

LA DÉMARCHE COMPÉTENCES : UNE PRESCRIPTION FACULTATIVE ? (*)

L'ÉPREUVE DES FAITS

Des compétences mises en valeur pour le bien des salariés, telle était l'idée forte des approches compétences, lancées il y a une quinzaine d'années. Pas si simple, nous dit l'auteur qui a mené une enquête auprès de neuf entreprises, et qui revient sur les finalités et les résultats supposés de cette démarche. Des prescriptions nouvelles auraient émergé, des sphères non explorées auraient été prises en compte, la rationalisation des entreprises en aurait même été améliorée. Soit, nous dit l'auteur, mais le système ne fonctionne que s'il est avant tout incitatif : la prescription doit être facultative et faire l'objet de délibérations ; elle doit se traduire concrètement par une valorisation du salarié, sans quoi la notion de responsabilisation risque de n'avoir aucune dimension positive pour le salarié qui voit, par ailleurs, se réduire son autonomie. L'entreprise achète, en quelque sorte, à l'employé son renoncement à une part d'autonomie et sa prise de responsabilité accrue.

Par **Laurent PASCAL**, Enseignant chercheur à l'École des Mines de Nantes

Depuis une dizaine d'années, la question de la compétence occupe une place non négligeable dans la recherche en gestion (HADDADJ et BESSON, 2000 ; KLARSFELD et OIRY, 2003), ainsi qu'en sociologie des entreprises (DESMAREZ, 2001 ; ZARIFIAN, 2001). Un nombre significatif de publications de consultants porte sur ce sujet (citons, parmi les plus complètes : DU ROY *et al.* 2003 ; MASSON et PARLIER 2004). On a même assisté à un débat, entre Jean-Pierre Durand et Philippe Zarifian (DURAND, 2000, ZARIFIAN 2000) dans le *Gérer & Comprendre* de décembre 2000.

(*) Une première version de cet article a été présentée le 9 mars 2006 à la journée « Les usages sociaux de la compétence » au CNAM de Paris.

Parallèlement, certaines entreprises affirment mettre en place ce qu'elles nomment un « management par les compétences » ou un « développement par les compétences », que par simplification nous nommerons ici « démarche compétences ». Ce mouvement a été particulièrement amplifié quand le Medef s'est saisi de cette notion, lors de ses journées de Deauville (Medef, 1998) et de Wagram (Medef, 2002). Nous voudrions, pour notre part, apporter notre contribution, grâce à la caractérisation de démarches compétences dont nous avons pu observer certaines étapes du déploiement, dans des entreprises de la région des Pays de la Loire. Sous ce terme de démarche compétences, nous entendons le déploiement, au sein d'une entreprise, d'un dispositif de gestion modifiant les pratiques de la fonction

ressources humaines (le plus souvent piloté par elle), dont la finalité la plus visible est de nommer et de définir des compétences individuelles d'une population donnée de salariés, avec une formalisation plus ou moins conséquente, aboutissant généralement à la rédaction d'un référentiel, dont le but est de valoriser ces compétences, de les reconnaître et d'inciter les salariés à les développer.

• *Les parties visibles d'une démarche compétences*

Outre la construction d'un référentiel de compétences, le dispositif prévoit l'institution d'un système d'évaluation à partir d'entretiens réalisés par la hiérarchie intermédiaire, permettant de positionner les salariés par rapport à ce référentiel, et d'ajuster les rémunérations et les statuts des salariés en conséquence.

Indubitablement, le référentiel de compétences et le dispositif d'évaluation des salariés sont les deux parties les plus visibles et tangibles d'une démarche compétences. Mais on observe que, pour les entreprises, la construction et la mise en œuvre de ces outils nécessitent un travail de longue haleine qui concerne aussi bien l'élaboration de ces outils de gestion et leur diffusion que leur appropriation par les acteurs visés : la hiérarchie intermédiaire (supposée mettre en œuvre les outils), et les salariés (dont on espère qu'ils vont développer leurs compétences).

Ces démarches sont souvent abordées par leurs promoteurs comme des moyens de changer les organisations, dans le sens d'une plus grande autonomie des salariés et d'une plus forte responsabilisation de l'organisation du travail. Cette idée nous apparaît comme relativement centrale dans le propos d'un chercheur comme Philippe Zarifian (ZARIFIAN, 1999, 2000, 2001). Mais on retrouve une série d'affirmations similaires dans un ouvrage simple et complet, édité par le réseau Anact, à destination des praticiens (Masson & Parlier, 2004). Pour Zarifian, comme pour les consultants de l'Anact, la modification supposée des modalités de mise en œuvre de la prescription construite autour de l'engagement et de la professionnalité – et non plus autour des tâches à exécuter – doit permettre de faire évoluer l'organisation vers une gestion plus décentralisée des aléas (les événements) sur les salariés. Par exemple, Antoine Masson et Michel Parlier écrivent : « *Un salarié manifeste son esprit de responsabilisation lorsqu'il adopte le comportement approprié face à une situation de travail délicate et qu'il peut répondre de ses actes. S'il adopte de tels comportements responsables, c'est parce que l'entreprise, non seulement le sollicite en ce sens, mais lui en donne les moyens. La responsabilisation est un processus volontaire par lequel une entreprise permet à ses collaborateurs d'être responsables, en favorisant leur prise d'initiative et leur autonomie* » (MASSON & PARLIER, 2004, p. 23). Et les deux auteurs d'affirmer, plus loin (p. 84) : « *Une des idées centrales consiste à dire que ce sont les compétences des individus et des équipes, opérant dans un cadre reconnu d'autonomie, responsabilisés dans la réalisation de leurs*

