

Entreprises et compétences : l'état des interrogations

Un séminaire s'est tenu, les 2 et 3 octobre 1997, à Dijon, sur le thème des compétences. Il était organisé par le club CRIN « Évolution du travail face aux mutations technologiques ». Les clubs CRIN sont, sur différents thèmes, des instances de rencontre, dans la durée, de participants appartenant au monde de la recherche et à celui des entreprises. Le thème de la compétence, qui préoccupe autant les professionnels de la formation que ceux de la gestion des ressources humaines dans les entreprises ou les administrations, est un thème polémique et complexe sur lequel se font entendre des points de vue multiples et discordants. Les échanges du séminaire de Dijon¹, dont nous présentons une lecture transverse sous la plume de Pierre-Noël Denieuil, n'apportent pas de réponses aux questions, ce qui n'aurait pas de sens. Ils permettent, dans l'abondance et la confusion qui règnent actuellement sur ce thème, de balayer la diversité de ses dimensions et des points de vue des chercheurs et des praticiens.

Pierre-Noël Denieuil est chercheur au CNRS-LSCI.

1. Les citations de noms ou d'entreprises renvoient aux éléments de thèses et de discussions avancées par les intervenants ou les participants au débat depuis la salle lorsqu'ils ont pu être identifiés. La liste n'en est pas exhaustive et ce marquage correspond plus précisément à un souci de rigueur et d'honnêteté intellectuelles. Il ne s'agit pas d'un compte rendu informatif mais plutôt d'une analyse et d'une interprétation libres autour du séminaire.

Le séminaire du club CRIN, en se centrant sur le thème de la compétence, ancrerait le débat au cœur des préoccupations tant de la recherche que de l'industrie face aux réponses à donner aux évolutions actuelles de l'organisation du travail et des technologies. Le champ de la compétence est un domaine extrêmement mouvant, expressif des transformations de la société dans les dernières décennies : mutations technologiques et diversification des savoir-faire, reconversion des marchés et évolution de la demande, repositionnement de l'intelligence individuelle et sociale au cœur de l'activité productive.

La polysémie du terme de compétence interpelle les différentes disciplines dont l'économie, la sociologie, la psychologie, la gestion. La notion de compétences prend, pour chacune d'elles, un intérêt stratégique. Les sociologues saisissent à l'occasion d'alimenter le débat sur la qualification et sur la construction sociale des ressources individuelles ; les économistes explorent ses paradigmes industriels et l'émergence d'autres savoirs inscrits dans une nouvelle division du travail ; les psychologues et les cognitivistes la considèrent comme l'outil majeur de l'analyse des situations de travail, pour mettre, par exemple, ses invariants et sa flexibilité au service des expériences de simulation ; enfin, les entrepreneurs et les managers en intègrent les ressources pour mieux gérer les hommes et les impliquer dans l'organisation, l'efficacité et la qualité du travail.

Le contexte économique des mutations industrielles : la reterritorialisation

Le point de vue des économistes s'appuie sur le constat d'évolution du fordisme vers d'autres façons de produire et d'organiser en fonction du changement des normes et de la « versatilité » de la consommation, puis des « économies de variétés » offertes par les nouvelles technologies sur les stocks et les séries, en vue de s'adapter, voire d'anticiper la demande (Mouhoud). Dans ce mouvement, les firmes se sont délocalisées vers les pays à bas salaires et ont ainsi contribué à créer les conditions d'émergence de nouveaux concurrents. On a donné, en ce sens, l'exemple des pays asiatiques qui eux-mêmes délocalisent leur propre recherche-développement sur des bureaux d'études à l'étranger (Bucas-Français). Beaucoup d'entreprises ont abandonné la délocalisation et lui substituent une logique d'automatisation, leur assurant désormais réduction des coûts et accélération des flux tout en demeurant dans une approche taylorienne.

