

# Bref

## MANAGEMENT DES COMPÉTENCES ET CONSTRUCTION DES QUALIFICATIONS

### Comment concilier performance des entreprises et carrières individuelles ?

Comment sont gérées les compétences dans les entreprises ? Et avec quel impact sur le déroulement des carrières individuelles ? Le management des compétences a pour objectif de stimuler l'engagement individuel, celui des salariés, dans leur contribution à la performance collective, celle des entreprises. Pour ce faire, l'encadrement doit sans cesse inventer des ajustements permettant de concilier mobilisation et équité. Les compétences tendent en effet à être définies au plus près des besoins de l'entreprise, afin de favoriser les initiatives, les apprentissages et d'encourager les innovations. Se pose alors la question de la visibilité des compétences acquises sur le marché du travail. Car la mobilité nécessite des supports qui attestent des compétences acquises par les individus, au-delà des usages qui sont faits dans l'entreprise.

Apparue dans le dialogue social dès 1990, la gestion des compétences a bénéficié de tels effets d'annonce qu'il n'est pas toujours facile de démêler ce qui relève des discours et de la pratique. Elle a soulevé à la fois beaucoup d'attentes et de craintes, souvent amplifiées par les débats parfois houleux ayant opposé ses détracteurs et ses promoteurs. Sans doute lui a-t-on attribué trop de vertus et la réalité est en-deçà des promesses qu'on lui a fait tenir. Sans doute lui a-t-on également attribué la responsabilité d'évolutions qu'elle n'a fait qu'accompagner. Il importe donc de connaître les modalités de sa mise en œuvre en entreprise pour mieux cerner sa portée, sa cohérence, et les questions qu'elle soulève. L'observation et l'analyse des démarches et pratiques qui se mettent en place dans les entreprises (cf. encadré page 2) permettent ainsi de prendre un certain recul face à la « logique compétence » et au « modèle » du même nom, en particulier dans trois grands domaines : le management de la compétence pratiqué par l'encadrement ; les transformations organisationnelles qui accompagnent la redéfinition des « métiers » et « compétences » des entreprises ; et enfin les incidences de la gestion des compétences sur la construction des qualifications dans la durée.

#### Le management de la compétence : l'affaire de l'encadrement

La gestion des compétences s'inscrit dans une doctrine managériale qui vise à impliquer davantage les salariés dans un projet d'entreprise. Elle sollicite des qualités de coopération et d'adaptation dans le travail qui, si elles ne sont pas nouvelles, prennent une importance nouvelle. L'enjeu est de stimuler l'engagement personnel du salarié afin de mieux répondre aux exigences de la performance collective. Autrement dit, la compétence de l'individu n'est pas une fin en soi. Elle doit être mise au service d'une mobilisation collective qui se mesure en termes d'efficacité, de résultats et d'adaptation au changement. La question qui se pose alors pour l'encadrement est de démêler l'écheveau du travail d'équipe, afin de reconnaître les compétences des uns sans décourager la participation des autres. Les démarches compétences s'appuient en effet sur des dispositifs d'évaluation personnalisés qui encouragent les stratégies individualistes. Les référentiels de compétences fournissent des repères qui permettent à chacun de mesurer sa progression en vue d'une promotion. Les attitudes coopératives peuvent perdre leur caractère spontané au profit de calculs préjudiciables au bon fonctionnement d'un collectif dans la durée. La gestion des compétences vient ainsi attiser les tensions que suscite l'individualisation de la relation salariale : cette individualisation n'est qu'un moyen au service de la dynamique collective mais le risque qu'elle soit perçue comme une fin en soi existe bel et bien.