activités et faisant preuve d'initiative, qui permettent la performance ». On voit donc, à travers ces extraits, que la responsabilisation et l'autonomie (qui sont totalement associées l'une à l'autre) sont une des finalités des démarches compétences.

Dans cet article, nous voudrions, à partir de cas réels, contester partiellement ces affirmations, en développant trois parties successives :

– dans la première partie, nous donnerons quelques points de repères sur les démarches compétences (DC) telles qu'elles se mettent en place dans les entreprises observées ;

– dans une deuxième partie, nous chercherons à montrer que les démarches compétences ont un contenu prescriptif fort, mais que cette prescription nous apparaît bien différente, sur un certain nombre de points, des prescriptions déjà existantes dans l'entreprise (descriptifs de poste, notes d'organisation, modes opératoires, normes qualité, etc.) ;

– dans une troisième partie, enfin, nous tenterons (à partir d'une proposition de définition des notions et de leur mise en regard avec les démarches compétences déployées dans les entreprises) de tirer quelques conclusions – un peu différentes de celles des auteurs cités ci-dessus – sur les conséquences du déploiement de ces démarches, d'une part sur l'autonomie des salariés et, d'autre part, sur leur responsabilisation.

• *Notre enquête au cœur de neuf entreprises*

Nous allons appuyer nos raisonnements sur les cas de neuf entreprises des Pays de la Loire (cf. tableau) :

– Nous avons pu observer les démarches compétences mises en œuvre dans six d'entre elles, à l'occasion d'une étude réalisée (en 2002) pour le compte d'une organisation patronale ;

– Nous avons participé, en 2004 et 2005, à la mise en place de démarches compétences dans les trois autres entreprises, ce qui nous a permis d'y conduire des études plus approfondies (dans les trois cas, plusieurs dizaines d'entretiens ont été réalisés auprès des salariés) (1).

Cet échantillon regroupe huit entreprises industrielles (la DC portant principalement sur les ateliers) et un centre de conception, lui-même intégré dans un groupe industriel. Ces firmes sont soit des PME indépendantes (dans trois cas), soit des établissements de groupes internationaux (dans six autres cas) dont la démarche compétences a été toutefois entièrement conçue et pilotée par les responsables locaux du site. En cela, notre échantillon se différencie de la plupart des terrains utilisés dans la littérature de recherche qui s'intéresse aux démarches compétences : cette littérature développe ses

(1) Cependant, ces entretiens conduits avant (ou pendant) le déploiement d'une démarche, ne se sont jamais déroulés à un moment permettant d'avoir un recul suffisant sur la démarche pour constituer à proprement parler des entretiens d'évaluation. Ils permettent cependant de caractériser assez bien ces démarches et d'avoir en particulier une idée des philosophies gestionnaires portées par leurs promoteurs et contenues dans les outils utilisés.

Entreprise	Activité	Statut	Effectif de l'établissement (arrondi)	Quelques caractéristiques du process	Pilote de la DC
n° 1	Fabrication de cigarettes	Groupe international	400	Process très automatisé	Le DRH
n° 2	Conception de micro-contrôleurs	Groupe international	300	Centre de conception	Le DRH
n° 3	Fabrication de joints pour l'automobile	Groupe international	950	Process semi-automatisé, produits complexes	Le responsable formation
n° 4	Fabrication d'emballages en carton	Groupe international	200	Process semi-automatisé	Le DRH
n° 5	Maroquinerie	PME	40	Industrie à fort taux de main d'œuvre	Le PDG
n° 6	Fabrication d'engrais	Groupe international	160	Industrie automatisée, équipements lourds	Le DAF
n° 7	Fabrication et commercialisation de menuiseries en PVC et en aluminium	PME	300	Process en partie automatisé, avec quelques produits très artisanaux	Le DRH
n° 8	Fabrication de bateaux de plaisance	PME (groupe régional)	300	Plutôt artisanal	Le PDG
n° 9	Fabrication de médicaments	Groupe international	450	Process entièrement automatisé	Le RRH+ groupe projet

Tableau : Données générales sur chacune des neuf entreprises

conclusions à partir de grands groupes où ces démarches sont, le plus souvent, pilotées par la direction des ressources humaines (ZARIFIAN, 2005) (2).

