



HAL
open science

La compétence : une construction sociale en questions

Sylvie Monchatre, Pierre Rolle

► **To cite this version:**

Sylvie Monchatre, Pierre Rolle. La compétence : une construction sociale en questions. Arnaud Dupray, Christophe Guitton, Sylvie Monchatre Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire, Octarès Editions, pp.17-27, 2003, 978-2906769977. halshs-01679393

HAL Id: halshs-01679393

<https://shs.hal.science/halshs-01679393>

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.

La compétence : une construction sociale en questions... **Sylvie Monchatre, Pierre Rolle.**

Qu'est-ce que la compétence ? S'agit-il des capacités que le travailleur se donne lorsqu'il s'enferme dans un poste ou bien de celles qu'il affirme en mettant à profit la part d'autonomie qui demeure dans le travail ? En 1893, E. Durkheim évoquait déjà les "jugements moraux contradictoires"¹ qu'une telle question soulève, face à la généralisation de la division du travail au sein des sociétés modernes. D'un côté, suggère-t-il, la division du travail devient une sorte de règle de conduite largement acceptée : " nous voulons que l'activité, au lieu de se disperser sur une large surface, se concentre et gagne en intensité ce qu'elle perd en étendue ". En conséquence, poursuit-il, " nous voyons plutôt la perfection dans l'homme compétent qui cherche, non pas à être complet, mais à produire, qui a une tâche délimitée et qui s'y consacre, qui fait son service, trace son sillon ". Mais d'un autre côté, souligne Durkheim, de nombreux faits contredisent cette position. Une inquiétude nous traverse, tant c'est " un triste témoignage à se rendre que de n'avoir jamais fait que la dix-huitième partie d'une épingle ". Il y a des dangers à s'enfermer dans l'horizon étroit de l'hyper spécialisation. Pour nombre de penseurs en effet, il n'est pas certain que le sort de l'ouvrier des temps modernes soit plus enviable que celui de l'artisan qui maîtrise la totalité de sa production. Si l'existence de telles contradictions n'a rien de surprenant, il n'en reste pas moins, selon Durkheim, qu'" il y a dans un antagonisme aussi accusé de quoi troubler la conscience morale des nations ".

Les philosophies du travail se sont beaucoup préoccupées de la tension instaurée chez l'homme moderne entre la généralité de ses aptitudes et la spécialisation de leur usage. La " doctrine de la compétence "², telle qu'elle se construit depuis le début des années 90, reprend cette question, tout en en modifiant les termes. Le système de la qualification, rappellent ses promoteurs, ne saisissait les qualités de travail qu'indirectement et partiellement, à travers les postes occupés et les carrières parcourues. La nouvelle logique de gestion vise, au contraire, à reconnaître et à libérer la compétence entière du travailleur. Mais que signifient ces nouvelles pratiques ? Sont elles une inflexion des modèles anciens d'administration des entreprises, ou les préliminaires d'un nouveau régime de la firme, qui transformerait la division traditionnelle du travail et apaiserait les conflits que celle-ci a suscité de tout temps ? S'agit-il de la première institution d'une de ces nouvelles figures du travail décrites par Pierre Naville, en 1963 déjà, où la distribution mobile des fonctions tendait à se substituer à la séquence des opérations qui, dans l'atelier classique de la métallurgie, associaient strictement un homme et un mécanisme, chacun de ces éléments n'agissant que par l'intermédiaire de l'autre ?

¹ Les citations entre guillemets proviennent de E. Durkheim, 1930, *De la division du travail social*, 11^{ème} édition, 1986, PUF, Quadrige, pp. 4-8.

² Nous empruntons à J. D. Reynaud (2001) cette désignation du phénomène de la compétence, qui s'appuie notamment sur les formalisations réalisées par le Medef dans le cadre des journées de Deauville de 1998.

La tâche de l'homme dans l'entreprise ne serait plus alors de guider les appareillages, mais de les constituer et de les informer par la programmation, et de suppléer à leurs défaillances. De cette analyse de Naville, Philippe Zarifian retient surtout la nécessité où le travailleur se trouve de faire face à l'imprévu, à l'évènement, et de lui répondre par des initiatives mobilisant des compétences elles mêmes imprévisibles. Philippe Zarifian envisage ainsi, ou espère, que la "logique de la compétence" mettra fin à la "logique de poste", afin que "le travail soit réabsorbé par le travailleur qui le réalise" (Zarifian, 2000). De la même manière, Yves Lichtenberger (1999) y voit la promesse d'une satisfaction de la revendication syndicale qui a éclaté aux lendemains de mai 68, lors des grèves des OS de la métallurgie, comme exigence de voir pris en compte "le travail réel pas seulement le travail prescrit".

