

## ***La gestion des compétences, acteurs et pratiques***

Damien Brochier (dir.),

Contributions de Baraldi L., Bertrand H., Brochier D., Cavestro W., Colin T., Durieux C.,  
Grasser B., Kalck P., Marquette C., Montchatre S., Oiry E., Sulzer E.  
2002, Collection « Connaissance de la Gestion », Economica.

Plutôt que d'engager une nouvelle discussion sur les définitions pertinentes de la ou des compétences et/ou de disserter savamment sur le modèle du même nom, l'objectif de ce livre est avant tout de montrer que la gestion des compétences constitue un thème analyseur pertinent de la recomposition des outils de gestion, de l'organisation et du management des entreprises<sup>1</sup>. Son grand mérite est de partir de pratiques de gestion existantes et d'en apprécier les effets sur les différentes dimensions de la GRH et de la régulation des marchés internes de grandes entreprises. Comme le souligne la préface d'Hugues Bertrand, il en ressort qu'il ne saurait être question de voir dans cette gestion des compétences une solution miracle ou encore le déroulement implacable d'une logique marchande et libérale irrépessible. L'ensemble traite finalement d'un problème désormais classique en sciences de gestion et en économie des organisations : le bon agencement de l'incitation à l'effort individuel et de la stimulation de la coopération, pour reprendre la terminologie néo-institutionnaliste<sup>2</sup>. C'est, plus particulièrement sous cet angle de vue qu'est entreprise la lecture des différents chapitres de cet ouvrage collectif.

Le chapitre 1 traite d'un équipement décisif des « démarches compétences » : les référentiels. Ewan Oiry et Emmanuel Sulzer avancent que leurs conceptions et leurs usages expriment une tension centrale du fonctionnement des entreprises « entre logique gestionnaire et logique productive ». L'une et l'autre s'appuient sur des acteurs pivots différents : les gestionnaires des ressources humaines d'un côté, les agents de maîtrise de l'autre. Les premiers privilégieront un repérage des compétences génériques des salariés (« cognitives et transversales ») en vue d'équiper les processus de rémunération, de mobilité et de carrière ; les seconds se préoccupèrent d'abord d'identifier les compétences techniques mises en oeuvre pour la bonne réalisation de « la tâche attendue ». Est ainsi soulignée qu'il ne saurait y avoir en la matière d'objectivité scientifique mais toujours la rencontre de points de vue sociaux, porteurs de leur propre rationalité dont la rencontre fait de tout référentiel une construction d'abord sociale avant d'être technique, quel que soit le degré de sophistication des méthodes mobilisées. Les auteurs ont la salutaire prudence d'ajouter que la plupart des référentiels juxtaposent, plus qu'ils n'allient, ces deux approches. Construction fatalement ambiguë malgré le projet de rationalisation qui en motive initialement l'élaboration, un référentiel présente donc les caractéristiques classiques d'une règle : elle est susceptible de donner lieu à une pluralité d'interprétations de la part des acteurs et ceci, non pas seulement du fait de l'opposition classique entre directions et représentants des salariés, mais d'attentes différentes au sein même de la hiérarchie composite de l'entreprise. Il reste, comme le soulignent les auteurs, que ces équipements du « modèle de la compétence » renforcent tendanciellement le caractère unilatéral de l'élaboration de règles décisives pour le rapport salarial puisqu'elles ont

---

<sup>1</sup> Dans une veine similaire, on signalera également la parution d'un ouvrage coordonné par A. Klarsfeld et E. Oiry, *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, 2003 (290 p.).

<sup>2</sup> Pour une revue critique de la littérature, voir François Sellier « L'apport de l'analyse sociétale à la théorie économique de la firme », *Sociologie du Travail*, vol. 44, 2002, pp. 155-173.

trait à l'évaluation du travail et à la reconnaissance des qualités des personnes. A cet égard, l'entretien individuel semble jouer un rôle crucial dans la mise en normes de la rencontre des attentes de l'organisation et des capacités individuelles. Ainsi les auteurs en appellent implicitement au développement de recherches sur ces échanges discursifs qui prétendent dépasser l'asymétrie des positions des protagonistes, en cohérence avec une vision contractualiste de l'entreprise. Ajoutons qu'une explicitation des jeux à l'œuvre dans ces entretiens permettrait de mieux comprendre la chaîne d'interprétations et de « traductions » des référentiels qui en façonnent l'effectivité. Il y aurait lieu de développer une « économie des codages sociaux » spécifiques qui sous-tendent le déploiement de ces instruments de gestion du travail, compromis incomplets entre des attentes multiples et souvent contradictoires.