La période actuelle est à l'heure d'une relocalisation à proximité des marchés industriels, qui marquerait précisément la rupture du paradigme taylorien et son accession à une logique « cognitive » (Mouhoud) de division du travail. Cette dernière se caractériserait par le resserrement des firmes sur leurs métiers de base et sur des « blocs de savoirs » homogènes à l'intérieur desquels se pratique la polyvalence des compétences autour de partenaires spécialisés. L'exemple du bloc de savoir de Nathan sur le jeu pédagogique a été donné. Alors que l'externalisation dans l'Est asiatique pouvait, par un temps de réaction trop long, déstabiliser le savoir de ce leader de l'innovation pédagogique, celui-ci a choisi la coordination de ses activités sans toutefois réinternaliser dans l'entreprise ce qu'il sous-traitait. Il a rapproché ses partenaires pour créer des alliances et des réseaux d'entreprises complémentaires. D'autres exemples pourraient être pris dans l'industrie automobile où les sous-traitants contraignent les constructeurs à se rassembler sur un même lieu.

Réorganisation des entreprises et redistribution des compétences

Les participants au séminaire ont évoqué les impératifs de l'entreprise et ses motivations à développer les compétences. La motivation est ici entendue au sens de ce qui met en mouvement les salariés (de Conninck). Face à l'incertitude gagnant la situation de travail (fluctuations des marchés, allègement des lignes hiérarchiques et affaiblissement de la maîtrise), l'entreprise s'attache à rendre les opérateurs plus polyvalents et moins sensibles aux variations de production. Elle doit, d'autre part, arbitrer entre des exigences contradictoires entre services, ou entre ingénieurs et opérateurs, orchestrer tout à la fois l'autonomie et le débat des spécialistes entre eux. De même, elle a pour rôle de générer de la valeur ajoutée pour mettre en valeur les connaissances et les compétences empiriques utilisées dans la production de la performance. Elle a enfin à gérer ses ressources individuelles en améliorant, par exemple, l'expertise de tel professionnel en fonction de sa trajectoire biographique ou de compétences personnelles inexploitées et parfois « hors travail » (de Conninck).

Plusieurs cas de réorganisations d'entreprises face aux actuelles donnes socio-économiques ont été présentés. L'évocation de l'armée, dans le cadre des suivis de combat et de sa force d'interposition en Bosnie, a constitué une métaphore heureuse des mutations de l'entreprise (Fouilleul). L'armée revoit ses systèmes de défense et d'intervention. Elle évolue dans l'« aléatoire international » sur des conflits limités mettant en cause des intérêts régionaux vers des formes d'intervention pacifique au service de la démocratie. La victoire y résulte moins d'un emploi de la force que de la maîtrise et du déploiement, par l'opérateur, d'une culture de la non-intervention et du respect de son « client ».

Citons de même le CEA, dont le contexte organisationnel a été modifié par les arrêts des essais nucléaires. Ce scénario conduit à la perte de références au sein du management des compétences, la nouvelle mission devenant de garder des compétences qui ne sont plus objectivées sur les essais (Martineau). Tel est aussi le cas de l'armée, qui n'est plus dans l'exercice de son savoir-faire traditionnel, et qui se trouve interpellée sur les conditions de son maintien ou du déploiement d'autres compétences.

L'industrie sidérurgique constitue une autre illustration de ces restructurations nécessaires. Son effondrement, dans les années soixante-dix, signalait sa déconnexion de la demande et des réalités contemporaines. Sa modernisation devait faire face à son autonomisation vis-à-vis de ses anciennes tutelles (les familles, puis l'État), à la gestion de l'emploi, des reconversions et de la mobilité forcée, à la réactivité nécessaire aux fluctuations du marché et aux sollicitations des clients, puis au partenariat social et à la gestion des pratiques locales de ressources humaines (Flesh).

Des expériences de redéploiement des compétences

Les expériences et les innovations dans le domaine des compétences se caractérisent par le projet de valoriser l'intelligence à la fois technologique et humaine de l'entreprise. Cela s'est concrétisé, au sein d'Usinor, par la réorganisation des équipes autour de réseaux s'appuyant sur l'encadrement et les DRH des sites, ainsi que sur les par-

tenaires sociaux et les organisations syndicales. Il s'agissait là de passer de la logique de poste à la logique de compétences, en se centrant sur le potentiel de contribution de chacun à la vie professionnelle, c'est-à-dire son « savoir-faire opérationnel validé » par des entretiens professionnels et des repères individuels de suivi de carrière.