La logique de la compétence consisterait donc à instituer un nouveau type de travail, exigeant une implication du salarié que l'entreprise, pour sa part, s'obligerait à reconnaître et à entretenir. L'organisateur du travail ne pourrait plus atteindre son but qu'en faisant leur place aux attitudes, aux aspirations, à la subjectivité des personnes dont il dispose. Mais Jean Pierre Durand (2000) conteste cette analyse, et d'abord le déterminisme technique qu'elle lui semble contenir. Les mécanismes qui favorisent l'engagement du travailleur au service des intérêts de l'entreprise sont sociaux, et socialement élaborés. Il faut donc savoir si les procédures qui instaurent la collaboration entre le salarié et l'employeur sont elles mêmes le résultat d'une collaboration. Si c'est le cas, la participation du travailleur précède sa mise en forme, elle n'a pas de limite, et le rapport salarial n'est qu'un schématisme inutile. Sinon, l'implication du salarié n'est rien d'autre qu'une obligation qui lui est faite, elle ne représente qu'une technique pour obtenir à moindres frais les comportements attendus. La contrainte technique est une apparence, qui selon Jean Pierre Durand, dissimule la naturalisation des stratégies d'entreprise et le volontarisme des directions. Ce que l'on appelle la mobilisation des subjectivités recouvre en fait la mise à profit par l'organisateur du travail du sentiment que développe le salarié lorsqu'en période de crise, il doit adopter les intérêts et les valeurs de la firme qui lui assure un emploi.

Philippe Zarifian proteste que rien n'est réglé d'avance, et que le sens dernier des formes de travail "dépend de la manière dont elles sont investies par les acteurs". Mais les acteurs à leur tour ne sont ils pas constitués par les formes de travail et les rapports où ils entrent ? On voit que ces affrontements doctrinaux, qui mobilisent des parti pris multiples, doivent être reformulés, déplacés de leur univers théoriques d'origine, et comparés à d'autres situations empiriques que celles qu'ils considèrent spontanément, sous peine de demeurer indécidables. Il importe de remarquer par exemple que les différents auteurs que l'on vient de mentionner ne se répondent pas véritablement : il est clair qu'ils ne partagent pas la même conception du salariat par exemple, les uns postulant qu'il est affaire d'équilibre, les autres de contrôle. Les enquêtes de terrain montrent que les conséquences de la mise en œuvre du modèle sont souvent d'un tout autre ordre que ce que l'on en attendait, et se produisent ailleurs. Appliquée à une entreprise composée en réalité de collectifs multiples, la gestion par la compétence dément bien des justifications qu'on prétendait lui donner à l'origine. L'individualisation ne s'établit que par un encadrement collectif, les décisions des organisateurs et les revendications des travailleurs laissent soupçonner des organisations clandestines, la logique proclamée du modèle s'abolit dans son usage (Monchatre,

2002). Il faut donc revenir sur ces interrogations et ces paradoxes : c'est ce que nous nous proposons de faire dans ce recueil.

Déjà, bien des travaux nous incitent à la prudence. Un certain nombre d'observations originales montrent que bien des mutations annoncées par la compétence continuent de relever du registre du discours (Brochier, 2002). Cette doctrine n'est aucunement venue à bout des repères collectifs qui régissent les qualifications et des régulations conjointes se développent en faveur d'un encadrement collectif de la gestion des compétences (Besucco, Tallard, 1999). Qui plus est, l'individualisation de la relation salariale a été amorcée bien avant l'introduction des logiques compétences, en matière de rémunération et de classification (Baraldi, Durieux, Monchatre, 2002 ; Stroobants, dans cet ouvrage). Enfin, l'arrivée sur le marché du travail de salariés plus diplômés que par le passé s'accompagne d'une demande croissante envers des formes plus individualisées de reconnaissance au travail. La déstabilisation des syndicats face à ces nouvelles attentes de leur "clientèle" n'a d'égal que leur détermination à inventer de nouveaux leviers leur permettant de poursuivre la négociation de la qualification en intégrant cette nouvelle donne.