C'est généralement à l'encadrement de proximité qu'il appartient de déjouer ces pièges et son rôle est ici majeur. Il est lui-même pris en tenaille entre des contraintes budgétaires et de production qui l'obligent souvent à optimiser l'utilisation qu'il fait des salariés, si bien que la gestion de l'activité tend à prendre le pas sur la gestion des compétences. Il est en effet toujours plus facile pour lui d'utiliser les compétences immédiatement disponibles que d'organiser leur développement, surtout dans des contextes de gestion tendue des effectifs et des budgets consacrés aux avancements et aux promotions. Les calen- ●●●

●●● driers de formation, les échéances en matière de validation des compétences et de promotion sont alors difficiles à respecter. C'est dans un tel cadre que l'on voit changer les pratiques de formation : de plus en plus souvent, la formation s'effectue au plus près des situations de travail, en doublure ou en auto-formation. Elle perd donc en visibilité en s'éloignant de la forme classique du stage. Il n'est dès lors pas étonnant, même si cela paraît contradictoire, que les dépenses de formation aillent en diminuant. Désormais, les séquences de formation tendent à faire partie intégrante de la prescription du travail.

Mais l'encadrement doit aussi inventer des régulations pour préserver le bon fonctionnement des équipes. Pour ne pas se priver des contributions des salariés, même des plus réticents à la gestion des compétences, il a tendance à maintenir une distribution équilibrée des augmentations salariales, par saupoudrage ou organisation de tours de rôle, et souvent à l'encontre des injonctions qu'il reçoit de la direction des ressources humaines. Il se livre également, dans ses jugements, à une hybridation des critères d'évaluation, et n'élimine jamais complètement l'ancienneté au profit de compétences objectivement prouvées. C'est qu'il n'est pas toujours aisé de distinguer la compétence de l'expérience, surtout quand il s'agit d'apaiser les tensions que fait surgir la compétence entre les jeunes et les anciens. De plus, dans les grandes entreprises, publiques comme privées, la reconnaissance immédiate des contributions reste limitée par le « système de la courbe » d'évolution des salaires. Les politiques salariales s'appuient en effet sur des systèmes de rétribution différée qui reconnaissent les contributions de chacun sur le long terme. Des frustrations surgis-

sent alors de cette tension entre l'accroissement des exigences auxquelles les salariés doivent répondre à court terme et le caractère différé de la reconnaissance qu'ils peuvent en attendre.

L'encadrement est en première ligne pour prévenir les risques de défection ou de démobilitation qui en résultent. Les critères qu'il mobilise dans ses évaluations font ainsi appel aux fameux « savoir-être » et autres compétences « comportementales », pouvant faire l'objet de formalisations dans les référentiels. Si ces outils apportent un supplément d'objectivité aux évaluations, on sait bien que l'appréciation subjective des comportements subsiste. On peut dès lors considérer qu'avec la compétence, la part d'arbitraire se réduit dans la mesure où les hiérarchies doivent désormais s'expliquer de façon transparente, dans le cadre d'un entretien en face-à-face, avec leurs subordonnés, des raisons de leur jugement. Un tel exercice d'explicitation rencontre néanmoins les limites de toutes les interactions, à savoir cet impératif de « sauver la face », qui rend impossible une totale transparence des jugements sur les attitudes et les comportements. Sa généralisation ne manque pas de susciter une certaine langue de bois. Il reste que l'opacité des échanges langagiers constitue moins un obstacle qu'un atout au service d'une meilleure compréhension mutuelle. La persistance d'une part de « non dit » permet d'éviter les dérives stigmatisantes que provoque la mise à nu des jugements.