Au CEA, le redéploiement des compétences stratégiques a été soutenu par la constitution d'un club guidant les DRH et les formant sur la façon de conduire les affaires, au risque de se heurter parfois à des résistances de territoires de la part des autres services de la société. Dans d'autres cas (EDF), des métiers transversaux ont été créés, tel le conseiller d'orientation professionnelle chargé de gérer les agents dans leurs évolutions et le maintien de leurs compétences, tout en modifiant leur activité. Le but est ici d'aider le management à se réappropriier les ressources humaines dont l'expertise n'incombe plus strictement au DRH. De même, la modernisation de la RATP, face aux « freins » introduits par les chefs de trains, s'est engagée dans la constitution de projets professionnels et dans l'implication forte de la hiérarchie de proximité dans le champ du développement des compétences.

D'autres encore (SGN) ont dû faire face à une double pression : externe, avec le raccourcissement des temps de conception, par la nécessité de constituer de nouvelles équipes performantes ; interne, en raison de l'insatisfaction des personnels dans leur mobilité et de leurs difficultés à évoluer vers des postes managériaux. Face au clivage entre DRH et direction technique, une nouvelle famille de compétences s'est créée à partir d'experts dont le choix et la notoriété ont été validés et repérés à l'intérieur de l'entreprise.

Enfin, la GPEC, qui était l'affaire des DRH, devient celle de tous les services. A cet égard, la CEGOS s'est préoccupée de la mise en cohérence et de la réappropriation par le management des outils d'émergence et de gestion des compétences, en utilisant, par exemple, le support offert par Internet.

Les différents registres d'apprentissage des savoirs

L'exemple a été évoqué d'un réseau de concepteurs de freins automobiles, constitué de spécialistes de différents points de vue aux fins de définir une politique technique concernant les objectifs et les performances à atteindre. Ce groupe travaille sur des compromis mobilisant des savoir-faire différents (psychologues, statisticiens, scientifiques, etc.) et constituant des apprentissages croisés à partir de dysfonctionnements identifiés et résolus par les opérateurs. Des opérations de formation assurent ensuite le transfert et la réappropriation par les agents de maîtrise. Ce travail sur les apprentissages croisés, sorte de « pas de côté » (Moisdon-Weil) inscrits au cœur du projet d'entreprise, permet de s'affranchir des contraintes qui pèsent sur l'activité pour mieux affronter et capitaliser les éléments de savoirs pertinents. Ces éléments combinent les savoir-faire de l'artisan (règles d'action pour traiter une situation), les savoir-comprendre de l'opérateur (savoir conceptualiser différents régimes de fonctionnement) et les savoirs du stratège dans l'élaboration de plans ou de compromis entre les variables — savoir adapter, savoir combiner et jouer avec une situation modélisée pour produire des effets non programmés (Pastré).

Citons, sur ce point, l'exposé sur l'apprentissage par l'usage didactique des simulateurs dans la montée en puissance d'une tranche nucléaire, auprès de jeunes cadres et d'opérateurs en formation. La structure du système technique rassemble un producteur de chaleur, un consommateur de vapeur et des générateurs de vapeur. La simulation débouche sur une situation d'élévation de la température moyenne inhabituellement supérieure à la température de référence, la chute de vapeur étant elle-même renforcée par l'introduction d'eau froide en vue d'enrayer le dysfonctionnement. Si les prérequis (connaissances, procédures, doigté) étaient bons, ils ne respectaient toutefois pas l'équilibre de fond entre puissance primaire et débit d'eau. Les personnes en formation apprennent alors à gérer des alarmes en organisant leur activité à partir d'invariants conceptuels permettant de spécifier les règles et de tirer des inférences (Pastré). Elles apprennent d'autre part — et cela me semble édifant pour mieux cerner l'idée de « compétence collective » — à communiquer entre elles sur la base de représentations communes et d'une identité collective forte des agents, édifiée sur les valeurs professionnelles de l'évaluation permanente et collective du risque, de la procédure et du contrôle par les pairs.