Faut-il en conclure que les discours sur la compétence relèvent de la chimère (Rozenblatt *et alii*, 2000), ou encore que les systèmes de gestion des qualifications ne font que suivre un long fleuve tranquille, la compétence faisant office de turbulence passagère ? Il est légitime de se demander si les changements qu'introduisent ces nouvelles procédures de gestion sont aussi significatifs qu'on l'attendait. Ces changements, pourtant, sont en première approximation indéniables. Il faut garder à l'esprit que, comme l'a souligné Jean Daniel Reynaud (2001), la compétence comporte une idée supplémentaire par rapport à celle de qualification : celle de responsabilité du salarié à l'égard du résultat. Autrement dit, celui-ci n'a plus seulement une obligation de moyens mais de résultat, ainsi qu'une obligation de croyance (Sophie Le Corre, dans cet ouvrage). La transformation profonde des modes d'évaluation de la contribution productive de chacun est là pour en attester. En outre, la logique compétence prend appui sur des cadres réglementaires mobilisant des règles de procédures davantage que de contenu (Marie Laure Morin, dans cet ouvrage), qui tendent à assurer la cohérence d'un processus de décentralisation, sans fixer de contraintes substantielles de résultats. Avec eux, une nouvelle forme d'égalité de traitement est offerte aux salariés grâce à des procédures normalisées d'évaluation des contributions productives qui garantissent l'homogénéité *a priori* des jugements de compétences pratiqués. Toutefois, ce nouveau système entrave considérablement les possibilités de recours collectif qu'autorisent les règles substantielles.

Que conclure d'un tableau aussi contrasté ? Peut-être que les formes successives de la gestion ne se constituent pas en réponse à un objectif unique de mieux en mieux atteint au cours des âges, que cet objectif soit l'équité dans le travail, l'amélioration de la condition des travailleurs ou même l'accroissement du contrôle. Le mouvement qu'il faut restituer derrière les évolutions des formes d'emploi ne naît pas des formes d'emploi elles-mêmes, mais des relations de travail et de leur développement. On a voulu croire que les procédures par lesquelles les entreprises ont, tout au long de l'histoire industrielle, saisi et évalué le travail humain, dessinent un progrès. On l'a répété à chaque changement qu'on a apporté à l'organisation interne des ateliers. Le

marchandage, qui fait juger l'ouvrier par l'ouvrier, ou le patronage, dans lequel l'employeur ne s'attache pas tant à l'accomplissement d'une tâche donnée qu'il ne s'oblige à gouverner ses employés tout au long de leur vie, ont passé tour à tour, et contradictoirement, pour la formule enfin trouvée de l'harmonie sociale. Mais, tout compte fait, la rémunération à la pièce, dans laquelle le revenu du travailleur varie précisément avec l'effort qu'il consent dans son poste, ne peut-elle prétendre à atteindre une équité supérieure ? Quant aux échelles de qualification, mises en place avant et après la seconde guerre mondiale, on ne peut oublier qu'elles visaient elles aussi à rendre leur dû aux salariés, et à reconnaître les connaissances et les habiletés que ceux ci avaient réussi à se donner par la formation, ou par une longue pratique. A laquelle des multiples dimensions du travail humain, ses effets immédiats ou ses résultats à long terme, sa capacité à s'ajuster aux situations ou son autonomie, les efforts qu'il exige du travailleur ou les habiletés qui permettent à celui ci de s'épargner ces efforts, à quels gestes, à quelle virtualité, à quel savoir convient-il d'appliquer une mesure rigoureuse, une reconnaissance, une récompense, ou des encouragements ? Chaque procédure d'évaluation et de rémunération prétend mieux rendre justice aux salariés, mais propose en fait une conception singulière de la justice dans l'échange salarial.

Les initiateurs de ces techniques administratives, qui sont en général les entrepreneurs, ont souvent entretenu les illusions en la matière. Mais leurs efforts n'ont eu de succès que parce qu'ils ranimaient une utopie plus ancienne, le rêve récurrent et désintéressé d'une réconciliation du collectif avec lui-même et du travailleur avec son travail (Rolle, 1988). Bien des analystes et des praticiens ont ainsi magnifié des procédures industrielles qui leur semblaient reconnaître et atténuer les discordances les plus manifestes de notre organisation sociale. Qui peut, en effet, admettre sans réticence ce fait énorme et inquiétant, observable au centre même de notre système ? L'échange d'une capacité de travail contre une rémunération monétaire y est la forme la plus répandue de mobilisation et d'affectation de l'activité humaine dans la production. Or, ce rapport salarial est réputé s'établir par un contrat exorbitant, contraire aux principes juridiques et politiques les mieux établis, et qui ne peut se formuler sans contradiction, ni se régler sans conflit. La convention qui lie l'employeur et l'employé est en effet déclarée efficace, alors même qu'elle ne précise pas les tâches et les obligations de l'un et de l'autre, et qu'elle reste en vigueur à travers des situations diverses. Cette incomplétude ne peut être compensée que par la prépondérance accordée à l'un des protagonistes, à qui il reviendrait de fixer pour l'autre les termes de leur pacte. Solution évidemment paradoxale : peut-on, par un contrat librement consenti, admettre d'abdiquer une partie de sa liberté, et d'entrer en subordination ?

