



**HAL**  
open science

## Compétence et extension du domaine de l'activité

Sylvie Monchatre

► **To cite this version:**

Sylvie Monchatre. Compétence et extension du domaine de l'activité. William Gasparini et Lilian Pichot. Les compétences au travail: sport et corps dans les organisations contemporaines, L'Harmattan, pp.61-81, 2011, 978-2-296-55627-0. halshs-01679383

**HAL Id: halshs-01679383**

**<https://shs.hal.science/halshs-01679383>**

Submitted on 9 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Compétence et extension du domaine de l'activité** **Sylvie Monchatre**

Où commence et où finit le travail ? Voilà une question bien malvenue, tant le travail résiste à se laisser enfermer dans les frontières qui prétendent le circonscrire. On a beaucoup dit que le travail était maintenant capable s'évader de l'espace strictement professionnel avec le développement de nouvelles technologies qui contribuent à ce qu'il s'immisce dans l'enceinte de l'espace privé. Mais s'agit-il d'une nouveauté ? C'en est une, à coup sûr, si l'on considère que le travail se limite à un espace donné (entreprise, administration, association, etc.), à l'intérieur duquel il prend la forme de l'emploi. Mais se réduit-il à la sphère des activités rémunérées et coordonnées qui consistent à « mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre, en échange d'une contrepartie monétaire » (Meda, 1995) ? En aucun cas, le travail ne saurait se laisser enfermer dans l'échange marchand. Il correspond en revanche à une activité productive et technique d'intervention sur la nature et de transformation de l'environnement (Vatin, 2008), sachant que cette production, qui peut être matérielle ou immatérielle, inscrit ceux qui la réalisent dans un ensemble d'échanges sociaux avant d'être marchands.

Il existe donc une pluralité de registres à l'activité de travail. Celle-ci est, tout d'abord, associée à un statut d'activité qui non seulement ne procure pas toujours de revenus mais ne suppose pas non plus toujours d'occuper un emploi. Les actifs sont à ce titre des « travaillants » (Pillon, Vatin, 2007) davantage que des travailleurs, et s'ils sont en recherche d'emploi, leur « mission » est de parvenir à s'insérer. Le travail ne saurait donc se réduire à une activité finalisée menant à un « produit » ou à une « prestation », il commence, en amont, dans les épreuves qui accompagnent l'inscription des individus dans la communauté des producteurs. Dans la mesure où cette insertion n'est plus un donné transmis en héritage, et de moins en moins un acquis procuré par un statut d'emploi à vie, elle se prête à la réalisation d'un travail de « mise au travail » de plus en plus délégué aux individus eux-mêmes. On ne saurait d'ailleurs limiter cet amont de l'activité de travail productif à des séquences d'apprentissage passant par la forme scolaire. Le travail préparant la mise au travail relève de la construction de la qualification qui, au-delà d'apprentissages techniques, suppose l'apprentissage de modes de vie (Alaluf, 1986) et de pratiques de consommation (Rolle, 1985) qui débordent largement le champ de l'éducation-formation.

L'activité de travail au sein de l'emploi est donc une fenêtre ne donnant qu'un aperçu partiel de l'ensemble de l'activité requise pour s'inscrire dans le salariat. La mobilisation pour et par l'activité laborieuse n'est absorbée ni dans le cadre du poste de travail ni dans celui de l'entreprise, et ceci d'autant plus que l'activité liée à l'emploi et au travail est traversée d'incertitudes. Emploi et travail ne sont plus le fruit d'appariements prévisibles car situés dans la continuité du passé ou inscrits dans des planifications rassurantes. L'activité devient au contraire incertaine compte-tenu de la déstabilisation des structures productives, soumises aux aléas de marchés toujours plus libérés de leurs entraves. Théâtres malmenés d'une « perpétuelle redistribution des opérations industrielles entre les établissements » et d'une « refonte continue des entreprises comme des équipes » (Rolle, 1985 : 32), les entreprises sont menacées de restructurations récurrentes qui affectent les volumes, contenus et périmètres des emplois. L'incertitude de l'activité se manifeste enfin dans la déstabilisation des qualifications acquises, cristallisées et revendiquées, qui se heurtent aux exigences de fluidité requises par les systèmes productifs (Naville, 1956).

Monchatre S., 2011, Compétence et extension du domaine de l'activité, in Gasparini W. et Pichot L., *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, L'Harmattan, pp. 61-81.

Le recours à la « compétence » peut être considéré comme une réponse gestionnaire apportée à ces incertitudes que la crise de l'emploi n'a fait que précipiter. Il opère précisément à l'endroit de la séparation fondamentale du travailleur de la procédure de production, en vue d'une mobilisation salariale qui demande aux conduites de travail de s'articuler entre elles dans des « formes continuellement modifiables » (Rolle, 1985 : 39). Il prend place dans cette nouvelle mobilité des structures productives qui rend précaire le statut octroyé par une entreprise particulière et demande de concevoir autrement la formation et la disponibilité du travailleur (*Idem*, p. 41). Enfin, survenant à la suite d'un compromis salarial marqué la stabilisation de la main d'œuvre et l'ancrage dans l'entreprise, le recours à la compétence contribue à défaire cette unité créée autour de l'emploi pour infléchir les formes d'engagement dans l'activité de travail.