Le nouveau rôle de l'acteur : implication et engagement

La demande des clients et son renouvellement rapide obligent les producteurs à se réorganiser. Il est alors demandé aux opérateurs de pallier la défaillance de la prescription et de combiner savoir-faire, savoir comprendre et savoir réguler. On a ici évoqué le désarroi des directions qui ne peuvent plus faire face et lancent au salarié le défi de s'impliquer. Défi sous-tendu par l'idée que le taylorisme a ses limites et que d'autres formes d'organisation permettent de réintroduire de l'intelligence jusque dans les tâches les moins qualifiées (Lichtenberger).

Ainsi, les acteurs participant à une équipe-projet s'impliquent pour intégrer exigences de délais et qualité des clients, mettant en œuvre des compétences de mobilisation et d'adaptation de leurs savoir-faire à des situations complexes exigeant des engagements personnels. De la même manière, les soldats de la paix dans les forces d'interposition en Bosnie mettent en œuvre des compétences d'implication et d'appréciation, par chacun, de la situation de travail. Il est alors demandé au soldat de nouvelles compétences en matière de contrôle, d'affect et de communication, une capacité à s'adapter et à faire face sans préavis (Fouilleul). La compétence s'impose ici comme une notion floue qui vient combler un manque entre une demande de « terrain », de situation, et une qualification constituant la panoplie de ce que quelqu'un « sait » faire. On peut alors définir la compétence comme une capacité d'accommodation. Les guerriers des forces d'interposition deviennent des négociateurs, qui se distinguent par leur capacité à maîtriser une situation construite hors d'eux, à s'adapter aux contraintes et à rationaliser l'incertitude et l'aléa, ou tout au moins à les gérer dans la situation de travail.

On voit ici que le travail change de contenu. Le salarié compétent est celui sur lequel on peut compter pour résoudre des problèmes de l'entreprise et organiser son activité. En corollaire, l'organisation compétente saura transmettre au salarié ce qui a de

la valeur dans son travail : par exemple, lui faire un retour sur l'aspect défectueux d'un produit et les enjeux de son travail pour l'usage par le client, le rendre réceptif à un retour client (Lichtenberger). Les entreprises sont ainsi conduites à transférer leurs exigences sur leur salarié, qui prendra à son compte les demandes du client. La qualification constitue un interface abstrait entre le client et l'employé, et c'est à l'organisateur d'en traduire les impératifs. Par contre, par la compétence, le salarié se trouve en prise directe avec le client qu'il va même jusqu'à visiter pour mieux le connaître et le satisfaire.

La compétence au cœur de la situation de travail

Les débats ont bien montré combien les compétences sont dépendantes des contextes dans lesquels elles sont exercées. On ne peut parler de compétence en soi. Celle-ci s'exerce dans un milieu et avec des moyens donnés (Mazeau). La compétence est un organisateur de l'activité par le biais de la construction conceptuelle adaptée en référence à une interaction (Vergnaud, Pastré). En ce sens, la situation de travail, et notamment la situation de prescription évolutive, constitue pour les didacticiens un support essentiel permettant de dépasser le modèle de l'apprentissage sur le tas. La manière d'apprendre et la façon d'informer son action sont ici importantes. Deux dimensions ont été distinguées : celle de la formation théorique et de la généralisation de l'action — le savoir appris à l'école — et celle de la situation de travail prescrite. Les simulations s'appuient sur ces deux types de situations et permettent aux individus qui n'ont pas de pratique de modifier leurs processus de repérages. À l'inverse, sur le terrain, la simulation les amènera sur une autre activité qui les aidera à généraliser non par un modèle abstrait, mais par une autre activité (Pastré).

La compétence s'enracine dans les situations de travail et se développe dans leur répétition et dans la reproduction d'expériences passées. L'exemple a été donné d'opérateurs compétents pour des situations quotidiennes et « perdus » dans des situations exceptionnelles car ne possédant pas les schémas. Beaucoup de compétences sont gérées par des habiletés même si celles-ci sont automatiques (Mazeau). Puis, les compétences sont parfois éphémères. Elles sont adaptatives et on doit constamment en faire la preuve. La compétence non mise en œuvre ou construite dans une situation précise a une obsolescence. Quelle garantie peut-on apporter à son renouvellement ? Qui la valide et qui la révoque ? (Terrenoire). Ou encore, comment rendre réelles des compétences insoupçonnées ? De nombreux individus savent beaucoup de choses, a-t-il été dit, mais ne les utilisent pas.