Dans ces inconséquences, beaucoup de sociologues n'ont voulu voir qu'une défaillance de la codification juridique, qu'ils pouvaient pour leur part ignorer sans dommage. D'autres pourtant y ont découvert l'indice d'une discordance essentielle de notre organisation sociale. Il convient de se rappeler ici que Durkheim était de ceux là, et qu'il attendait que le progrès de la solidarité organique retire au contrat le pouvoir absolu de fixer la position et la conduite du salarié. Dans l'intervalle, il ne pouvait imaginer d'autres expédients que la constitution d'association professionnelle, des sortes de corporation : proposition mal reçue, on le sait, et peut être mal comprise.

D'un tel point de vue, la "logique de la compétence" peut être perçue comme une tentative de nous tirer d'embarras à moindres frais. Ne suffit-il pas en effet, pour

transformer le rapport salarial en un échange équitable, de faire coïncider le travail prescrit avec le travail réel ? Cette promesse s'exprime parfois de manière emphatique ou contradictoire. Certains auteurs semblent prêts de soutenir que la qualification directe de la personne remplacera celle du travail. Dans cette hypothèse étrange, l'être humain serait tout entier extériorisé dans les mécanismes spécifiques de formation, d'affectation, de distribution entre les tâches, qui sont ceux du travail en général, et pas seulement ceux du salariat. Cette formule voudrait sans doute fixer les principes d'une société réconciliée où l'administratif et le réel fusionneraient. Elle risque fort cependant de couvrir tout aussi bien le régime de l'arbitraire où cette assimilation serait décrétée d'autorité, sinon même de justifier une société esclavagiste.

Même sous des formules plus précautionneuses, comment imaginer que le travail effectif coïncide avec le travail commandé ? Prescrire un travail, c'est nécessairement, au cours d'une relation dont les protagonistes connaissent déjà les termes et les objectifs, désigner, dans un milieu qui leur est commun, une méthode ou des résultats à obtenir, et ceci, par l'intermédiaire d'un code précédemment admis. Le travail prescrit ne peut pas plus s'assimiler au travail réel que le mot à la chose qu'il veut représenter.

Sophie Le Corre montre que ce que l'on appelle le travail réel, au sein du débat salarial, c'est encore un ensemble de règles, celles que les travailleurs opposent aux préceptes et aux directives qui leur viennent de l'entreprise. Le réel, en effet, c'est, dans toutes les interprétations que l'on en donne, ce qui reste au-delà des descriptions et des normes qui le visent, et suscite indéfiniment leur renouvellement. On invoque le travail réel pour désigner ce qui aurait sens dans le rapport de travail, et pourrait donc être exigé, sollicité, refusé, négocié, mais ne s'y trouve pas encore. S'agit-il d'une qualité du travailleur, un savoir, une expérience, un tour de main ? Qu'importe ! Il est dans tous les cas question d'affirmer le droit du salarié, et d'interdire autant que faire se peut qu'on décide entièrement à sa place.

Si la compétence n'est pas ce qu'elle prétend être, c'est à dire la mise en lumière d'une nature du travail, faut-il la considérer comme l'ordonnateur d'un ensemble de relations stables entre diverses réalités de la situation de travail, c'est-à-dire un modèle ? Mais que serait alors la cohérence de ce modèle ? Elle ne se découvrirait que sous condition. Pour la discerner, on devra admettre un niveau d'observation, une durée, un vocabulaire appropriés, et parler par exemple d'emploi en général, de résultats sans plus de précision, de compétences, c'est à dire d'aptitudes hypothétiques, en lieu et place des faits ressentis par les acteurs. Plus encore : il faudra accepter de voir un modèle incomplet ou brouillé au sein de ce qui paraît être une situation de hasard, et anticiper son développement éventuel.

Il faudrait tester tout à la fois la portée du modèle supposé, son domaine de validité, et le type de cohérence qu'on lui attribue. Quelques exemples : les entreprises qui ont adopté cette procédure de gestion ont souvent voulu piloter les apprentissages de leurs travailleurs, de manière à les préparer aux besoins futurs de leur employeur : ce comportement doit-il être considéré comme essentiel ? Ces entreprises ont souvent établi ce système après d'amples licenciements : cette condition est-elle nécessaire ? Les directions ont accordé des promotions qui ne traduisent plus des changements de postes, elles ont écarté les syndicats des décisions d'emploi, elles ne refusent pas toujours toutes les revendications fondées sur la formation obtenue, ou l'ancienneté du

salarié...Quels de ces traits doivent faire partie du modèle ? Il est clair que celui ci ne peut par lui-même justifier sa composition et ses limites, et que, selon le choix qu'on opère pour le constituer, on modifie le type de vérification qu'on peut lui apporter.