Un commentaire s'impose, ici, sur la nature et la qualité de ce corpus et subséquemment sur le statut de notre propos dans cet article. Ce corpus nous a permis d'accumuler les données sur un échantillon large de neuf entreprises, mais nous n'avons pas été en situation de conduire des évaluations très approfondies de leurs effets, dans le temps, sur les structures profondes de l'organisation, sur l'efficacité globale de l'entreprise, etc. (3). Notre propos ici ne porte donc pas sur les effets globaux des démarches, ni sur les réactions des salariés face à leur déploiement : il a pour objet de discuter à partir de la caractérisation des démarches observées,

certaines affirmations sur les finalités ou les résultats supposés de ces dispositifs de gestion.

À QUOI RESSEMBLENT CES DÉMARCHES ?

Les points d'entrée

Dans tous les cas que nous avons pu observer, les démarches compétences sont présentées par leurs pilotes comme une réponse à de grands problèmes posés à l'entreprise. Pour donner une idée de ces grands problèmes, classons en cinq groupes (chacune des

(2) Saluons, de ce point de vue, les publications du groupe « Compétences » de l'AGRH, dont les études de terrain incluent en leur sein des cas de PME (KARSFELD & OIRY, 2003 ; DEFÉLIX, KLARSFELD & OIRY, 2006).

(3) Un programme régional (RECOR), piloté par l'École des Mines de Nantes, qui concerne une quinzaine d'entreprises, nous permettra d'étudier plus avant les effets des démarches compétences dans toutes leurs dimensions.

entreprises figurant dans au moins deux groupes) les raisons le plus souvent avancées par les directions et les directions des ressources humaines pour mettre en place une DC.

Des évolutions technologiques en cours ont été un point d'entrée de la démarche pour quatre entreprises : ces dernières connaissent des renouvellements importants et/ou anticipent des renouvellements futurs de leurs équipements industriels. Les démarches compétences sont perçues comme des moyens d'accompagner les salariés dans ces changements, par exemple, en permettant de reconnaître les efforts faits pour se former à l'utilisation des nouveaux équipements.

Des changements dans l'organisation ou une volonté d'améliorer l'organisation sont des raisons avancées dans six entreprises. Dans quatre de ces entreprises, la démarche compétences a été concomitante avec un passage en équipes semi-autonomes, avec la disparition d'un (ou deux) échelon(s) hiérarchique(s) et le repositionnement de la maîtrise dans un rôle supposé « de conseil », avec un rôle hiérarchique amoindri. La responsabilité et l'autonomie étant plus fortes dans ce genre d'équipe, les opérateurs ont à intervenir dans un bien plus grand nombre de domaines (ils doivent faire les contrôles imposés par la qualité, les opérations de maintenance de premier niveau, faire face à tous les aléas, s'occuper des approvisionnements...). Cette augmentation de responsabilité est donc concomitante avec une augmentation de leurs compétences. La DC est développée pour rendre possible la reconnaissance à la fois de ces nouvelles responsabilités, et surtout des nouvelles compétences acquises pour y faire face. Par ailleurs, dans les six entreprises concernées par cette dimension organisationnelle, la démarche compétences est conçue comme un moyen d'obtenir des salariés des changements de comportements devant faciliter l'intégration organisationnelle (l'esprit d'équipe, la participation active dans des groupes transversaux, etc.).

Les variations de charges (en quantité ou en qualité) sont des problèmes qui touchent peu ou prou les huit entreprises industrielles de notre échantillon. Elles ont donc, toutes, un besoin de flexibilité plus ou moins fort de leur main-d'œuvre, c'est-à-dire la possibilité de faire changer de poste, de ligne, de métier, d'atelier une partie de cette main-d'œuvre. Dans les huit entreprises, le développement de la polyvalence des salariés entre dans les attendus de la démarche compétences.

La valorisation des compétences rares et distinctives est l'apanage de trois entreprises de notre échantillon ; il s'agit d'essayer de reconnaître les compétences exercées par certains salariés qui sont détermi-

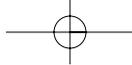
nantes pour la survie et le développement du site. Prenons un exemple : dans l'entreprise n° 4, qui fabrique des sacs en cuir haut de gamme, les opérations de « brûlage des fils » ou de « pliage des sacs » sont des opérations que les producteurs situés dans les pays à bas prix de main-d'œuvre ne savent pas bien faire. Elles font partie des éléments distinctifs d'un sac de grande marque. Or, dans l'entreprise n° 4, il n'y a qu'un nombre très limité de salariés qui savent parfaitement réaliser ces deux opérations. Le dirigeant considère que ce sont là des compétences qu'il faut impérativement reconnaître et valoriser.

Mais il arrive aussi que les DC partent d'un problème « purement ressources humaines », qui peut être une difficulté à fidéliser certaines catégories de salariés (quatre entreprises concernées), ou des problèmes d'inégalité de rémunération (deux entreprises). Des questions autour de la transmission des compétences (par exemple, en vue du départ à la retraite de tel ou tel opérateur) représentent aussi un problème jugé suffisamment prégnant (dans deux entreprises) pour qu'il soit inscrit dans les attendus de la DC développée en leur sein.