Nous montrerons ici que l'usage de la notion de compétence permet d'organiser la mobilisation salariale dans le sens d'une incorporation des prescriptions concernant l'activité liée à l'emploi autant qu'au travail. Définie le plus souvent en termes de « mobilisation adéquate de ressources en situation », la compétence est au cœur de politiques et d'instrumentations qui n'encadrent pas seulement le travail mais également les mobilités et les apprentissages. Les politiques de la compétence contribuent ainsi à la flexibilité des allocations dans l'emploi, et non à l'ancrage dans le métier, ainsi qu'à la démultiplication des injonctions à la formation, transformant les actifs en « apprenants » tout au long de la vie. La compétence et ses usages sociaux constituent donc un analyseur privilégié de l'éclatement des lieux et des formes de mobilisation du travail et pour le travail.

Nous présenterons dans un premier temps l'apparition et les transformations de ces politiques de la compétence pour montrer qu'elles ont accompagné l'évolution des politiques d'emploi depuis les années 70. Nous montrerons notamment leur contribution à l'externalisation de la gestion de l'incertitude de l'emploi et à la responsabilisation accrue des salariés dans ce domaine. Nous aborderons dans un second temps le volet travail de ces politiques, dont l'enjeu de construction d'une compétence collective conduit moins à responsabiliser les collectifs sur l'organisation du travail qu'à généraliser l'évaluation individualisée des contributions productives. L'incertitude de l'activité est ainsi gérée par le biais d'une prescription des comportements qui requiert une discipline d'apprentissage que l'institution éducative doit contribuer à transmettre, ainsi qu'en attestent les réformes pédagogiques engagées au nom de la compétence. Nous nous interrogerons pour finir sur les conséquences de cette extension du domaine de l'activité sur les usages du temps.

## **1. Compétence et incertitude de l'emploi**

L'apparition de la notion de compétence dans l'espace public est directement liée à la fin du plein emploi. La relégation aux marges de l'emploi, tout au long des années 1970, des anciens ouvriers de l'industrie lourde ou des jeunes faiblement qualifiés avait suscité une importante dénonciation de toutes les compétences laissées en friche par l'économie. Dans un contexte de fragilisation des entreprises face à la compétition internationale, la reconnaissance des compétences a été largement invoquée pour lutter contre la montée du chômage et faire face à la transformation des organisations productives. L'enjeu était d'assouplir les conditions d'entrée sur les marchés du travail pour faciliter la prise en compte des compétences des jeunes sans diplôme mais également de développer une gestion favorisant le maintien des

Monchatre S., 2011, Compétence et extension du domaine de l'activité, in Gasparini W. et Pichot L., *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, L'Harmattan, pp. 61-81.

actifs dans l'emploi. Les entreprises étaient ainsi appelées à favoriser l'intégration sociale et professionnelle du plus grand nombre et à anticiper les effets désastreux des plans sociaux.

Ces mots d'ordre « humanistes », soucieux de réconcilier l'économique et le social, ont parallèlement été relayés par des discours patronaux soucieux, pour leur part, de développer la compétitivité des entreprises (Coutrot, 2005). « La bataille de la compétence » (Cannac, 1984), devait permettre à l'entreprise de relever les défis économiques, technologiques et sociaux. Pour ce faire, une « *entreprise nouvelle* » devait voir le jour, fondée sur une « *véritable communauté de travail* », « *capable de mobiliser les initiatives, les énergies et les talents* ». La compétence devait ici se placer au service d'un projet de compétitivité prenant appui sur un nouveau rapport des individus au savoir. Contre le savoir académique, désintéressé et libre qui « *est à lui-même sa propre fin* » et défini en fonction de la logique interne d'une discipline, la compétence constituait la promesse d'un savoir en prise avec l'action. Se dessinait également un nouveau profil de salarié, professionnel autonome et efficace en toutes circonstances. Dans un contexte de mondialisation de la compétition économique et d'afflux de diplômés sur le marché du travail, la « compétence » devait contribuer à la mobilisation sans réserve des « ressources humaines » dans l'entreprise.

Le contexte socio-politique de l'époque s'est montré propice à cette effervescence. En France, la gauche venait d'arriver au pouvoir et un nouveau regard sur l'entreprise et le monde du travail était revendiqué, paradoxalement en rupture avec les schémas marxistes qui avaient prévalu jusqu'ici. Les effectifs de la classe ouvrière commençaient à stagner, la désyndicalisation augmentait et l'idée selon laquelle les entreprises ne pouvaient plus être réduites à des lieux d'affrontements de classe s'imposait plus que jamais. Les transformations de leur gestion sociale sont allées dans le sens d'un management plus participatif et de relations professionnelles moins marquées par la conflictualité. La classe politique a largement contribué au développement d'une plus grande citoyenneté dans l'entreprise. Les lois Auroux ont notamment institué le droit d'expression des travailleurs, une meilleure représentation des salariés via les IRP (institutions représentatives du personnel) et la négociation collective obligatoire dans l'entreprise. Face à la menace toujours plus forte du chômage, l'entreprise devait retrouver les voies de la prospérité par la mobilisation de toutes les intelligences, elle devenait une véritable « affaire de société » (Sainsaulieu, 1990).