De ces observations découle l'objectif de notre recueil. Si le modèle de la compétence décrit en définitive une cohérence partielle entre diverses réalités, il ne possède pas de centre de gravité, ni un point de départ d'où l'on déroulerait une séquence causale. En d'autres termes : on n'a pas le droit de postuler que la nouvelle école de gestion repose sur un mode particulier de reconnaissance et d'évaluation du travail effectif, c'est à dire une opération originelle qui se continuerait et s'élargirait ensuite en des pratiques inédites de sélection et de promotion, puis imposerait une réforme corrélative des statuts et des types d'emploi, et se conclurait par une modification générale des acteurs et des procédures du débat collectif. Sans doute est-il temps d'oublier la tradition sociologique longtemps triomphante qui posait les gestes, les capacités et les méthodes concrètes de l'homme au travail comme des faits primordiaux, lesquels ensuite déterminaient de proche en proche les codifications sociales et les mécanismes d'emploi qui les visent. Les contributions que nous publions récuse toutes cette démarche, et refusent de réduire les expériences de gestion industrielle fondées sur la compétence à ce qu'elles prétendent être, c'est à dire une technique innocente d'organisation, qui se trouverait avoir dans l'espace social des conséquences tout à la fois imprévues et nécessaires.

A l'inverse, les participants du séminaire se sont attachés à interroger la cohérence d'ensemble du modèle et à en explorer la portée réelle. Ce faisant, sans s'accorder nécessairement sur la manière de formuler leurs hypothèses, ils ont montré que la logique de la compétence interprète et dissimule sans doute des changements d'une tout autre ampleur, l'affaiblissement des garanties d'emploi, la précarité des statuts du travail, et la recomposition perpétuelle des formes et des institutions de la production contemporaine.

Sophie Le Corre nous fait échapper aux trop habituels paradoxes de la réflexion sur les règles, dont on attend qu'elles arrachent les salariés à l'isolement et à la particularité de leur sort, tout en déplorant qu'elles soient peu sensibles aux changements concrets des outillages ou des stratégies directoriales. Sophie Le Corre remarque que l'entreprise constitue et réforme ses équipes de travail en embauchant, distribuant et déplaçant leurs membres un par un. L'individuation de l'emploi oblige ainsi chaque travailleur à s'adapter plus complètement aux besoins d'un collectif qui demeure hors de son atteinte. On comprend alors comment la règle bureaucratique, qui vise à unifier et à codifier les trajectoires des individus, peut leur rendre plus visible, plus compréhensible, et moins contraignante, la composition du groupe de travail auquel ils sont adjoints. De ce fait, une telle règle permet au salarié de prendre quelque distance avec sa situation particulière, et lui offre l'occasion d'adopter des conduites de retrait ou de résistance que le nouveau mode de gestion par des règles instables risque de lui interdire.

Il faut donc, selon Sophie Le Corre, sortir de l'organisation pour en comprendre les jeux qui s'y déroulent et analyser ces espaces cloisonnés, organisés, hiérarchisés, les marchés du travail, où les entreprises cherchent leurs salariés, lesquels négocient tout à la fois l'usage de leurs aptitudes, la valeur de leur formation, leur statut, et la poursuite d'une carrière appropriée. Mais une telle cohérence, remarque Françoise Piotet, peut-elle être effective et complète, les procédures de reconnaissance et de mesure des capacités

mises au service de la régulation des marchés, sans être agréées et promulguées politiquement ? Il est clair que toute manière d'organiser le travail implique une manière d'ordonner la société, et doit donc trouver sa place dans l'édifice du pouvoir. Sans doute, à chaque idéal-type que nous propose l'histoire, les rapports établis entre ces institutions sont ils différents : le métier instaure une confrérie qui se donne ses propres règles, et représente donc un contre pouvoir qui s'insère en tant que tel dans l'administration royale. La qualification, au XXème siècle, est dès le début affaire nationale, et fonctionne sous l'égide de l'Etat, qui régit par ce moyen la concurrence entre les entreprises et assure les équilibres nationaux. Qu'en est il alors de la compétence ? Ce modèle, introduit modestement comme un moyen de corriger les cloisonnements instaurés par les codifications antérieurs et les conventions collectives, se prétend innocent de toute visée politique. C'est pourquoi on peut en confier l'élaboration à des experts qui ne se préoccupent que de décoder et recoder des réalités censées être hors de leur portée. En fait, c'est tout un ordre social qui s'ébauche, dès lors que la maîtrise des carrières et des statuts des employés devient le privilège quasi-exclusif de leur employeur. Françoise Piotet voit dans cette évolution un signe de l'hégémonie progressive des entrepreneurs sur le système des relations professionnelles.