D'autre part, quel est le poids du long terme dans la compétence qui se mesure tant à l'aune de l'expérience qu'à celle de la formation (Vergnaud) ? À cet égard, certaines entreprises sont handicapées du fait de leur fonctionnement sur un temps plus court que celui des biographies individuelles (Flesh). Ainsi, des compétences acquises au cours d'une longue expérience professionnelle peuvent ne pas être reconnues ni validées. Notons toutefois que la représentation sociale selon laquelle on se forme et on acquiert ses compétences en début de vie est aujourd'hui de plus en plus battue en brèche (Merle).

Radioscopie de la compétence

Toute activité s'inscrivant dans la double racine de la pensée par concepts et par expérience, quelle est alors la nature de la connaissance impliquée dans la compétence ? Il existe un décalage entre la forme opératoire de la connaissance et sa forme prédicative. Comme l'a explicité G. Vergnaud, les experts ne restituent pas dans les guides méthodologiques toutes les connaissances qu'ils mettent en œuvre. En ce sens, l'absence de conceptualisation d'un geste automatique ou de la répétition d'un même mouvement organisateur de l'activité risque d'éloigner l'observateur d'une mesure judicieuse de la compétence. Les sciences cognitives ont bien montré que de nombreux savoirs ne sont pas inclus dans les profils de compétences : savoirs procéduraux, de résolution de problèmes, identitaires. Il convient de cerner sous l'acte technique, des processus immatériels, du domaine du relationnel, de la gestion de soi (Vergnaud). L'un des fondements de la compétence se situe ici dans la représentation mentale.

La compétence s'affirme le plus souvent dans un contexte de prescription faible et de décalage inscrit entre la tâche prescrite et le travail réel, c'est-à-dire lorsque la complexité du produit conduit à un relâchement de la prescription. Sur ce point, les participants ont évoqué l'écart établi entre le prescrit et le réel permettant à la compétence de se manifester (Jobert). La prescription formelle est intégrée dans la conception de la machine. La règle s'y trouve cristallisée. La compétence consiste ici en la part humaine irréductible ; elle est le principe proprement humain de l'atteinte du résultat indépendamment de la prescription ; elle signe la mobilisation de l'intelligence, sa maîtrise et son adaptation au monde extérieur, sa part cachée et indicible de construction de soi dans un monde de processus complexes (Jobert). On touche là à la dimension de l'autonomie individuelle. Le travail s'édifie de fait sur un double statut entre efficacité et réalisation de soi sous le regard d'autrui. Reconnaître la compétence, c'est donc accepter la marge de manoeuvre inhérente à toute démarche personnelle, valoriser les acquis personnels en autorisant leur mise en œuvre concrète dans l'action, en reconnaissant les sacrifices et les risques encourus par le travail (Jobert). Ce type de reconnaissance de la « compétence à vivre » (Schwartz) tient compte des différents intérêts des parties prenantes et garantit la paix sociale (Jobert). Bien plus, ce serait faire « justice » (de Conninck).

Définir une compétence suppose de prendre en compte les activités de l'individu et d'en établir une classification (Savoyant). Les référentiels d'activités et de compétences sont souvent utilisés comme objectifs de formation. La distinction a été faite entre le champ et le niveau de compétences. Le champ de compétences constitue la liste des actions qu'un individu sait faire dans un domaine donné. Le niveau de compétences définit des qualités ou des capacités à faire et intervient pour classer les individus. Le niveau de compétence du titulaire d'un CAP n'est pas celui du pilote d'installation par procédés (Savoyant). Dans un même champ et sur une même activité peuvent être mis en œuvre deux niveaux différents de compétences. En effet, le résultat à atteindre peut être spécifié par des critères de réussite (conduire avec plus ou moins d'énergie) qui situent des niveaux de performance au vu des résultats. La compétence, alignée sur le but et le résultat visés, est fréquemment assimilée à la performance. La performance est

définie comme fin en tant que la réalisation des actions, et la compétence comme moyen en tant que la capacité à les réaliser. C'est dire que si l'individu fait l'action et obtient le résultat, il a la compétence. Mais la seule capacité de se conformer à des buts suffit-elle à circonscrire la compétence ? A cet égard, la question du « comment » a été posée : comment se réalise telle ou telle action (comment je démonte, enlève et remet un objet technique) ? On doit, sur ce point, établir une distinction entre la description des compétences à l'intérieur d'un champ d'activités et celle de leurs composantes, c'est-à-dire du pourquoi et du comment de leur mise en œuvre.