C'est également dans une approche « interprétative » des règles que s'inscrit le chapitre que Laurence Baraldi, William Cavestro et Christine Durieux consacrent à La Poste. Cet exemple est d'autant plus intéressant que cette entreprise publique est engagée dans une transition délicate depuis un ensemble de règles salariales impersonnelles (le « modèle du grade ») vers une « logique de compétence » individualisante, cohérente avec la pénétration de critères marchands résultant de la perte du monopole et de l'exposition croissante à la concurrence. Cette transition est loin d'être achevée d'autant que le statut de fonctionnaire reste prédominant parmi un personnel où, cependant, s'accroît la part du personnel contractuel et que l'appropriation des nouvelles règles varie fortement selon les « Métiers » et les contextes organisationnels locaux. Il en ressort que les différents instruments de gestion de la main d'œuvre, en premier lieu l'évaluation individuelle, privilégient les critères attachés aux compétences comportementales sur ceux attestant de la maîtrise des compétences techniques. Plus exactement, les premières permettent de tirer pleinement parti des secondes. L'appui sur deux entretiens, centré respectivement sur les performances et sur le potentiel d'évolution, accentue le rôle discrétionnaire de la hiérarchie, en particulier en matière de promotions régulées jusqu'alors par le principe de concours internes. De cette montée d'une règle de gestion du personnel de plus en plus assise dans l'ordre marchand, résultent trois tensions majeures : entre le principe civique attaché aux missions de service public et le poids croissant du marché ; entre une appréciation des compétences individuelles et l'incontournable référence à la compétence collective ; entre une appréciation jugée discrétionnaire des mérites individuels et la préservation d'un fort sentiment d'équité indispensable au maintien de la cohésion du collectif. Certes ces analyses critiques se justifient ; ceci dit, elles doivent être pondérées par le fait que la recherche d'un compromis entre ces logiques sinon contradictoires, du moins séparées n'est pas spécifique à cette transition organisationnelle. Auparavant c'est un compromis « civico-industriel » qui se nouait et, pour perdurer, il engendrait lui aussi de fortes tensions ; toute organisation repose sur des compromis instables soumis à des jeux et des pressions tant internes qu'externes : ne ré-enchantons pas le passé organisationnel, pas plus que les « 30 Glorieuses » à un niveau macro. En outre, l'accent mis sur les compétences comportementales individuelles ne peut-il lever une partie des tensions avec les dimensions collectives du travail : en effet, ne mettent-elles pas en avant l'adaptation aux changements organisationnels, la capacité à coopérer, à manager etc .. et, plus largement, le fait d'« être à l'écoute de l'organisation » pour reprendre les propos de l'un des auteurs (voir les réflexions d'Alain d'Iribarne en terme de modèle néo-artisanal ou de nouveaux métiers dès la fin des années 80<sup>3</sup>) ? Par contre, des difficultés aiguës peuvent effectivement sourdre, comme le font ressortir les auteurs, d'un déficit d'équité et, de là, de légitimité des nouvelles règles ; or sans consentement, peut-il y avoir dans ce type d'entreprise de durables

<sup>3</sup> A. d'Iribarne, *La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif*, Paris, Presses du Cnrs, 1989.

gains d'efficience ? Répondre demanderait d'aller sensiblement plus loin dans l'analyse de l'appropriation des nouvelles règles par les groupes professionnels et les personnes qui les composent et, dans cette perspective, de saisir les remaniements identitaires à l'oeuvre.

Le chapitre 3 de William Cavestro, Thierry Colin et Benoît Grasser cherche à dépasser la simple distinction entre compétences individuelles et compétences collectives; évoquée ci-dessus, en se focalisant sur les liens que les premières entretiennent avec la compétence de la firme en tant qu'entité économique soumise aux attentes fréquemment contradictoires des différents stakeholders. Ce chapitre développe un questionnement plus qu'il n'apporte de réponses, en s'appuyant sur la notion d'apprentissage organisationnel. Qui dit apprentissage dit effectivement capacités à convertir des compétences et des apprentissages individuels en avancées pour l'ensemble de l'organisation. L'intérêt de ce détour notionnel est de remettre la question de l'innovation - organisationnelle et institutionnelle- au coeur de la réflexion sur les dispositifs de gestion des compétences : est en effet en jeu la recombinaison des liens entre travail et performance par la médiation de la capacité collective à produire des innovations à partir du « stock » de compétences et de connaissances accumulées par la firme. Cette impératif catégorique de l'innovation, pointée en son temps par Marc Maurice<sup>4</sup>, constitue sans doute l'arrière-plan économique majeur du déploiement de la logique « compétence ». A cet égard, celle-ci est pétrie de contradictions potentielles si elle ne parvient pas à concilier l'incitation à l'effort individuel et la stimulation de la coopération, comme l'a bien montré Aoki<sup>5</sup>. L'une des hypothèses fortes et stimulantes des auteurs consiste à avancer que la logique de la compétence « s'insère dans des formes d'organisations très diverses plus ou moins tayloriennes, hiérarchisées ou, au contraire, coopératives », au risque d'en aggraver les contradictions et d'en obérer les possibilités d'apprentissage. Le lien entre cette « logique » et d'autres outils, tels que le management par projet, gagnerait à être introduit afin de préciser les différentes modalités d'articulation entre compétences et innovation.