Par ailleurs, on ne saurait ignorer que la gestion des compétences, qui se veut incitative, se prête à de nouvelles formes de sélection. Elle est, plus exactement, d'une sensibilité extrême à l'état du marché du travail. Lorsque ce dernier est actif et les perspectives d'évolution ou de mobilité ouvertes, les conditions sont réunies pour qu'elle entraîne une dynamique vertueuse de développement des compétences. Lorsque, à l'inverse, le marché du travail est atone et l'horizon fermé, elle contribue à accroître les tensions et la concurrence interne, en favorisant un tri entre les salariés désignés comme compétents et les autres. Les interventions régulatrices de la hiérarchie ne peuvent suffire à conjurer le sentiment d'insécurité qui en résulte et le management se fige dans une administration statique des compétences. Dans ces conditions, il appartient aux collectifs de s'autoréguler pour prévenir et désamorcer les tensions qui affleurent au sein des équipes. Les compromis qui en résultent, nécessairement défensifs, ne peuvent être réduits à un diagnostic de démotivation au travail ou de résistance au changement. Il est certain que la pression exercée sur les salariés par l'existence d'un chômage massif peut déclencher des sursauts de mobilisation intense, réveiller les motivations personnelles et souder les collectifs. Toutefois, la gestion des compétences n'a pas encore trouvé la formule magique qui permettrait d'entretenir durablement ce processus d'émulation.

## LA COMPÉTENCE : ENQUÊTES ET ANALYSES

Les analyses proposées dans ce *Bref* s'appuient sur deux grands chantiers menés par le Céreq autour de la question des compétences.

Il a tout d'abord constitué un groupe de travail pluridisciplinaire réunissant des sociologues, économistes, et gestionnaires, appartenant au Céreq, au GREE (Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi, Nancy), au LEPII (Laboratoire économique de la production et de l'intégration internationale, Grenoble) et au LEST (Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, Aix-en-Provence). Ce groupe a mené un travail de terrain approfondi dans une douzaine d'entreprises, auprès de tous les acteurs de la gestion des compétences, à savoir les directions des ressources humaines, les organisations syndicales, les responsables hiérarchiques, les salariés. Ce travail a permis de mettre en évidence les enjeux auxquels chacun d'eux est confronté. Les résultats en ont été publiés dans un ouvrage intitulé *La gestion des compétences : acteurs et pratiques* (cf. encadré page ci-contre).

Le Céreq a en parallèle mené une réflexion sur les questions plus théoriques que pose la compétence aux différentes disciplines qui se sont penchées sur elle. Cette réflexion a eu lieu dans le cadre d'une série de séminaires qui a réuni des sociologues, des juristes, puis des économistes. Les actes de ces journées sont publiés aux éditions Octarès, sous le titre *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire* (cf. encadré page ci-contre).

## La définition de la compétence et des métiers : l'affaire de l'entreprise

La gestion des compétences dispose pourtant d'un atout majeur pour susciter une dynamique de mobilisation collective : elle introduit une grande souplesse dans la définition du travail et des attributions. Elle vise, outre la stimulation de l'engagement individuel, la production d'une véritable compétence au niveau de l'entreprise elle-même. Les cas étudiés montrent toutefois que la notion d'« organisation qualifiante » est davantage un idéal qu'une réalité. Il est certain, comme le souligne le sociologue Philippe Zarifian, que les compétences peuvent participer à transformer positivement les organisations et introduire un surcroît de performance économique. Mais on observe surtout que la gestion des compétences s'inscrit dans des réformes très pragmatiques de l'organisation du travail, qu'elle accompagne davantage qu'elle ne les provoque. Ces réformes ont en commun de restructurer les processus de production en développant les coopérations entre services et avec l'extérieur. Ce faisant, elles contribuent à renforcer l'interdépendance entre les composantes de l'organisation et placent les salariés en situation de participer à la stratégie de l'entreprise.