### *Survivre aux départs des seniors*

C'est dans ce contexte que s'est développé, selon les termes de Marc Maurice (1984), un « nouveau paradigme » de « flexibilité assistée par les compétences ». C'est tout d'abord dans le sillage d'une gestion des sureffectifs soutenue par des politiques publiques encourageant le départ en préretraite<sup>1</sup> des salariés de plus de cinquante ans que cette flexibilité assistée par les compétences a vu le jour dans les entreprises. Dans la sidérurgie, où ont été développés les premiers systèmes d'évolution des compétences au cours des années 80<sup>2</sup>, la flexibilité en question visait essentiellement à développer les mobilités internes mais également à gérer les conséquences des départs des seniors en renforçant les compétences des salariés restants (Tuillier, 1995). A ce titre, on peut considérer que la compétence a vu le jour comme une

---

<sup>1</sup> La mise en place du FNE (Fonds national pour l'emploi) date de 1963. Elle visait à financer les préretraites mais aussi les formations et mobilités des travailleurs affectés par les redéploiements industriels et les réductions d'effectifs.

<sup>2</sup> C'est-à-dire bien avant la signature de l'accord Acap 2000, qui a eu lieu en 1991, sur la mise en œuvre d'une logique compétence.

Monchatre S., 2011, Compétence et extension du domaine de l'activité, in Gasparini W. et Pichot L., *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, L'Harmattan, pp. 61-81.

mesure de gestion de l'emploi visant à compenser les effets des départs en préretraites par davantage de mobilité, au sein d'entreprises appelées à connaître une cure d'amaigrissement et à se moderniser.

Mais la gestion des compétences n'est pas seulement intervenue à titre curatif. Elle a également contribué à la mise en œuvre de pratiques préventives, visant à préparer les évolutions de l'activité afin que les salariés puissent y être préparés. GAEC, GPRH, GPPEC, GPEC<sup>3</sup> : tous ces sigles ont fleuri dans le vocabulaire gestionnaire au cours des années 80 et l'ouvrage de D. Thierry (1990), du cabinet Développement et Emploi<sup>4</sup>, intitulé « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », en a constitué l'un des principaux guides techniques. Son objectif était de permettre aux entreprises de développer leur compétitivité à l'aide d'une « *action rigoureuse et persévérante de valorisation et d'optimisation des ressources humaines* », en examinant simultanément leurs aspects quantitatifs et qualitatifs. Il s'agissait de procéder à une gestion de l'emploi visant à rompre avec les plans sociaux. Cette démarche, issue des réflexions croisées de consultants, d'entreprises et de centres de recherches publics (Rousseau, 1993) visait à tourner la page des restructurations de l'industrie lourde. Signalons que cette préoccupation est directement entrée en résonance avec la réflexion engagée au CNPF<sup>5</sup>, sous l'impulsion de J. Gandois, en préparation des journées de Deauville sur les compétences (1998). L'expérience industrielle de celui qui a présidé le CNPF de 1994 à 1997 l'avait, en effet, convaincu de « la nécessité d'établir un lien entre la reconnaissance de la qualification des salariés et l'évolution des organisations du travail » (Pezet, 2001 : 245). L'enjeu était alors de concevoir une gestion des ressources humaines qui soit en mesure de faciliter la mobilité des salariés.

### *Préparer les mutations*

L'enjeu de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences était de relier les problématiques d'emploi aux stratégies des entreprises. L'enjeu était de mieux connaître et de mieux utiliser les « ressources humaines » disponibles pour réduire les sureffectifs en douceur. Contre les saignées brutales, la gestion anticipée visait à prévenir les risques d'inadaptation aux évolutions technologiques et organisationnelles, en identifiant les évolutions des qualifications et en préparant les salariés aux changements à venir. Mais si l'objectif de la GPEC était la recherche d'un ajustement des ressources humaines aux besoins futurs de l'entreprise dans un but de préparation de reconversions, il était entendu que la dite entreprise ne constituait pas nécessairement un horizon indépassable pour les salariés. En effet, l'enjeu était de rendre les salariés mobiles en interne, mais également sur le marché du travail, ce qui supposait d'établir des passerelles avec l'extérieur de l'entreprise.

Cette gestion anticipée nécessite un profil particulier de salariés. L'enjeu est que l'employeur n'assume plus seul la responsabilité des mobilités et que le salarié devienne acteur de son activité et de sa carrière. Ce qui veut dire que l'entreprise doit communiquer sur sa stratégie et lui permettre de se positionner face aux « emplois-cibles » qui en découlent. L'enjeu était ici de développer une gestion individualisée des parcours professionnels, afin de clarifier la convergence ou la divergence des projets personnels avec les évolutions de l'entreprise. Il

---

<sup>3</sup> GAEC : Gestion anticipée des emplois et des compétences ; GPRH : gestion prévisionnelle des ressources humaines ; GPPEC : gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences ; GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La notion de GPRH a été proposée par L. Mallet (1991).

<sup>4</sup> Devenu depuis ASTREES (Association Travail Emploi Europe Société).