Compétences individuelles et compétences collectives

La notion de compétences individuelles s'est imposée tout au long des débats, avec toutefois une interrogation sur les conditions de définition et de déploiement d'une recherche sur la compétence collective (Ledru). Mon point de vue est ici que si la compétence est bien véhiculée par l'acteur individuel, elle n'en est pas moins immergée et validée dans l'historique d'une situation et d'un contexte. Elle s'inscrit dans une rencontre de valeurs de l'individu, du bien commun, du service public, de l'entreprendre (Schwartz). On a sans doute trop tendance à désocialiser la compétence, à oublier le processus collectif de production pour ne garder que des outils, en réifiant l'opérateur comme volonté et responsabilité. C'est négliger l'aspect de la construction sociale de la compétence, sa composante interactionniste et groupale (Bard) ou culturelle (Bucas-Français).

J'insisterai sur l'idée que l'exercice d'une compétence peut aussi être considéré comme une propriété du groupe (« Tu sais faire, tu es électricien »). De même, des équipes de travail soudées autour d'un objectif peuvent devenir des individus à part entière. Si la compétence suppose une accommodation individuelle, elle s'appuie néanmoins sur les valeurs, les ressources, les procédures imposées par le groupe. Une organisation peut être définie comme la recherche d'ajustement entre identités individuelles et identités collectives au travers de formes de socialisation. Il existe, par exemple, une culture commune et partagée chez les agents de conduite à EDF (valeurs du doute et du contrôle collectif face aux risques, rites professionnels et comportements de corps). Il en est de même pour les cultures de métiers à EDF-GDF : le geste des gaziers est souterrain, il est proche des usagers ; celui des électriciens est plus aérien, plus intellectuel et distant. Il faudrait évaluer ici le rôle du contexte et celui des variables de l'organisation dans la construction de la compétence : le projet économique et social de l'organisation, sa réactivité au marché, les stratégies d'organisation polyvalente et d'alliances avec les sous-traitants externes par exemple. Ainsi, la compétence renvoie à un « pouvoir faire » qui n'est pas une capacité strictement individuelle, mais en réfère aussi au lien social et aux moyens donnés par l'organisation à l'individu : ressources extérieures, logistiques, procédures accompagnantes, etc.

Compétences, qualifications et négociations collectives

Le terme de compétences est apparu dans les années soixante, à propos des OS qui contestaient les modes d'organisation du travail rémunérant la qualification et non la

compétence. Ils remettaient en cause les grilles de la convention collective en demandant d'y réintroduire des critères d'initiatives et d'autonomie. Ces mouvements, portés par la sociologie, ont été repris par la suite dans les discours managériaux.

Yves Lichtenberger a défini la compétence comme un rapport entre le salarié et une situation de travail caractérisée par une pression de plus en plus forte du client. Alors que la qualification rend plutôt compte d'une relation entre le salarié et un mode d'évaluation sociale, la compétence différencie deux personnes ayant la même qualification. La qualification est appréciée *a priori* et la compétence *a posteriori*. Cette dernière indique la capacité à faire indépendamment de la qualification. Deux salariés également qualifiés ne seront jugés que sur leurs compétences individuelles. D'où la difficulté pour l'entreprise d'élever la compétence au rang de qualification pour construire la grille des salaires.

Une intervention a resitué le débat sur la compétence dans une perspective historique et politique. Les entreprises ont des ambitions sur la gestion des compétences, mais ont des concepts faibles (Franchet). La gestion par les compétences fut amorcée dans les entreprises vers la fin des années quatre-vingt, et celles-ci sont actuellement en position de bilan. Il faudrait s'interroger sur ces situations de bilans dans les entreprises. C'est ici une piste de travail. L'entreprise s'est souvent remodelée dans une logique de qualifications et de stockage de la compétence. Les DRH ont cru rompre avec les analyses de postes en pensant que la montée en puissance des compétences conduirait à éliminer la question de l'emploi, à faire « sauter » les statuts de classifications ou à bâtir des référentiels devenant ainsi des « clones » de postes (Merle).