Pour sa part, Pierre Rolle croit discerner dans cette évolution un paradoxe. Sans doute, l'autorité accordée à l'entreprise particulière sur ses membres, sur leur emploi, sur leur vie de travail, s'accroît-elle aujourd'hui. Mais peut-être n'est-ce là que la contrepartie visible d'un dessaisissement collectif. Le regroupement des employeurs qui, sous l'égide de l'Etat et avec l'aval des syndicats, s'obligeait plus ou moins à reconnaître les formations et les qualifications des salariés, et même à respecter des schémas de carrière, ce regroupement se défait progressivement sous nos yeux. L'entreprise n'est plus qu'un nœud d'opérations et de fonctions instables dans une trame productive mondiale, et ne peut plus servir de relais à des juridictions et des régulations nationales. La gestion collective du salariat, qui imposait des contraintes à chaque firme sans doute, assurait le renouvellement, la formation, la mobilisation de la main d'œuvre du pays, et donc les conditions du développement de l'ensemble des firmes. L'affaiblissement des synergies et des solidarités nationales devrait donc conduire, selon Pierre Rolle, à un approfondissement dangereux des déséquilibres mondiaux.

Quoi qu'on pense de ces perspectives à long terme, on admettra aisément que les procédures nouvelles de gestion affaiblissent les garanties collectives et les conventions qui tempéraient jusqu'à aujourd'hui la subordination inhérente au contrat salarial. Mais n'est ce pas là le prix à payer pour que le travailleur, libéré des classifications et des indices, se sente véritablement concerné par le système d'emploi, et reconnu dans sa personne, y compris dans son isolement et sa faiblesse ? Ce n'est pas si sûr, observe Matthieu de Nanteuil-Miribel. Analysant la reconnaissance que l'individu peut espérer obtenir par le biais de sa fonction productive, de Nanteuil-Miribel remarque qu'en la matière l'organe peut devenir obstacle. Pour que l'individu s'éprouve considéré et justifié lui-même à travers le travail qu'il effectue, et non seulement visé en tant que travailleur, il faudrait que la société elle-même se retrouve et s'approuve dans son activité de travail. On touche ici au centre d'une contradiction : la production ne peut être totalement soustraite aux contraintes et aux logiques économiques, dans lesquelles l'activité humaine est séparée de l'acteur, pour être mesurée et combinée en dehors de

lui. Le travail social doit être soumis au débat public, et ne le peut, de sorte que la société est incapable aujourd'hui de maîtriser ce qui la détermine.

Il faut alors revenir sur la notion qui recouvre toutes les tentatives contemporaines de changer le régime du travail. Qu'est ce donc encore une fois que la compétence ? En premier lieu, une notion administrative qui désigne l'aptitude d'un individu à tenir un emploi quelconque, sans que l'on puisse pour autant préciser quel type de qualité se trouve alors mobilisé. On sait qu'il se trouve des postes où l'on ne se maintient que parce que l'on est trop misérable pour leur échapper, et qu'il existe autant de fonctions qui requièrent la docilité et la patience de leurs titulaires que d'autres qui exigent savoir et responsabilité.

La réussite dans le travail, qui peut d'ailleurs être jugée selon des critères techniques, financiers ou administratifs souvent discordants, ne permet aucunement de remonter à de prétendues facultés intellectuelles ou morales de l'opérateur qui devraient en rendre compte. Marcelle Stroobants a démontré de manière décisive que la compétence, si l'on veut lui donner une identité psychologique, ne pourrait être autre chose que la capacité d'une personne à former des schémas de comportements ajustés à la particularité des situations. Cette capacité, évidemment polymorphe, peut s'accroître par des formations et des exercices appropriés sans doute, mais elle n'est pas préformée, reçue passivement, ni appliquée sans variante.

Si, par contre, on entend par la gestion de la compétence la recherche de l'efficacité du salarié dans son poste, ou sa fonction, il ne s'agit plus que d'un principe évident, auquel tous les systèmes de distribution et d'évaluation du travail obéissent. Il faut donc que le prétendu modèle vise en réalité un autre but. Selon Marcelle Stroobants, la démarche revient à réduire le problème de l'emploi au rapport singulier du salarié et de sa tâche, tel qu'il est établi, piloté et apprécié par l'employeur. De ce fait, les règles qui dirigeaient tant la division du travail que les itinéraires des individus dans l'univers des postes se trouvent démantelées, et avec elles les différents collectifs qui établissaient ces règles ou en vérifiaient l'application. Le syndicat, par exemple, ne peut vérifier, ni même influencer, l'évaluation des performances, qui commande aussitôt les décisions d'emploi, de salaire et de carrière, sans se trouver contradictoirement entraîné à endosser des responsabilités d'employeur. Ce que l'on appelle la gestion des compétences n'est donc pas tant un modèle qu'une stratégie directoriale qui, au prix de bien des inconséquences et des discordes, vise à détruire l'ancien système de régulation collective. Peut être d'ailleurs ne s'agit il en fait que d'un expédient, visant à surmonter les déséquilibres démographiques provoqués par les diminutions d'effectif subies par beaucoup d'industries.