<sup>5</sup> Conseil National du patronat français, créé en 1945 et transformé en MEDEF (Mouvement des entreprises de France) en décembre 1997, sous l'impulsion d'E.-A. Seillières, qui est resté à sa tête jusqu'en 2005.

Monchatre S., 2011, Compétence et extension du domaine de l'activité, in Gasparini W. et Pichot L., *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, L'Harmattan, pp. 61-81.

fallait pour cela de nouveaux outils de définition des emplois, susceptibles de favoriser les correspondances entre les compétences acquises et requises, le tout s'inscrivant dans une vision prospective qui allait vite faire long feu.

La notion d'emploi-type, labellisée par le Céreq, rend bien compte des instruments conçus à cette fin (Mandon, 1990). Au-delà de la notion de poste de travail, l'emploi-type désigne les situations de travail qui présentent des spécificités communes (tâches, de procédés, de finalités). Il regroupe des emplois différents mais présentant, « du point de vue de l'opérateur humain », une cohérence technique, procédurale, etc. Il intègre, enfin, la manière dont les individus modèlent les emplois qu'ils occupent, c'est-à-dire les tâches ou activités non prescrites qu'ils réalisent en pratique (élasticité de l'emploi), ainsi que la diversité des conditions d'exercice de ce même emploi selon les technologies ou l'organisation (variabilité). L'enjeu est donc de souligner les proximités entre les emplois et de dessiner des aires de mobilité interne facilitant la « transférabilité » des compétences. La méthode procure ainsi une photographie des compétences disponibles, qu'il est ensuite possible de comparer aux évolutions à venir et face auxquelles les salariés doivent se déterminer. La compétence joue le rôle d'une unité de conversion qui, telle une monnaie, permet d'établir des correspondances entre les besoins actuels et futurs de l'entreprise et les « ressources » de l'individu.

Le début des années 1990 a donc vu se répandre une instrumentation de type « technocratique », visant à développer la mobilité de la main d'œuvre sous le regard expert des spécialistes de l'emploi et des « ressources humaines ». La compétence est placée au service d'une logique marchande de mise en équivalence des demandes et offres de travail et associée à une réflexion prospective qui a, en réalité, fait long feu.

### *Gérer des parcours*

Si les dispositifs de GAEC, GPEC, etc. préconisaient une forme de planification de l'évolution des contenus d'emplois, cette ambition prévisionnelle s'est rapidement éteinte. De même que l'abandon du Répertoire français des emplois (RFE) marque le renoncement des acteurs publics à rendre compte avec exhaustivité de contenus d'emplois évolutifs et aux frontières mouvantes, l'abandon progressif de dispositifs de gestion des ressources humaines articulés à un management stratégique atteste la faible maîtrise par les entreprises de leurs choix de développement. Si au cours des années 1980, les politiques de nationalisation et d'investissement public ont permis aux grandes entreprises de se réorganiser et de se moderniser, les années 1990 ont en revanche inauguré une phase plus agitée encore de développement économique. La libéralisation des échanges internationaux ainsi que la libéralisation financière ont entraîné un virage des pratiques gestionnaires. L'innovation, la baisse des coûts et la rentabilité à court-terme sont devenus les mots d'ordre ayant contribué à faire obstacle à la transparence des projets stratégiques dans la mesure où ils visaient des recentrages sur les segments porteurs impliquant l'externalisation de pans entiers d'activité.

Les restructurations d'entreprises ont désormais moins pour enjeu la compétitivité que la recherche de rentabilité financière à court-terme et la « valeur actionnariale », et elles sont à ce titre devenues un risque permanent (Fayolle, 2005). A la flexibilité interne s'est ajoutée une politique de flexibilité externe qui consiste à reporter le risque de l'incertitude de l'activité sur un tiers. Il en résulte une précarisation des relations d'emploi qui se traduit par des contrats de travail dérogeant à la norme de l'emploi typique (intérim, CDD, etc.) ou par des contrats commerciaux avec des prestataires révocables (entreprises ou salariés

Monchatre S., 2011, Compétence et extension du domaine de l'activité, in Gasparini W. et Pichot L., *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, L'Harmattan, pp. 61-81.

indépendants). Une telle fragilisation de l'emploi n'a pas manqué de susciter de nouvelles réflexions visant à concevoir un nouveau statut salarial dégagé de la relation de subordination avec l'entreprise. Le rapport Boissonnat (1995) a commencé par plaider pour un nouveau contrat d'activité avec groupements d'employeurs, le rapport Supiot (1999) a proposé de son côté de créer un nouveau « statut professionnel des personnes » et les réflexions se poursuivent désormais du côté syndical autour de l'idée de sécurisation des trajectoires<sup>6</sup>.