C'est d'ailleurs dans cette voie que s'engagent deux des trois auteurs précédents, Thierry Colin et Benoît Grasser en explorant les « interactions entre compétences des salariés et compétences industrielles : le cas d'un atelier innovant dans l'automobile ». L'introduction d'une nouvelle technologie d'usinage à grande vitesse s'appuie précisément sur une logique de projet qui dépasse les clivages fonctionnels et catégoriels habituels pour engendrer simultanément de nouvelles compétences individuelles et industrielle. L'expérimentation initiale est conçue comme un dispositif formatif qui scelle le lien entre l'innovation organisationnelle et la production des compétences individuelles et collectives. Cette démarche n'est pas sans rappeler les travaux de Christophe Midler de la fin des années 80<sup>6</sup>. La capitalisation des apprentissages collectifs initiaux, leur diffusion au-delà de l'expérience initiale et leur stabilisation, notamment dans de nouveaux métiers, constituent trois moments-clés pour la viabilité de ce processus. Il faut souligner qu'il échappe aux fonctionnels des ressources humaines pour rester l'apanage de producteurs ou, plus exactement, pour s'inscrire

---

<sup>4</sup> M. Maurice, "The Social Foundations of Technical Innovation : Engineers and the Division of Labour in France and Japan" in W. Littek and T. Charkes (eds.), "The New Division of Labour: Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective", Walter de Gruyter, New York, 1995, pp. 317-347.

<sup>5</sup> M. Aoki, "Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy", Cambridge University Press, 1988.

<sup>6</sup> Ch. Midler, « De l'automatisation à la modernisation, les transformations de l'industrie automobile. Premier épisode : une expérience novatrice chez Renault », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, décembre 1988 et Ch. Midler, « De l'automatisation à la modernisation, les transformations de l'industrie automobile. Deuxième épisode : vers de nouvelles pratiques de gestion des projets industriels », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, mars 1989.

dans le cadre d'une nouvelle configuration des relations entre conception et exploitation industrielle : mais se situe-t-on encore dans les « démarches compétences » au principe de cet ouvrage ?

Laurence Baraldi, Christine Durieux et Sylvie Montchatre s'interrogent dans le chapitre 5 sur le lien entre « la gestion des compétences et l'individualisation de la relation salariale à partir de différents cas dont celui de la sidérurgie et l'accord Acap 2000. Il est intéressant à plus d'un titre. Il rappelle tout d'abord que la logique compétence répond à une motivation de GRH cherchant à se redonner des marges de manoeuvre en terme de gestion des carrières dans des entreprises dont les organisations sont devenues plus « plates » du fait de la suppression de niveaux hiérarchiques. Ce problème n'est pas nouveau puisqu'il avait été pointée dès le début des années 90 par Myriam Campinos à propos d'entreprises chimiques<sup>7</sup>. Mais il prend une acuité croissante au fil du temps et des désillusions individuelles et collectives vis à vis des perspectives de carrière. La recreation d'un dispositif d'incitation s'avère donc indispensable. Par la même occasion, il pose, là encore, la question de la compatibilité avec l'injonction à la coopération qui détermine largement l'efficacité collective. Les tensions convergent sur la hiérarchie de proximité qui doit trouver les arrangements nécessaires, bricolés dans l'informel, pour faire tenir ensemble les deux exigences - inciter et coopérer - et conserver ainsi un minimum de cohérence à des marchés internes, dont on a pas encore trouvé le substitut institutionnel idoine en vue de la mise sur pied d'une entreprise véritablement néolibérale. Bien que les repères collectifs traditionnels soient effectivement mis en cause, l'émergence et l'imposition d'un nouveau référentiel politique dans le champ de la production et du management soulève autant de problèmes qu'il n'en résout. Pourtant il fait l'objet d'un véritable travail d'inculcation idéologique dont la traduction dans le champ crucial des rémunérations s'avère cependant particulièrement délicat compte tenu des problèmes d'équité soulevés. Destabilisés, les marchés internes<sup>8</sup> ont encore un avenir. Beaucoup dépendra sans doute des capacités d'argumentation et d'expertise, sur le terrain, que pourra développer la représentation des salariés pour parvenir à des compromis sociaux cohérents avec les logiques productives. Est-elle suffisamment armée en France pour s'engager dans cette perspective ?