On le voit, les méthodes qui prétendent saisir de plus en plus précisément une compétence originelle se trompent donc du tout au tout. Chaque système d'emploi, au cours des âges, crée des aptitudes spécifiques, qui répondent aux modes de mobilisation de l'activité humaine, à la division du travail, aux statuts des travailleurs qui sont alors en vigueur. Lorsqu'on passe d'une codification des opérations productives à une autre, on peut croire apercevoir un moment une réalité nue, plus essentielle : mais c'est encore d'une formation sociale qu'il s'agit, laquelle est elle aussi à la fois entièrement naturelle, et entièrement construite.

Les contributions ici rassemblées permettent ainsi de revenir sur les questions essentielles dont nous sommes partis, et de les éclairer d'un jour nouveau, sinon de les trancher. Et d'abord celle-ci : la gestion par les compétences représente-t-elle l'apparition d'un nouveau régime du travail qui échapperait aux conflits traditionnels du salariat? ou bien n'est-elle qu'une inflexion en fin de compte mineure des procédures habituelles d'administration industrielle, lesquelles s'efforcent toutes, et toujours contradictoirement, de soumettre le travail à des règles plus ou moins explicites, tout en favorisant l'initiative du salarié? Les formules par lesquelles on prétend affirmer la première thèse éveillent souvent la méfiance. Ainsi, quoi qu'on en dise, le résultat requis de l'opérateur ne peut jamais être apprécié immédiatement par celui-ci en fonction des résultats attendus par l'entreprise, et ajusté en conséquence. La firme combine des objectifs financiers, des calculs techniques et des stratégies commerciales dans une politique d'ensemble qui se transpose en directives et en normes imposées à tous ses membres selon leurs postes et leurs fonctions.

Ce que l'on appelle la gestion par les compétences ne serait-il alors rien d'autre qu'un changement de vocabulaire insidieux, une manière de donner un sens apparemment positif à la perte des garanties et des statuts gagnés autrefois par les travailleurs? Il suffirait dans ce cas, peut-être, que le partenaire syndical se renforce, et que le plein emploi revienne, pour que le collectif des salariés se reconstitue, et qu'il impose à nouveau ses principes à l'embauche, à la carrière, à la vie de travail des salariés. Ces conventions, d'ailleurs, seraient tout autre chose que de pures contraintes : leurs grilles et leurs codifications informeraient et orienteraient les stratégies des différents agents, elles aideraient les travailleurs à prévoir et à choisir leur emploi, comme les entrepreneurs à détecter et à évaluer leurs futurs employés.

Mais la réforme des entreprises, telle qu'elle se dessine et s'affirme à travers le modèle de la compétence, est-elle véritablement réversible? Les analyses de nos contributeurs ne convergent pas clairement sur ce point, qui engage de toute évidence des réflexions théoriques difficiles. Sans doute a-t-on écarté les thèses qui feraient a priori de la compétence un progrès décisif, sur lequel on ne pourrait par conséquent revenir. On l'a vu, la nouveauté de ce mode de gestion ne se trouve pas dans la découverte d'un instrument plus précis de mesure d'aptitudes individuelles jusqu'alors mal repérées. Elle ne signifie pas non plus l'émancipation joyeuse des salariés, contraints jusqu'à présent par le jeu des statuts et des catégories. Cette libération apparente du travailleur le livre en fait aux aléas du travail, ou plutôt de la tâche, et prend un sens différent selon que les mécanismes de solidarité nationale corrigent plus ou moins l'instabilité des embauches et la caducité des formations.

Faut-il alors changer de schématisme? Le paradigme du progrès suppose que chaque étape nouvelle est supérieure à la précédente, et de ce fait même irrévocable. On peut lui opposer point par point le paradigme du rapport de force : chaque moment est caractérisé par la position acquise par les deux antagonistes, et n'a d'autre contenu et d'autre stabilité que l'équilibre des pressions affrontées. Chaque figure est alors susceptible d'être annulée, et l'évolution peut être parcourue dans les deux sens.

Les exemples ne manqueront pas de renversement de situation, de restauration de règles, de réapparition de formes sociales prétendument dépassées, qui prouveront que cette dernière théorie ne manque pas de pertinence. Il faut cependant s'entendre. Le

rapport de force que l'on suppose à l'œuvre dans les procédures d'emploi n'oppose pas l'un à l'autre des adversaires de rencontre, usant l'un contre l'autre de toutes leurs capacités physiques et sociales, dans le but de fixer les termes de leur coexistence future. Les protagonistes de l'entreprise ne jouent l'un contre l'autre que des ressources exactes que leur procure leur dépendance réciproque. L'employeur embauche, affecte, rémunère, et menace de licencier ; l'employé négocie ou refuse sa participation, et s'associe ou non avec ses congénères. Autrement dit, dans le travail, le rapport de force suppose constitué le rapport lui même.