La compétence est de nouveau au cœur de ces nouvelles perspectives, son développement en cours de vie professionnelle étant censé contribuer à cette sécurisation des trajectoires. Il tend à être considéré comme le principal remède permettant de lutter contre le chômage (Tanguy, 2005) et devient un gage d'« employabilité » dans et en dehors de l'entreprise. De fait, la compétence contribue à la promotion d'une nouvelle discipline de carrière placée au service d'une gestion des parcours dans et au-delà de l'emploi (Monchatre, 2007). Cette discipline de « conduite de l'activité professionnelle » déborde du cadre de l'entreprise et se trouve relayée par tout un dispositif législatif allant notamment du droit au bilan de compétences (BC, loi de 1991), jusqu'à la validation des acquis professionnels (VAP, lois de 1985 et de 1992) et de l'expérience (VAE, loi de 2002). Le législateur contribue, de fait, à diffuser les principes d'une gestion individualisée des compétences, en participant à leur identification (BC), à leur construction (DIF) et à leur validation (VAP, VAE) sous la forme de certifications de branche ou de diplômes. Ces droits constituent des instruments de pilotage des parcours professionnels déconnectés du lien de subordination entre employeur et salarié. Ils vont dans le sens d'une responsabilisation de l'individu dans sa carrière à l'aide de l'intervention d'institutions tierces qui organisent la traçabilité des compétences acquises en cours de vie professionnelle. L'appel à la compétence pour sécuriser les parcours contribue ainsi à légitimer l'idée que l'employabilité est la principale contrepartie à ce travail de conversion sans relâche de l'« actif » en « actif occupé ».

## 2. Compétence et incertitudes dans le travail

La compétence n'est pas seulement utilisée comme instrument de flexibilisation des usages de la main d'œuvre, on la retrouve également dans les stratégies mises en œuvre par les entreprises pour faire face à l'épreuve du marché (Ughetto, 2007). La recherche de savoir-faire distinctifs leur permet d'afficher non seulement une spécialisation qui les préserve de la « mise en comparaison » face à la concurrence, mais également un métier pratiqué avec « excellence », autrement dit, une compétence qui rend les indispensables (*Ibid* : 83-85). La compétence collective qu'il s'agit alors de construire ne saurait être réduite à une simple agrégation de compétences individuelles. Placée au service de l'« innovation » et de la « qualité », elle se fonde en revanche sur des processus d'apprentissage qu'il s'agit d'encourager au sein des collectifs de travail (Cavestro et *alii*, 2007 : 30). La gestion des compétences vise précisément à susciter cette dynamique vertueuse, qui ne va pas de soi au regard des formes classiques de transmission et de renouvellement des savoir-faire en situation de travail. Elle vise dès lors à rompre avec les formes endogènes de production et de transmission des savoirs au sein des collectifs mais également à créer une culture de la

---

<sup>6</sup> La CGT réfléchit ainsi à la notion de « sécurité sociale professionnelle » prenant appui sur des droits attachés à la personne et opposables aux employeurs (formation, carrière, santé, retraite...). La CFDT en parallèle met en avant des garanties collectives pour la sécurisation des parcours professionnels (équivalence des droits entre branches, continuité des protections sociales complémentaires, extension du droit individuel à la formation, etc.). Voir sur ce sujet Grimault (2008).

Monchatre S., 2011, Compétence et extension du domaine de l'activité, in Gasparini W. et Pichot L., *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, L'Harmattan, pp. 61-81.

participation facilitant l'expression et la rationalisation des dimensions cognitives de l'activité, appelant à la formation de nouveaux comportements d'apprentissage.

### *Savoir et participation au travail*

La question des apprentissages en situation de travail renvoie au rapport des collectifs aux savoirs qu'ils construisent et mobilisent, ce qui constitue dans l'entreprise une source d'incertitude majeure. On sait depuis Crozier que la compétence est une source de pouvoir dans les organisations, ceci précisément dans la mesure où elle permet d'échapper aux rapports de subordination salariale et de reprendre le contrôle sur le travail et son organisation. Pour les salariés, partager cette compétence, c'est donc s'exposer à perdre le contrôle d'une source d'incertitude qui allège le poids des contraintes, ils n'y ont pas nécessairement intérêt. De plus, la mobilisation des savoirs produits sur le travail et sur l'organisation est le plus souvent informelle et traditionnellement placée au service de stratégies défensives parmi les collectifs ouvriers. Les travaux sur le freinage ont ainsi bien montré que ces limitations collectives de la production attestaient les compétences économiques des ouvriers à réguler leur production en fonction des niveaux de salaires attendus (Roy, 2006), et qu'elles étaient révélatrices d'un savoir étendu en matière de régulation du processus productif, portant également sur ses dimensions techniques et de sécurité (Bernoux, 1981).

L'héritage d'organisations de travail taylorisées, à l'intérieur desquelles les ouvriers sont de simples exécutants, a contribué à renforcer le caractère tacite de ces savoirs traditionnellement mobilisés dans une logique d'affirmation du groupe ouvrier contre la hiérarchie. La production d'un savoir faire collectif vise en effet la production de règles non prescrites attestant l'autonomie du collectif face à l'organisation. Elle passe par une redéfinition collective des situations de travail qui sert tant à dénoncer des cadences ou des objectifs irrecevables qu'à améliorer des modalités de fonctionnement organisationnel (Caroly et Cholez, 2007). Le collectif de travail est donc un lieu de circulation et de transmission de savoirs et de compétences, qui restent toutefois faiblement explicités. De fait, en milieu ouvrier, le savoir formel est associé à une culture savante, totalisante et inaccessible, contribuant en l'occurrence à accentuer le fossé entre ouvriers et les cadres diplômés qui les encadrent (Saglio, 1972). L'apprentissage s'effectue donc surtout par imitation de gestes observés chez les anciens et par imprégnation en situation de travail, selon le principe du voir et du faire. Et ce qui se transmet est « moins un savoir qu'un travail », l'apprentissage se nourrissant de l'intersubjectivité des pratiques de coopération (Delbos et Jorion, 1984).