La construction du référentiel

Pour répondre à toutes ces préoccupations (dont la liste n'est évidemment pas close), le premier grand chantier du pilote de la démarche va consister à élaborer un référentiel de compétences. Si les formes de ce référentiel peuvent varier (il y a souvent plusieurs documents articulés, mais il serait trop long d'entrer ici dans le détail), elles ont toujours pour objet de décrire, à partir de plusieurs dizaines d'items, les compétences que l'entreprise attend de ses salariés et qu'elle souhaite les voir développer. Qu'ils soient organisés par métier, par emploi, par poste (etc.), les référentiels cherchent tous à établir une liste de compétences attendues, avec une échelle de valeur à trois ou quatre niveaux pour chaque item, qui permettra de situer chacun des salariés, le moment du déploiement venu. Deux remarques s'imposent, au sujet de l'élaboration de ces référentiels :

- Premièrement, dans toutes les entreprises de notre échantillon (sauf peut-être la n° 4), cette construction a été un travail tout à fait considérable, dont la durée a pris entre six mois et un an (parfois plus) ;
- Deuxièmement, dans aucune de ces entreprises, le pilote de la démarche n'a écrit, seul depuis son bureau, ces référentiels. Sans doute parce que ces DRH ont eu la volonté (ou la contrainte) d'articuler leur référentiel avec la réalité des activités, ils ont mobilisé d'autres acteurs pour qu'ils apportent les éléments de représentation de cette réalité. On peut classer les méthodes ayant permis, dans les entreprises de notre échantillon, de construire une représentation de l'activité intégrable dans le référentiel de compétences en cinq groupes (non exclusifs) :



– L'observation au poste (dans quatre entreprises). Un membre de la DRH (ou un consultant) observe les opérateurs sur leur poste de travail et, grâce à ces observations (grâce aussi à des dialogues avec l'opérateur observé), produit une formulation des compétences nécessaires à la tenue du poste. Cet exercice est réalisé sur un ensemble de « situations types » permettant de rendre compte peu ou prou de toutes les activités et de tous les processus ren-

aident le pilote de la démarche à valider la pertinence de son référentiel et de ses échelles de valeurs ;

– Le groupe de travail avec les salariés (dans cinq entreprises). Cette méthode consiste à réunir, de façon plus ou moins formalisée, les salariés concernés par la démarche et à leur demander leur avis sur le référentiel de compétences que l'on est en train de construire, sur le libellé des items, sur les échelles de



© Henri Cartier-Bresson/MAGNUM PHOTOS

Des questions autour de la transmission des compétences (par exemple, en vue du départ à la retraite de tel ou tel opérateur) représentent aussi un problème jugé suffisamment prégnant (dans deux entreprises) pour qu'il soit inscrit dans les attendus de la démarche compétences développée en leur sein. (*Usine Alstom, Belfort, 1970*)

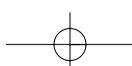
contrés dans l'entreprise ; dans chacune des quatre entreprises où cette méthode a été mise en œuvre, ce sont plusieurs dizaines de postes différents qu'il a fallu observer ;

– L'autoévaluation (deux entreprises – la n° 1 et la n° 4). Le principe de l'autoévaluation est de proposer au salarié de s'évaluer lui-même au moyen du référentiel de compétences, pendant que son responsable hiérarchique conduit la même évaluation, puis de comparer les deux (4). Ce système d'autoévaluation et les différentes discussions qui en découlent

valeur. Est-ce qu'ils comprennent bien les termes utilisés ? Est-ce que les compétences que l'on cherche à valoriser sont pertinentes ? Est-ce qu'elles ont un sens, par rapport à la perception que les salariés peuvent en avoir ? Ces groupes de travail servent généralement à affiner les outils en cours d'élaboration. Ils ont aussi pour finalité d'impliquer et de sensibiliser les opérateurs à une démarche ressources humaines qui les vise ;

– Le groupe de travail avec la hiérarchie intermédiaire (trois entreprises). On attend de ce groupe qu'il contribue, lui aussi, à l'intégration de la réalité de l'activité dans les référentiels. Pour le pilote de la démarche, le côté pratique réside dans le fait que les membres de la hiérarchie intermédiaire (chefs d'atelier, chefs d'équipe, animateurs de production,

(4) Dans les deux cas, les participants à cet exercice affirment que les écarts entre les deux évaluations ne sont pas très nombreux et que, lorsqu'ils existent, dans la très grande majorité des cas, c'est le salarié qui minimise ses compétences par rapport à celles que lui reconnaît son responsable.



managers) ont, le plus souvent, une vue complète, synthétique et panoptique des activités dont ils ont la charge. De plus, on note dans les trois entreprises ayant utilisé cette méthode, que ces cadres de proximité n'éprouvent aucune difficulté à formuler un certain nombre d'attendus vis-à-vis des opérateurs. Par ailleurs, comme pour les groupes de salariés, ces groupes ont aussi pour objectif d'impliquer la hié-

descriptive forte portée par les dispositifs que nous venons de lister. Mais on remarque aussi que cette intégration de la réalité de l'activité contient, en même temps, une dimension délibérative patente, qui ne peut se différencier de la première dimension descriptive. Pour savoir et comprendre ce qui se passe dans l'activité, il est difficile de ne pas donner la parole aux acteurs concernés.