Les logiques de compétences, difficilement catégorisables, se confrontent aux logiques de classifications qui tentent de les positionner sur des échelles à barreaux. Les logiques des référentiels de postes, construites sur des structures *a priori*, sortes de « petites boîtes » préconstruites, se juxtaposent avec les logiques de compétences autorisant les opérateurs à investir leur propre identité sur le poste. En réponse à cette tentation des partenaires sociaux et de l'encadrement de figer les emplois sur les compétences, la démarche évoquée par Usinor met en place des repères évolutifs tels les bornes d'une route ou les marquages d'un thermomètre, à réactualiser constamment. D'autres participants ont évoqué la mise en place de procédures souples autorisant les référentiels à s'autodétruire au-delà de telle ou telle situation de travail (Terrenoire).

Plusieurs participants (Beller) ont parlé de divorce entre une compréhension plus fine de la situation de travail d'une part, et des entrepreneurs qui utilisent des listes de savoir-faire et d'activités comme outils d'autre part. Certains sont revenus sur le glissement sémantique établi de la qualification à la compétence (Luman). Que veut-on faire de ces démarches ? Si l'on assimile compétence à performance, n'y a-t-il pas là retour à la notion de qualification (Luman) ? Il s'agit de savoir comment négocier des normes et rendre opérationnels des référentiels de compétences. Comment passer de systèmes basés sur la catégorisation à d'autres se référant à l'individualisation ? Comment formaliser l'attribution d'une valeur financière à des contenus personnels ? Comment établir la relation entre des compétences différenciées et une rémunération qui a fait l'objet d'un débat et dont l'enjeu est beaucoup plus mesurable ? (Burel)

Quelles sont, par ailleurs, les modalités de gestion de l'objet compétences ? Les entretiens individuels annuels constituent en ce sens une étape dans la relation de l'agent

et de son entreprise. Plusieurs participants ont reconnu la difficulté pour apprendre à gérer cette situation de face-à-face comme forme de négociation, par-delà le fait que, pour l'opérateur, l'entretien renvoie le plus souvent à la potentialité d'une augmentation. L'entreprise achète des bilans de compétences dont elle ne connaît pas encore véritablement la valeur marchande (Parmentier). Elle n'a pas non plus évalué l'impact des référentiels et des portefeuilles de compétences en tant qu'outils de gestion des mobilités et des carrières (Schrive). De même, les réseaux technologiques et Internet vont-ils modifier profondément la compétence et laisser transparaître de nouveaux paradigmes (CEGOS) et de nouvelles spécialités d'acteurs ? Quelles seront, sur ce plan, les implications respectives et les passerelles entre les DRH et le management ? Ce sont, là encore, des pistes de travail. Plus encore, et autre piste, comment réguler entre un besoin de garantie des personnes face au souci de précision ou d'inflation de la description qui pousse le management, et l'impossibilité de décrire et de hiérarchiser les compétences selon les grilles en vigueur ? (Lucerna)

Formaliser et valider les compétences

Comment dire les compétences et les valider par un processus d'inscription et de consensus social ? S'il n'existe ni recette ni mode d'évaluation standard et homogène, on peut tout au moins distinguer des profils de compétences tout comme on discerne des profils épistémologiques (Schwartz). Quels sont alors les outils permettant de les valoriser et de les valider ? L'exemple des conducteurs de train à la RATP a été analysé par Yves Clot. La régulation de la vitesse leur ayant été contestée sur les lignes de banlieue en raison du trafic, ces conducteurs voient leur activité empêchée et émettent en conséquence des formes de passivité au travail (fatigue et oubli de la signalisation des feux rouges). En quête de procédures pour mobiliser leur attention, ils ont couplé leur écran télé sur le feu rouge pour prévenir ainsi d'éventuelles ruptures de séquences. On saisit bien là une compétence informelle de régulation de la situation de travail. L'opérateur s'est interrogé ici sur la mise en patrimoine de ce savoir-faire, de manière à transformer la tâche par une prescription inscrite dans la durée. Quel sera le dispositif utilisé pour formaliser cette régulation et élaborer à partir d'elle une dynamique et une reproduction de la compétence auprès de tous les conducteurs ?