Les modes de transmission des savoirs contribuent ainsi à la production de collectifs auto-référents et entretiennent de fait les cloisonnements et clivages au sein des organisations. Les politiques participatives ont précisément vu le jour au nom de la nécessité de réunifier les entreprises en faveur d'une plus grande réactivité, fluidité, flexibilité (Borzeix et Linhart, 1988). Il est, à ce titre, judicieux de situer l'origine des « logiques compétences » dans les politiques participatives (Le Corre, 2003). Ces dernières ont vu le jour dans le cadre d'une mise en cause du taylorisme et du développement de nouvelles technologies inaugurant ce qui a été évoqué comme le passage d'une « civilisation de la peine » à une « civilisation de la panne » demandant une surveillance multiforme et un contrôle toujours plus étendu des aléas (Martin, 1989). Avec la « découverte », par le biais de la recherche en sciences sociales, de gisements clandestins de savoirs et savoir-faire (Stroobants, 1993), les initiatives patronales ont commencé à encourager la « mobilisation de l'intelligence » dans le travail. Le législateur, via les lois Auroux et le droit d'expression, a contribué à ce mouvement au nom d'une plus



Monchatre S., 2011, Compétence et extension du domaine de l'activité, in Gasparini W. et Pichot L., *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, L'Harmattan, pp. 61-81.

grande citoyenneté dans l'entreprise, l'enjeu étant de réduire la conflictualité des relations de travail et de transformer les salariés en « acteurs » du changement. Une telle volonté politique et managériale en faveur de la participation ouvrière était enfin le moyen de répondre à la « critique artiste » issue de mai 68 (Boltanski et Chiapello, 1999) et notamment au « ras le bol » des OS (Bernoux, 1989)<sup>7</sup>.

#### *De la participation à l'évaluation*

Il reste que les politiques participatives ont moins suscité la participation des salariés qu'elles n'en ont transformé les formes. Elles ont encouragé le passage d'une « participation couverte » à une participation « ouverte » (Borzeix et Linhart, 1988 : 46) prenant la forme de groupes d'expression, de cercles de qualité ou de progrès, ou encore de groupes projets et contribuant en cela à « la déprivatisation ou la délocalisation des arrangements internes » (*Ibid* : 50) au sein des collectifs. Les politiques de la compétence ont, pour leur part, poursuivi cet appel à la participation en le banalisant et en l'individualisant. Avec elles, la participation ne se limite plus à des groupes de travail en tout genre, rattrapés par l'usure du temps, elle s'intègre dans les règles de tenue des emplois sous la forme d'une nouvelle discipline de travail et d'apprentissage (Monchatre, 2004). Elle demande une polyvalence à l'intérieur d'emplois au périmètre élargi, en vue d'une contribution multiforme à l'activité. Les salariés ne sauraient donc mobiliser les seuls savoirs et contributions collectivement garantis (Rolle, 2003) mais doivent réquisitionner l'ensemble de leur personne jusqu'à leur subjectivité même (Durand et Le Floch, 2006). Les politiques de la compétence s'inscrivent ainsi dans un recul de la prescription des tâches mais dans une montée de la prescription des comportements. Elles incitent à la mise en œuvre de pratiques de coopération et d'adaptation face à une démultiplication des sources de prescription qui font du travail une épreuve de résolution des contradictions qui en résultent. Les salariés sont appelés à investir les dimensions connexes de leur emploi et la gestion des interfaces prend autant d'importance que la relation isolée à la tâche.

C'est à l'intérieur de ces espaces d'activité et d'épreuves élargis qu'une stimulation vertueuse des apprentissages doit se produire. La gestion des compétences peut se pratiquer sans réformes spectaculaires de l'organisation du travail. L'enjeu est une plus grande mobilité dans l'emploi, en situation de « routine » comme d'innovation. Dans ces conditions, la formation s'effectue au plus près des situations de travail, en doublure ou en auto-formation. Elle perd souvent en visibilité en s'éloignant de la forme classique du stage et il n'est alors pas étonnant, même si cela paraît contradictoire, que les dépenses de formation aillent en diminuant. La formation en situation tend à faire partie intégrante des conditions de tenue des emplois et l'employeur se doit de la soutenir, la loi de 2004 sur la formation professionnelle renforçant ses obligations en matière d'adaptation au poste de travail. De fait, rien ne doit entraver la mobilisation et le développement des compétences à l'intérieur de l'emploi, qui font désormais l'objet d'évaluations récurrentes chez les salariés d'exécution.

Les politiques de la « compétence » favorisent ainsi une gestion individualisée des contributions productives. Avec elles, la question de « la mobilisation adéquate de ressources » en situation de travail fait l'objet d'évaluations généralisées à l'ensemble des salariés. Ces politiques ont ainsi contribué à inspirer un scénario de gestion des ressources humaines qui a largement fait école : exigence de polyvalence, obligation de formation sur la

---

<sup>7</sup> On notera que ces « grèves d'OS » ont également été convoquées pour justifier la mise en œuvre de démarches compétences visant à reconnaître le « travail réel » (Lichtenberger, 1999).