[...] il faut [...] faire vivre la démarche dans le temps [...] en prenant en compte et en reconnaissant les évolutions de compétences et les « efforts » des salariés pour progresser dans les échelles du référentiel. (Couronnement d'un guerrier vainqueur. Vase grec. Musée archéologique de Bari, Italie)

rarchie intermédiaire : au moment du déploiement, c'est elle qui est censée réaliser la conduite des évaluations des salariés et animer la démarche dans le temps ;

– Un comité de pilotage incluant une certaine diversité des acteurs (quatre entreprises). Cette façon de procéder permet au DRH de faire valider les différentes étapes de son projet (dans l'entreprise n° 9, le DRH n'était même pas le chef de projet) et d'y intégrer la diversité de points de vue représentés dans le comité.

On observe donc que les DC, telles qu'elles sont menées dans les entreprises de notre échantillon, ont une visée

Le déploiement de la démarche et le système de reconnaissance

Cet important travail de rédaction des référentiels réalisé, le chef de projet n'est pas au bout de ses peines : il doit encore conduire la délicate opération du déploiement de sa démarche, qui nécessite la mise en œuvre, par la hiérarchie intermédiaire, d'entretiens d'évaluation. Il y a en réalité deux éléments différents dans ce déploiement : il faut, d'une part, positionner chacun des salariés visés par rapport au référentiel, puis, d'autre part, faire vivre la démarche dans le temps (tous les ans), en prenant en compte et en reconnaissant les évolutions de compétences et les « efforts » des salariés pour progresser dans les échelles du référentiel.

De ce point de vue, on remarque, dans l'échantillon, deux entreprises (sur les neuf) qui n'ont pas déployé leur DC et qui connaissent, à cette étape, d'importantes difficultés dans la conduite de cette démarche. Ceci tend à prouver que le déroulement de la démarche jusqu'au déploiement de la DC ne va pas de soi. Dans ces deux entreprises, l'encadrement paraît très rétif à déployer la DC, et l'une d'elle, malgré l'intervention de consultants, a renoncé à aller plus loin.

On note que sept entreprises (sur neuf) (5) ont mis en place un système de reconnaissance des compétences. Dans ces sept cas, la reconnaissance se traduit *in fine* par une progression dans le système conventionnel de l'entreprise, ce qui a pour conséquence une augmentation de salaire pour les opérateurs concernés. Ici, un premier constat s'impose : les référentiels – contrairement à ce que pourraient laisser entendre les textes sur la démarche compétences (en particulier les 'Medef 1998' et 'Medef 2002') – ne sont pas conçus comme une rupture avec la logique des conventions collectives, mais comme un système qui vient compléter le dispositif conventionnel et s'articuler avec lui, en proposant des « mailles de distinction » des salariés plus fines que celles des qualifications et en ayant l'ambition de mieux prendre en compte les spécificités de l'activité de l'entreprise.

Deux firmes ont aussi eu recours à des primes spécifiques (en plus de la progression dans la convention collective) et une (l'entreprise n° 1) a mis en place un système de reconnaissance fondé sur l'obtention d'un diplôme validé par l'Éducation Nationale. Une douzaine d'opérateurs ont obtenu un BEP de conducteur de machines automatisées.

UNE NOUVELLE FORME DE PRESCRIPTION ?

Maintenant que nous avons décrit à grands traits la réalité du déploiement des démarches compétences dans nos neuf entreprises, nous sommes enclins à affirmer qu'elles nous apparaissent comme faisant émerger des formes de prescriptions nouvelles dont nous voudrions ici souligner les points d'originalité par rapport aux prescriptions existant déjà dans les entreprises.

Les démarches compétences ont un contenu prescriptif patent...

Si l'on conçoit la prescription comme la définition formalisée, par les dirigeants d'une entreprise, d'une série

d'attendus vis-à-vis des salariés, force est de constater que les démarches compétences – en particulier à travers la rédaction des référentiels compétences – ont une dimension prescriptive forte. Pour étayer notre propos, nous prendrons, par exemple, le référentiel de l'entreprise n° 7 (un des supports les plus clairs et les plus complets à notre disposition), et, au hasard, celui qui concerne l'atelier de fabrication de fenêtres en PVC. Voici un florilège des items de ce référentiel (quinze items sélectionnés sur soixante) (6) :

- Utiliser et faire fonctionner les machines à lame (déli-gneuse...);
- Utiliser et faire fonctionner le matériel de vitrage;
- Connaître les références en quincaillerie et accessoires (équerres, gabarits et joints);
- Connaître l'ensemble des éléments qui composent une menuiserie;
- Détecter et transmettre rapidement les anomalies rencontrées (procédures de fabrication, conformité du produit entrant/sortant);
- Rendre compte de l'activité réalisée;
- Être relationnel (relation et collaboration avec les collègues de travail et esprit d'équipe);
- Être minutieux et précis dans l'assemblage et la pose de composants;
- Analyser un problème qualité rencontré;
- Constituer et valider la commande complète et conforme au bon de commande client;
- Appliquer les procédures de contrôle qualité;
- Appliquer les règles de sécurité dans l'utilisation du matériel;
- Avoir des connaissances en trigonométrie;
- Être organisé dans son travail;
- Prendre des initiatives.