Toutes les analyses de ce recueil conduisent donc plus ou moins directement en cause la connexion originale qui s'établit, à travers les institutions de travail, entre les différents collectifs qui les peuplent. Cette connexion n'est réductible ni à une simple collaboration, ni à une oppression toute nue, ni à un échange paisible. C'est à cette réalité première qu'il faut sans doute rapporter le modèle de la compétence, si l'on veut juger de l'importance des modifications qu'il accompagne, et de leur possible irréversibilité.

Qu'est ce, à nouveau, qu'un modèle, en effet ? Qu'on le conçoive comme un exemple de rationalité proposé aux acteurs, ou comme une cohérence impersonnelle qui s'impose à eux, ou encore comme un type idéal, un modèle se réfère toujours à une structure qui lui préexiste, et dont il représente une variante. C'est pourquoi, comme on l'a vu, il ne peut justifier ses limites, qui lui viennent de la situation à laquelle il s'applique. Il faut se demander par conséquent si le modèle de la compétence est celui que l'on veut donner à la gestion de l'atelier ? Ou bien celui que vont peut être adopter les relations professionnelles ? Ou bien celui d'un nouveau régime du salariat ? Il faut, pour aborder ces questions, rompre ici avec une démarche habituelle aux chercheurs qui, pour mieux faire apparaître les évolutions immédiates, supposent connues, et d'ailleurs immuables, les réalités extérieures à cette visée. L'entreprise, le marché du travail, le rapport salarial et ses formulations juridiques sont ainsi habituellement écartés de l'observation. Les contributions rassemblées dans ce recueil montrent précisément que cette perspective, suffisante pour traiter bien des problèmes soumis habituellement aux sociologues, est ici particulièrement inappropriée.

Ce que l'on appelle le modèle de la compétence peut sans doute être décrit comme les effets progressifs de cette liberté nouvelle que se donne l'organisateur du travail, celle de décider de l'évolution des salaires et des grades des travailleurs, sans plus s'obliger à la mettre en correspondance avec des postes successifs. Mais cette mesure est corrélative d'une mise à l'écart du syndicat, puisque celui ci n'exerçait son contrôle qu'obliquement, par le moyen de la hiérarchisation des postes et de la codification des critères permettant d'y accéder. A son tour, cet affaiblissement de l'un des partenaires sociaux implique la transformation du rôle des conventions collectives, de celui du droit du travail, et du mode d'intervention de l'Etat.

On voit ainsi apparaître, au cours de l'analyse, en même temps que de nouveaux collectifs à l'intérieur de l'entreprise, des configurations inédites d'entreprise, prises dans un réseau multidimensionnel de services, de fournitures, d'association, de subordination, et des vies de travail inconnues jusqu'alors, dispersées entre des emplois instables, les formations, le chômage, et les reconversions. La procédure de gestion est l'un des mécanismes qui relie et mettent à profit ces formes sociales, au même titre

Monchatre S., Rolle P., 2003, La compétence : une construction sociale en questions, *in Réfléchir la compétence*, Dupray A., Guitton C., Monchatre S. (Coord.), Toulouse, Octarès, pp. 17-27.

d'autres pratiques comme les contrats à durée déterminée, ou l'intérim. La qualification du travail, codification universelle, servait de relais aux initiatives économiques et à l'ordre juridique des Etats. Le passage à la récente doctrine de gestion signale pour sa part l'affaiblissement des organes traditionnels de régulation sociale, les conventions collectives, le droit du travail, la programmation nationale de la production, affaiblissement qui a toute chance d'être irréversible.

Mais s'agit-il pour autant d'une toute nouvelle structure productive, qui exigerait des notions et des points de vue totalement imprévus ? Comment peut on, dans un tel tableau, distinguer le variable du permanent, la construction nouvelle des anciens principes qu'elle utilise, la pratique inédite de ses variantes plus traditionnelles ? Il faut, pour échapper à ce jeu d'apparence, s'attacher aux rapports fondamentaux de travail, et suivre leur développement, commandé par le besoin d'assurer une distribution toujours plus rigoureuse des temps de travail dans les emplois. On pourra ainsi dégager le sens et mesurer la portée des plus récentes procédures de gestion, sans être tenu d'y lire ou la répétition d'un monde inerte, ou la révélation d'un monde inconnu, libéré d'avance des discordes du nôtre.