« L'histoire longue de la mise en œuvre d'un accord sur les compétences : quelques pistes d'analyse » (chapitre 6 de Paul Kalck, Christian Marquette et Sylvie Montchatre) récapitule les limites ou défaillances de la gestion des compétences ou par les compétences. Du point de vue de la méthode, l'intérêt est de pouvoir développer une approche longitudinale de la mise en œuvre d'un accord d'entreprise emblématique de la logique compétences. Il se confirme que la question clé est bien la mise en cohérence de la gestion des activités de travail avec celle des promotions et des carrières. Les tensions se focalisent sur l'encadrement de proximité qui est appelé au quotidien à assurer la compatibilité de ces deux gestions. La première demande que soit préservée la cohésion du collectif de travail afin d'obtenir la coopération indispensable à l'efficacité du travail collectif ; la seconde appelle à distinguer et même à sélectionner, au regard des carrières salariales et du développement des compétences par le biais, en particulier, de la formation. Dans le système antérieur, la gestion catégorielle des postes de travail échappait à l'encadrement de proximité pour relever d'une régulation conjointe DRH-syndicats ; la maîtrise individualisait aux marges par le biais de l'attribution discrétionnaire de primes, attribut de la figure des « petits chefs ». Dans la logique

---

<sup>7</sup> M. Campinos-Dubernet et Ch. Marquette, « Prospective du travail et des qualifications dans les industries chimiques », *Bref CEREQ* n° 85, Céreq, Marseille, 1993.

<sup>8</sup> J. Gautié, « Destabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail », *Document de travail du CEE* n° 15, [www.cce-recherche.fr](http://www.cce-recherche.fr), 2002.

compétence, l'individualisation des rémunérations et l'accès aux promotions sont donc décentralisées sur la maîtrise. Mais celle-ci a comme intérêt primordial de s'attacher la collaboration des compétences indispensables à la bonne réalisation des objectifs productifs. L'individualisation systématisée dans la logique des compétences s'avère fortement contradictoire avec les contraintes de l'activité productive. Les auteurs font ressortir ce résultat a priori étonnant : là où devaient prédominer de nouvelles formes de contrôle individualisée de la main d'œuvre, s'affirme une régulation autonome du travail au niveau des ateliers qui échappe aux DRH et qui s'attache à limiter les dégâts potentiels de l'individualisation pour construire une capacité collective à atteindre les objectifs productifs et à faire face aux aléas. De ce fait et c'est un autre résultat important, la gestion effective du travail et des hommes consiste à bien utiliser les compétences disponibles plutôt qu'à « en impulser le développement ». Ceci dit, il faut noter que les nouveaux dispositifs ont favorisé la requalification de la main d'œuvre en place pour aboutir à une organisation plus flexible. Enfin de la comparaison de deux sites, il ressort que la configuration des relations professionnelles – inclusion ou marginalisation des syndicats – influe peu sur le cours de la gestion du travail et du personnel. Ultime remarque : ne peut-on faire l'hypothèse, furtivement par les auteurs, que le renouvellement de la main d'œuvre, important depuis 2002, pourrait, avec l'arrivée d'un personnel nettement plus formé, favoriser une plus forte cohérence entre la gestion par les compétences et l'autonomie professionnelle des individus et, dès lors, réduire les tensions entre gestion des activités productives et gestion des compétences ?

En réalité, il faut aller au-delà et, pour revenir au projet d'ensemble du livre, s'interroger sur la cohérence « sociétale » des dispositifs et pratiques de gestion des compétences, qui font l'objet de transformations engagées depuis une quinzaine d'années :

- . cohérence externe avec des dispositifs de formation professionnelle initiale qui dotent le personnel d'un niveau sensiblement plus élevé que celui des générations précédentes et lui ouvre des perspectives de mobilité potentielle plus fortes : le défi pour les règles des marchés internes sera loin d'être négligeable.

- . cohérence interne dans la mesure où il apparaît clairement que sans une confiance assise sur des objectifs de production *et* de GRH négociés, les tensions sociales ne pourront que s'aviver et que la hiérarchie de proximité ne saurait être un substitut à des relations professionnelles réorganisées autour de contrats collectifs qui supposent des acteurs dotés de capacités d'expertise moins déséquilibrées au niveau de l'entreprise que ce n'est le cas aujourd'hui.

La cohérence des incitations au développement des compétences individuelles et des stimulations de la coopération et des compétences collectives ne peut être envisagée indépendamment de la socialisation des acteurs professionnels et de l'organisation de leur confrontation.

Eric Verdier  
LEST, CNRS-Université Aix-Marseille