À travers ces items, nous avons de bons exemples de ce que l'on peut rencontrer dans les référentiels de compétences de notre échantillon (7). Il semble que l'on puisse regrouper ces libellés de compétences en cinq familles :

- Une famille qui concerne la connaissance plus ou moins détaillée et la maîtrise, à différents niveaux, du produit, des équipements et du process;
- Une famille qu'on pourrait appeler analytique (détecter un problème qualité, analyser une anomalie, identifier un écart de paramètre);
- Une famille qui fait référence à des savoirs théoriques (connaître la trigonométrie);
- Une famille (la plus riche dans tous les référentiels) que l'on peut regrouper sous le large chapeau des « compétences comportementales ». Figurent, dans ce groupe, à la fois le fait pour un salarié de se conformer à une règle (par exemple, respecter les

(5) Une des entreprises (l'entreprise n° 6) qui n'a pas déployé la démarche compétences, a tout de même mis en place un système de parcours professionnel avec un mécanisme de reconnaissance s'apparentant à une reconnaissance des compétences, même si les entretiens d'évaluation avec la hiérarchie ne sont pas mis en place. *A contrario*, dans une autre entreprise (l'entreprise n° 5), qui a construit un référentiel et l'a déployé auprès de tous les salariés, aucun système spécifique de reconnaissance n'a été prévu.

(6) Dans le cas d'espèce, chaque salarié est jugé sur chacun de ces items avec une échelle à quatre niveaux (1 : débutant, 2 : moyen, 3 : bon niveau, 4 : parfait, expertise).

(7) À l'exception du centre de conception (l'entreprise n° 2), dont les libellés – visant des ingénieurs hautement qualifiés – sont sensiblement différents.

règles de sécurité), mais aussi la réactivité (prendre des initiatives), la capacité à la coopération (rendre compte, avoir l'esprit d'équipe) ou encore des aptitudes personnelles (minutie, organisation du poste de travail, propreté, etc.) ;

– La polyvalence, que l'on peut définir comme la possibilité, pour un salarié, d'assurer plusieurs « positions » au sein de l'entreprise (postes, équipements, métiers, ateliers, etc.).

Il apparaît que chacune de ces familles de compétences porte un contenu prescriptif assez fort. Un opérateur doit connaître ses produits, les éléments déterminants du *process* (« savoir lire la fiche de suivi »), il doit aussi analyser les situations qu'il rencontre et mobiliser des savoirs théoriques. Mais, surtout, on attend de lui un certain nombre de comportements : le respect des règles (qualité, sécurité), le travail en équipe, la propreté, etc.

...mais la prescription est d'une nature différente

S'intéresser aux compétences des salariés, ce n'est donc pas du tout évacuer toute forme de prescription, bien au contraire. Avoir des attentes dans ces termes, c'est bien leur dire ce que l'on souhaite d'eux, au même titre que les normes ISO, que de Bonnes Pratiques de Fabrication (8), qu'un mode opératoire, qu'un descriptif de poste, qu'une lettre de mission...

Cependant, un examen attentif des démarches compétences nous pousse à considérer que cette prescription a des spécificités qui la différencient quelque peu des autres prescriptions rencontrées dans les entreprises de notre échantillon ; cette nouvelle prescription contient en elle, nous semble-t-il, deux groupes de différences contradictoires ; l'un renforçant un sentiment de rationalisation, l'autre le relativisant grandement.

• *Les éléments de sophistication de la rationalisation*

La première différence réside dans le déplacement, assez significatif, de l'objet de la prescription. On abandonne, pour une grande part, le descriptif des tâches (que l'on voit dans les procédures qualité par exemple, ou dans les Bonnes Pratiques de Fabrication), dans lequel on n'entre pas trop, en s'en tenant à des libellés plus globaux (*savoir utiliser et faire fonctionner les machines à lame*), pour s'intéresser à des dimensions peu explorées par la « prescription classique », comme l'analyse des situations rencontrées, le travail en équipe, la minutie. D'une certaine manière, les démarches compétences réussissent le tour de force de prescrire ce qui, jusqu'à maintenant, était imprescriptible et considéré pour une part, comme relevant du domaine des seules initiative et volonté de l'opérateur (de TERSSAC, 1992).

(8) Ce terme est fréquemment utilisé dans l'industrie pharmaceutique (entreprise n° 9).

Nous pensons que ce n'est pas tant la différence de libellés des items qui introduit une rupture dans la prescription, en particulier le passage de verbes d'action dominés par le verbe « devoir » en compétences formulées en verbe « savoir », que la sophistication des attendus, qui s'intéressent à des sphères d'un nouveau genre, comme celle du comportement.