De fait, l'organisation du travail tend à accorder davantage de place aux initiatives et aux apprentissages à des niveaux très localisés. Les emplois sont redéfinis en termes de « métiers » ou de fonctions, par agrégation ou recombinaison des anciens postes de travail. Il ne faut toutefois pas se méprendre sur cet usage du terme de « métier », qui n'a rien de commun avec les réalités qui lui sont classiquement associées. Les métiers dont il est question ici correspondent à un découpage fonctionnel, et non technique, des tâches. Ils rassemblent les postes d'un même atelier, d'un même secteur ou d'un même service, au sein desquels des évolutions de carrière sont rendues possibles. On assiste donc à un élargissement du périmètre des emplois, dans lesquels une polyvalence est demandée aux salariés, ainsi qu'une plus grande « prise de responsabilité » comme le suggère le sociologue Yves Lichtenberger. Les référentiels de compétences associés à ces emplois visent à établir des priorités dans les tâches à réaliser ainsi qu'à encourager les initiatives dans une perspective de progression individuelle. C'est essentiellement à l'intérieur de ces nouveaux espaces d'activité et d'évolution qu'une stimulation vertueuse des apprentissages peut se produire. On y observe également la mise en place de groupes de travail ou de groupes de progrès auxquels les salariés sont invités à participer. La dynamique collective qui est censée en résulter reste cependant tributaire des formes de reconnaissance accordées aux travaux de ces groupes.

La gestion des compétences ne produit donc pas, par elle-même, d'innovations spectaculaires. Qui

plus est, les limites qu'elle rencontre sont liées aux tensions que suscitent les innovations dans les entreprises. On sait que toute innovation perturbe. Elle crée de nouvelles compétences mais au prix d'incertitudes sur l'organisation du travail et de luttes d'influence qui sont toujours déstabilisantes. Des expérimentations très fécondes, liées par exemple à la mise en place de nouveaux équipements, peuvent donner lieu à des apprentissages, à une circulation des savoirs, à une mobilisation sans précédent, et être gérées de façon très stimulante par les opérationnels. Mais l'usure est la rançon de l'effervescence. Il est ensuite nécessaire de codifier et d'institutionnaliser cette compétence nouvelle

pour la stabiliser et la diffuser, mais aussi pour établir un lien entre les apprentissages réalisés et les carrières individuelles.

Les règles et outils de gestion des compétences permettent d'inscrire la contribution des salariés dans la durée, mais au prix de formalisations d'autant plus difficiles à manipuler qu'elles prétendent à l'exhaustivité. On ne saurait cependant leur reprocher de décourager l'innovation. La gestion des compétences vise essentiellement à faire sortir les salariés de la gangue de leur poste de travail, en créant les conditions d'une « prescription » des comportements plus que des tâches. Elle fait en quelque sorte un pari sur les formes d'innovation qui peuvent en résulter, mais celles-ci sont multifformes. C'est ainsi que ces démarches ne conduisent pas uniquement à la création d'espaces d'autonomie, d'initiative, pour une mise en commun des savoirs mobilisés dans une dynamique d'innovation et d'enrichissement de l'activité de travail. La recherche d'une plus grande efficacité organisationnelle passe, parallèlement, par la mise en place de routines très contraignantes. Les nouvelles procédures, par exemple de contrôle de la qualité ou des dépenses, qui accompagnent la montée en responsabilité des salariés, ont pour effet de brider le travail et de l'intensifier. Les démarches compétences n'épargnent pas aux salariés les risques d'usure au travail.

## LES DERNIERS OUVRAGES PUBLIÉS PAR LE CÉREQ SUR LA COMPÉTENCE

- **La gestion des compétences : acteurs et pratiques**, coordonné par D. Brochier, éditions Economica, 2002. Cet ouvrage comprend trois monographies d'entreprises, l'une appartenant au secteur tertiaire et deux autres à celui de l'automobile et de la métallurgie. Il comprend également trois analyses thématiques se rapportant respectivement à la question des référentiels, de l'apprentissage organisationnel et à celle de l'individualisation de la relation salariale. Avec les contributions de L. Baraldi, H. Bertrand, W. Cavestro, T. Colin, C. Durieux, B. Grasser, P. Kalck, C. Marquette, S. Monchatre, E. Oiry, E. Sulzer.
- **Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire**, sous la direction d'A. Dupray, C. Guitton, S. Monchatre, Octarès Éditions, 2003. Cet ouvrage analyse la compétence à partir des différentes dimensions qui la composent, à savoir les systèmes de relations dans lesquels elle s'inscrit (approches sociologiques), les règles qu'elle mobilise voire qu'elle participe à faire évoluer (approches juridiques), les modes de fixation de la valeur du travail auxquels elle se réfère (approches économiques). Avec les contributions des sociologues F. Piotet, M. Stroobants, S. Le Corre, P. Rolle, M. de Nanteuil-Miribel, des juristes P. Caillaud, Ch. Guitton, V. Wauquier, M.-L. Morin, et des économistes G. Caire, A. Kartchevski, F. Eymard-Duvernay, F. Stanckiewicz, W. Cavestro.