Monchatre S., 2011, Compétence et extension du domaine de l'activité, in Gasparini W. et Pichot L., *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, L'Harmattan, pp. 61-81.

base d'apprentissages en situation de travail, évaluations-validations par la hiérarchie. On notera que de telles pratiques de suivi des apprentissages ne sont pas nouvelles, dans la mesure où il n'est pas rare qu'elles accompagnent les phases de prise de fonction. Mais la nouveauté réside dans leur usage tout au long de l'emploi mais également tout au long de la vie professionnelle. La mobilisation adéquate de ressources en situation étant désormais attendue tout au long de la vie, elle constitue un levier de mobilisation salariale qui justifie des réformes éducatives, l'école devant également contribuer à encourager l'auto-mobilisation des « apprenants » dans le développement d'apprentissages pertinents.

#### *L'incorporation d'une discipline d'apprentissage*

La définition de la compétence comme « mobilisation adéquate de ressources » se retrouve en effet au cœur des changements de référentiels des politiques éducatives et de formation (Monchatre, 2010). En éducation, l'approche par compétence (APC) s'inscrit dans une critique des pédagogies d'inspiration behavioriste telles que la PPO (Pédagogie par objectifs). Elle vise à rompre avec une « logique de restitution » des opérations apprises au profit d'une « logique de compréhension » (Johsua, 2002), basée sur une pédagogie plus active de résolution de problèmes ou de projet. Les réformes qu'elle a inspirées se sont accompagnées de la promotion de nouvelles pratiques en matière de relation pédagogique, au nom de la « qualité » de l'enseignement et de la lutte contre le décrochage. Les pédagogies doivent s'inspirer de méthodes actives et contextualisées, prenant appui sur les exigences de traitement des situations davantage que sur les pré-requis disciplinaires. L'enjeu est de permettre aux élèves de donner du sens à leurs apprentissages et, partant, de mieux les intégrer, à partir de la résolution de problèmes concrets. Dans cet esprit, un certain nombre de pédagogues plaident pour une refonte plus radicale des curricula, visant à définir pour cibles éducatives des « classes de situation », dépourvues de toute référence disciplinaire, au nom d'un meilleur développement des potentialités de « l'apprenant ».

L'approche par compétence en éducation crée ainsi les conditions d'une passerelle entre éducation générale et formation tout au long de la vie. Avec elle, la forme scolaire d'éducation et les apprentissages issus de l'expérience peuvent être mis en équivalence. De fait, les réformes éducatives et l'instauration de dispositifs de validation des acquis de l'expérience favorisent la dissociation des objectifs pédagogiques, définis en termes de « compétences », des voies de formation qui permettent d'y parvenir. Une telle reconnaissance de l'existence de voies non scolaires de développement des compétences s'accommode parfaitement des exigences du salariat. Elle atteste que le système éducatif se trouve débordé de toutes parts en matière de production et de reconnaissance des connaissances, de même qu'elle atteste que la gestion des qualifications se trouve de plus en plus externalisée et dissociée des entreprises qui les emploient.

### **Conclusion**

Les politiques de la compétence prennent ainsi leur source dans une fragilisation de la relation salariale qui délègue aux « travailleurs » la gestion des incertitudes liées à l'emploi comme au travail. Elles contribuent par là même à instituer une double incertitude temporelle, synchronique et diachronique. Sur le plan diachronique, elles mettent à mal les termes du compromis fordiste basé sur un échange salarial en termes de protection de l'emploi contre subordination dans le travail (Pillon et Vatin, 2007) et vont dans le sens de la généralisation d'une insécurité de destin. Elles contribuent à instituer une logique de « parcours » qui ne

Monchatre S., 2011, Compétence et extension du domaine de l'activité, in Gasparini W. et Pichot L., *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, L'Harmattan, pp. 61-81.

sauraient être contenus dans l'emploi et l'entreprise, mais qui sont appelés à être « sécurisés » sur la base d'un développement des compétences dont la valorisation demeure le point faible. La déstructuration tenace des dispositifs conventionnels procurant aux salariés une relative emprise sur le futur laisse alors au marché le soin de devenir le grand ordonnateur des vies de travail.

Sur le plan synchronique, l'extension du domaine de l'activité renforce la dilution des frontières entre le travail salarié et le travail hors statut. La « personne » des « travailleurs » est invitée à faire feu de tout bois et à mobiliser ses expériences les plus diversifiées comme source d'apprentissages au service de son employabilité. Dès lors, comme l'a déjà souligné Pierre Rolle, l'apparent recul de la prescription dans l'emploi s'inscrit dans un mouvement qui, par ailleurs, asservit plus rigoureusement les individus « aux exigences de la production globale ». Le temps de la vie quotidienne est appelé à être mobilisé pour le développement de savoirs utiles et monnayables, dans le cadre de pratiques de formation et de consommation elles-mêmes toujours plus codifiées. L'extension du domaine de l'activité illustre ainsi l'élargissement du « violent conflit sur l'usage du temps qui fut toujours l'enjeu des antagonismes caractéristiques de notre société salariale » (Rolle, 1985 : 40).