De ce point de vue, les DC peuvent apparaître à certains (DUGUÉ, 1999 ; DURAND, 2000) – à juste titre – comme une nouvelle sophistication de la rationalisation des entreprises. Le fait que, dans presque toutes les démarches compétences (au moins celles de notre échantillon), il y ait des items comme « respecter les règles », ou « respecter les procédures » renforce le sentiment qu'elles contribuent à la rationalisation des entreprises : s'ajoutent, à l'édiction de règles, des systèmes qui mesurent l'aptitude à les respecter.

Nous trouvons *la deuxième différence* qui alimente cette impression de sophistication de la rationalisation dans le fait qu'il existe une graduation dans les échelles – ce qui n'est pas le cas, par exemple, d'un descriptif de poste. Non seulement on explore des voies nouvelles de prescription mais, en plus, on affine le jugement (et donc le contrôle), avec un système qui différencie graduellement les acquisitions.

• *Les éléments d'assouplissement et d'accompagnement de la rationalisation*

Mais ces constats doivent être relativisés fortement par les trois autres différences qui distinguent les prescriptions des démarches compétences des autres.

La troisième différence, en effet, réside dans la volonté de reconnaissance individuelle que portent les démarches compétences et qui n'est pas contenue (en tous les cas de manière aussi systématique) dans les autres prescriptions. Il y a, dans cette reconnaissance, deux dimensions liées, qu'il faut souligner et qui sont particulièrement observables dans la phase de « positionnement du salarié » :

– Paradoxalement, le fait que la prescription investisse des champs nouveaux est aussi un moyen de reconnaître, chez les salariés, un certain nombre d'actions et de manières de s'y prendre (appelées compétences) qui, généralement, préexistent à la démarche. Ce sont donc des occasions de formalisation et de systématisation de manières d'agir qui, en se transformant en prescriptions, sont reconnues explicitement. Les démarches compétences permettent de nommer ce que certains salariés parviennent à faire déjà, de coucher sur le papier des exigences que l'entreprise attendait d'ores et déjà des salariés et auxquelles au moins une partie d'entre eux répondait ;

– Dans les sept entreprises qui ont mis en place un système de reconnaissance, un certain nombre de salariés (25 % des salariés concernés dans l'entreprise n° 7, jusqu'à presque 100 % dans l'entre-

prise n° 1) a connu, suite au déploiement de la démarche compétences, une valorisation de son statut et de ses rémunérations. En échange d'un plus grand respect, par le salarié, des prescriptions contenues dans les démarches compétences, une contrepartie est offerte au salarié, sous la forme d'avantages conventionnels. Alors que les salariés qui ne bénéficient pas des « plus » octroyés par la démarche sont maintenus dans un statu quo, du point de vue de leur positionnement dans la grille de la convention collective et de leurs différents avantages acquis (leur intéressement, leur ancienneté, etc.).

Même si elle n'est pas une exclusivité des démarches compétences, *la quatrième différence* tient à la dimension délibérative des DC, dimension que nous avons déjà évoquée. Les méthodes de construction des référentiels, que nous avons décrites dans la première partie, consistant à impliquer par différents moyens une partie du personnel, permettant de construire une représentation plus ou moins complète de ce qui fait compétence pour les différentes catégories de salariés, et de confronter explicitement cette vision avec celle de la direction, édulcorent dans une grande mesure l'idée d'une prescription uniquement émise depuis la direction de l'entreprise vers les salariés. Il ne s'agit donc pas d'une prescription totalement exogène à la situation de travail et aux salariés, qui ne serait porteuse que des seuls intérêts de l'entreprise et de la vision normative de la direction. Elle incorpore aussi en elle-même une partie des représentations des salariés et des réalités auxquelles ils sont confrontés.

Enfin, *la cinquième différence*, qui vient, elle aussi, relativiser le caractère rationalisant des démarches, peut s'observer dans le fait que la DC se présente comme une prescription facultative, particulièrement dans sa phase d'animation. Contrairement par exemple, aux Bonnes Pratiques de Fabrication ou à la norme ISO, les opérateurs ne sont nullement obligés de suivre à la lettre les différentes injonctions implicitement contenues dans le référentiel. C'est un système avant tout incitatif, qui cherche à pister la progression de certains salariés ; pour les autres, les principes d'articulation avec la convention collective ont toujours pour résultat de maintenir au même niveau ceux qui ne souhaitent pas, ou ne peuvent pas, progresser dans leurs compétences.

DÉMARCHE COMPÉTENCES, RESPONSABILISATION ET AUTONOMIE

Si l'on admet que la démarche compétences a un contenu prescriptif patent, il faut donc s'intéresser à ses effets

(9) Gilbert de Terssac montre d'ailleurs ses effets positifs sur l'efficacité de l'organisation.

possibles sur le salarié et, en particulier, sur son autonomie et sa responsabilisation. Comme nous l'avons affirmé en introduction, on trouve un certain nombre de textes qui assimilent les démarches compétences à des moyens de développer ces deux dimensions chez les salariés (les deux étant associées). Pour mener une telle réflexion, on ne peut pas, préalablement, faire l'économie d'une tentative de clarification de ces deux notions.