### Pour en savoir plus

- « Politique salariale, régulation et échange », D. Eustache, *Revue française de sociologie*, n° 42-2, 2001.
- « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », Y. Lichtenberger, *Formation Emploi*, n° 67, juillet-septembre 1999.
- « En quoi la «logique compétence» modifie-t-elle les politiques et les pratiques de formation ? », M. Parlier, *Actualités de la formation permanente*, n° 170, janvier-février 2001.
- « Le management par les compétences, un essai d'analyse », J.-D. Reynaud, *Sociologie du travail*, n° 43-1, 2001.
- « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », M. Tallard, *Sociétés contemporaines*, n° 41-42, 2001.
- *Le modèle de la compétence*, Ph. Zarifian, Éditions Liaisons, 2001.

## La construction de la qualification : l'affaire de tous

Les carrières deviennent tributaires d'une progression des compétences qui peut être contrariée par de nombreux facteurs liés au marché, aux organisations du travail ou au management. Or, les salariés disposent, personnellement, de ressources inégales pour surmonter ces aléas. C'est pourquoi les syndicats veillent, au niveau de l'entreprise, à éviter que les écarts ne se creusent entre eux. Lorsque la compétence conduit à la signature d'accords, ce qui n'est pas fréquent, ils œuvrent à ce que des parcours minimums d'évolution soient garantis. Mais ils participent rarement à la définition des compétences requises pour les emplois. Leur vigilance s'exerce avant tout sur le respect des procédures d'évaluation, confiées à la hiérarchie, et des procédures de recours dont peuvent bénéficier les salariés. S'ils interviennent surtout en faveur des plus démunis, il arrive également qu'ils adoptent une posture de service, afin d'aider les salariés à mieux faire reconnaître leurs compétences lors des entretiens d'évaluation.

Parce qu'elle doit permettre la reconnaissance des compétences acquises, la gestion des compétences offre l'avantage, par rapport à une gestion centrée sur les postes de travail, d'assurer la continuité des carrières salariales en cas de reclassements internes. Ainsi, les accords signés ont favorisé la concrétisation d'un principe de « portage individuel » des compétences à l'intérieur des frontières de l'entreprise. Toutefois, compte tenu du faible nombre d'accords de branche existants, ainsi que du caractère « procédural » des règles négociées, le contenu de la qualification acquise peut devenir caduc en dehors de l'entreprise. Le destin des compétences est en effet tributaire des entreprises qui les sollicitent et leur validité reste limitée aux organisations qui les ont définies. On observe d'ailleurs qu'au sein d'un même groupe, le périmètre des emplois et les compétences qu'ils requièrent varient d'un établissement à l'autre. Leur transférabilité est donc problématique, ce qui conduit à une situation pour le moins paradoxale : les entreprises sont de plus en plus vulnérables, les salariés sont davantage associés aux risques encourus, mais les compétences qu'ils ont acquises ne leur procurent pas toujours de passeport pour une reconversion.