## **Bibliographie**

- Alaluf M., 1986, *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Editions de l'Université de Bruxelles.
- Bernoux P., 1981, *Un travail à soi*, Paris, Privat
- Bernoux P., 1989, Expression, négociation et changement, in Martin D. (Dir.), *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, pp. 169-189.
- Borzeix A. et Linhart D., 1988, La participation : un clair-obscur, *Sociologie du travail*, 30 (1), pp. 37-53.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Cannac Y., 1985, *La bataille de la compétence. L'éducation professionnelle permanente au coeur des stratégies de l'entreprise*, CEGOS Paris, Editions Hommes et Techniques.
- Caroly S. et Cholez C., 2007, Compétences individuelles et compétences collectives : regards croisés entre sociologie et ergonomie, in Cavestro W., Durieux C. et Monchatre S., *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica, pp. 31-45.
- Cavestro W., Colin T., Grasser B., 2007, La gestion des compétences à l'épreuve de la compétence collective, in Cavestro W., Durieux C. et Monchatre S., *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica, pp. 15-30.
- Coutrot L., 2005, Archéologie des logiques de compétences, *L'Année sociologique*, 55 (1), p. 197-230.
- Delbos G., Jorion P., 1984, *La transmission des savoirs*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Durand J.- P. et Le Floch M.-C. (Dir.), 2006, *La question du consentement au travail*, Paris, L'Harmattan.
- Fayolle J., 2005, Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire, *La revue de l'IREES*, 47 (1), p. 337-359.
- Grimault S., 2008, Sécurisation des parcours professionnels et flexicurité : analyse comparative des positions syndicales, *Travail et Emploi*, n°113, pp. 75-89.
- Johsua S., 2000, La popularité pédagogique de la notion de "compétence" peut-elle se comprendre comme une réponse inadaptée à une difficulté didactique majeure?, in Dolz J. et Ollagnier E., *L'énigme de la compétence en éducation*, Bruxelles, De Boeck, p. 115-128.

- Monchatre S., 2011, Compétence et extension du domaine de l'activité, in Gasparini W. et Pichot L., *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, L'Harmattan, pp. 61-81.
- Lichtenberger Y., 1999, Compétence, organisation du travail et confrontation sociale, *Formation Emploi*, 67, 93-107.
- Le Corre S., 2003, Gestion des compétences et qualification du travail. Une analyse des politiques de firmes, in Dupray A., Guitton C., Monchatre S. (Coord.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques et économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès, 53-75.
- Mandon N., 1990, *La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED*, Paris, Céreq, La Documentation française.
- Martin D., 1994, *Démocratie industrielle*, Paris, PUF.
- Martin D. (Dir.), 1989, *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales.
- Meda D., 1995, *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.
- Monchatre S., 2004, De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion, *Revue Française de Sociologie*, 45 (1), 69-102
- Monchatre S., 2007, Des carrières aux parcours... en passant par la compétence, *Sociologie du Travail*, 49 (4), 514-530.
- Monchatre S., 2010, Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications, *Interrogations*, n°10, p. 20-40.
- Maurice M., 1984, Avant propos, *Sociologie du travail* n°4, p. 379-383.
- Naville P., 1956, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Librairie Marcel Rivière
- Pezet E., 2001, De la classification des emplois à la question des compétences. Une grille d'analyse des relations entre gestion des ressources humaines et négociation collective, Thèse de doctorat, ENS Mines de Paris.
- Pillon T., Vatin F., 2007, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octarès.
- Rolle P., 1985, Du producteur, in Barchetath E., Hermant C., Rolle P., Thonon M. (coord.), *La Provocation, Hommes et machines en société*, Paris, Cesta (Centre d'étude des systèmes et des technologies avancées), pp. 29-41.
- Rolle Pierre, « Saisir et utiliser l'activité humaine. Qualité du travail, qualification, compétence », in Dupray A., Guitton C., Monchatre S. (Coord.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques et économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès, 2003, p. 77-87.
- Roy D., 2006, *Un sociologue à l'usine*, Paris, traduction française, La Découverte.
- Sainsaulieu R. (Dir.), 1990, *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la FNSP.
- Saglio J. (1972), La matière et les signes. Ou les ouvriers face au savoir, *Sociologie du Travail*, 14 (4).
- Stroobants M., 1993, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Editions de l'université libre de Bruxelles.
- Tanguy L., 2005, De l'éducation à la formation : quelles réformes ? *Education et sociétés*, n° 16, p. 99-122.
- Thierry D., 1990, *La gestion prévisionnelle et préventive des compétences*, Paris, l'Harmattan.
- Tuillier J.-N., 1995, L'appropriation de la compétence dans une entreprise sidérurgique : processus et finalités, *UTINAM*, p. 193-209.
- Ughetto P., 2007, Métier de l'entreprise et exercice du travail avec métier : un défi pour la gestion des compétences, in Cavestro W., Durieux C. et Monchatre S., *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica, pp. 81-89.
- Vatin F., 2008, *Le travail et ses valeurs*, Paris, Albin Michel.