On peut s'interroger sur la relativité de cette formalisation référée à une situation de travail, sur sa valeur locale, sur sa transférabilité et sur l'éventuelle visibilité des référentiels dans d'autres contextes, notamment pour favoriser la mobilité. Ce qui est reconnu sur un lieu le sera-t-il ailleurs ? (Merle) On touche là à la possibilité d'universalisation (tel un diplôme) de ce qui relève du particulier.

Quels seront les systèmes d'équivalences entre la compétence individuelle et leur reconnaissance collective ? Il s'agit de transformer une compétence individuelle en compétence collective réappropriable par d'autres, ou tout au moins reconnaissable par eux. Plusieurs tentatives et expériences de validation des compétences acquises et à faire valoir sur le marché du travail ont été présentées (Merle) : automates de validations à partir de tests autorisant un autositionnement des individus par une aptitude au raisonnement mathématique ; référentiel de compétences permettant de valider par branches des acquis en situation de travail à partir d'un découpage des diplômes en un ensemble d'unités, etc.

L'interrogation sur les expériences internationales a contribué à resituer la question des compétences dans une dynamique sociétale (Merle). Si, en Allemagne, la construction de diplômes repose sur une concertation des partenaires sociaux, les Anglais se situent plutôt dans une tradition de standards de qualité et de procédures de validations techniques. Dans le système français, l'articulation entre diplômes professionnels et exigences de l'entreprise est plus souple que dans le système allemand. Le détenteur d'un diplôme français n'est pas systématiquement reconnu, sans néanmoins pouvoir recourir à un système de standardisation comme celui des Anglo-Saxons. La tradition républicaine française s'appuie sur une logique de titres et de diplômes attribués par une instance et légitimés par l'indépendance même de ceux qui les valident. En ce sens, le privilège accordé à la valorisation technique à l'anglaise n'irait-il pas totalement à l'encontre du système éducatif diplômes/qualifications en vigueur dans la société française ?

Pour un contrat de compétences

La gestion des compétences doit s'insérer dans la dimension du consensus des salariés et des partenaires sociaux impliqués dans la démarche. Y a-t-il un accord sur les contours de l'emploi, et les référentiels font-ils l'objet d'une construction collective de repères, permettant de confronter et de mesurer des compétences entre membres de différents services, par exemple entre dessinateurs et réalisateurs, ou maintenance et production chez Renault ?

A cet égard, la reconnaissance sociale et collective de la compétence doit être mise en avant. Il s'agirait de mettre en œuvre la pédagogie de l'étincelle, l'agent acquérant ou renforçant sa compétence par le seul fait qu'on lui fait confiance et qu'on lui a accordé la place par laquelle il pouvait la mettre en œuvre. On se situe là au cœur d'une mutation de société, par la modification de la notion de contrat de travail et la substitution de l'idée de subordination à celle de partenariat. On est dans une logique de pacte (Terrenoire) et de compromis. On y découvre un autre mode de négociation sociale, décentralisée et permanente, intégrée dans le fonctionnement de l'organisation et luttant contre les risques d'instrumentalisation de la compétence (EDF-GDF).

Ce nouveau contrat de compétences se réfère à l'individu au travail, laissant apparaître la dimension d'un sujet de désir qui s'investit dans l'activité non seulement en opérateur mais surtout en acteur. Comment alors peut se partager, avec l'acteur de la compétence, la responsabilité jadis prise en charge par le contrat de travail et assumée par l'organisateur ? (Terrenoire) Mais attention au risque de désocialisation et de sortie de l'organisation hors de son rôle intégrateur. Ce nouveau contrat autour des compétences de l'acteur ne doit pas tomber sur l'écueil d'une trop forte individualisation et sacrifier à l'idéologie ou à l'air du temps en perdant de vue le collectif porteur et constructeur de la compétence.