Comment, dès lors, penser la mobilité externe avec la gestion des compétences ? L'histoire du développement de cette pratique au cours des vingt dernières années montre pourtant qu'elle comporte un double volet. Elle est née du souci d'accroître la performance des entreprises tout en procurant aux individus un meilleur « équipement » pour évoluer et affronter le marché du travail. Un rapide regard rétrospectif permet de voir que ces deux objectifs se sont progressivement dissociés. Dès la fin des années 80, la menace des plans sociaux et la nécessité de renforcer la

compétitivité des entreprises ont conduit à envisager un développement conjoint des compétences collectives et individuelles. La compétence s'est alors diffusée dans le cadre d'une gestion prévisionnelle, destinée à s'inscrire dans la stratégie des entreprises pour mieux faire évoluer les compétences internes et anticiper les reclassements. Au cours des années 90, si les plans sociaux n'ont pas disparu, la dimension prévisionnelle a cédé le pas au profit d'une gestion plus pragmatique. Mais de nouveaux acteurs ont fait leur apparition sur ce terrain. Pendant que les entreprises incitent les salariés à se mobiliser en faveur de la performance collective, les branches professionnelles et l'État s'organisent pour concevoir des supports qui facilitent l'accès à l'emploi tout au long de la vie.

Parce que la compétence est l'affaire de tous les acteurs de la relation entre formation et emploi, son instrumentation se développe bien au-delà de la stricte gestion des compétences pratiquée dans les entreprises. Elle est aujourd'hui au cœur d'un dispositif dans lequel l'État et les partenaires sociaux tendent à s'associer. L'enjeu est de procurer aux entreprises les compétences dont elles ont besoin et aux individus les supports qui facilitent leur mobilité sur le marché du travail. C'est pourquoi les régulations qui encadrent le développement de la compétence procurent plus de droits individuels que collectifs. Elles tendent davantage à ouvrir des droits qui permettent, individuellement, de circonscrire, d'évaluer et d'attester la qualification acquise, dans le cadre notamment de dispositifs de validation des acquis professionnels et de l'expérience. Elles tendent également à concevoir des systèmes de repères collectifs des qualités requises dans le travail pour faciliter les mobilités.

Il reste à savoir dans quelle mesure ces supports peuvent contribuer à des « mobilités positives ». On sait, en effet, que les actifs qui, actuellement, bougent le plus sont les moins qualifiés : leurs mobilités s'effectuent le plus souvent d'une entreprise à l'autre et de façon contrainte. La question, formulée par le sociologue Pierre Rolle lors du séminaire compétence du Céreq (cf. encadré page 2), est alors de savoir comment concilier l'instabilité croissante des emplois avec la nécessité pour tout citoyen d'obtenir un revenu tout au long de sa vie. Pour l'heure, les besoins de main-d'œuvre créés par les départs en retraite de la génération du baby-boom permettent d'espérer une meilleure valorisation de l'expérience individuelle. Il n'en reste pas moins que les exigences de mobilité qui émanent des systèmes productifs appellent à prévenir le risque d'une précarisation des trajectoires. La notion de carrière, basée sur une évolution positive des qualifications et des revenus en cours de vie active, est peut-être alors à réinventer...

Sylvie Monchatre (Céreq).

### À lire également

- « Interne ou externe, les deux visages de la mobilité professionnelle », T. Amossé, *Insee Première*, n° 921, septembre 2003.
- « Mobilité externe et compétence. La question d'un système de repères collectifs des qualités du travail », M. Campinos-Dubernet, *Formation Emploi*, n° 74, avril-juin 2001.
- Commissariat Général du Plan, 2003, *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, La Documentation Française.
- « La validation des acquis professionnels. Bilan des pratiques actuelles, enjeux pour les dispositifs futurs », C. Labruyère, J. Paddeu, J. Teissier, A. Savoyant, *Bref*, n° 185, Céreq, avril 2002.

ISSN - 0758 1858

Céreq

Direction de la publication : Hugues Bertrand. Rédaction : Isabelle Bonal. Commission paritaire n° 1063 ADEP. Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source. Dépôt légal n° 49-459.

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02.  
Tél. 04 91 13 28 28.  
Fax 04 91 13 28 80.  
<http://www.cereq.fr>

Imprimé par le Céreq