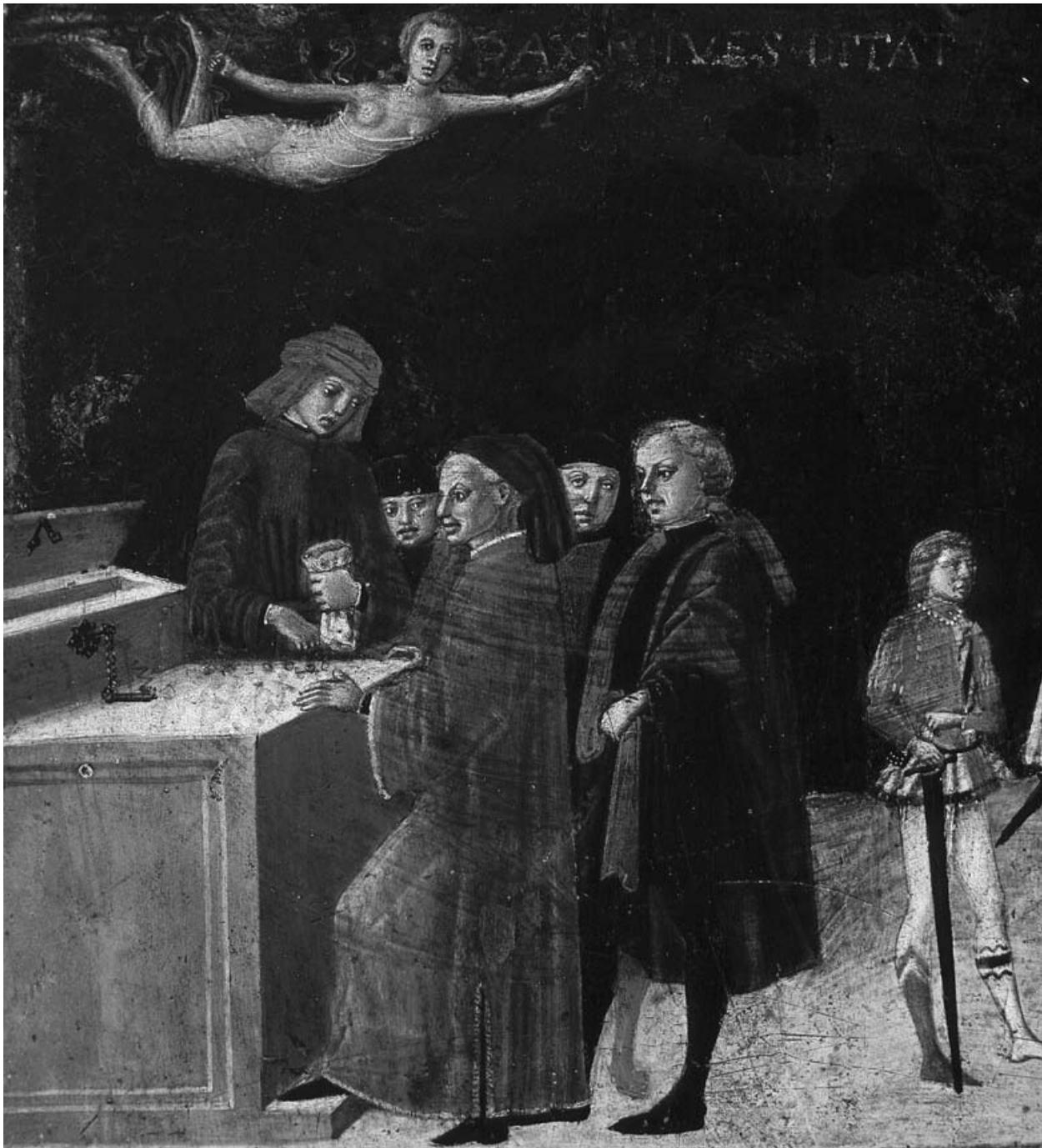
Clarifier les notions

Pour ce qui concerne l'autonomie, on peut affirmer comme Gilbert de Terssac (de TERSSAC, 1992) qu'il s'agit d'une marge plus ou moins grande, à la disposition du salarié, qui lui permet de s'organiser, de choisir ses priorités, de peser sur les décisions ; soit l'autonomie est reconnue officiellement par l'organisation, soit elle a été conquise individuellement ou collectivement par le salarié (9).

La responsabilisation, de son côté, peut se comprendre comme une action, ou une mission, confiée à un salarié, qui devient, du même coup, redevable de sa bonne exécution. La responsabilisation doit être comprise surtout comme le fait, pour un salarié, d'avoir à rendre compte des différents éléments contenus dans le périmètre dont il est responsable. Si l'un de ces éléments est défaillant, c'est ce salarié qui en répond. Il est intéressant de noter que c'est à peu près cette même définition de la responsabilisation, que nous proposons, qui est adoptée par Gwenaële ROT (1998) et Philippe ZARIFIAN (2005) dans des perspectives pourtant très différentes, tant pour l'une que pour l'autre.

Certes, il faut se garder de généralisations par trop hâtives, tant le système de préférence de chacun des salariés est différent et tant les contextes dans lesquels opèrent ces salariés varient ; il nous semble tout de même que, du point de vue du salarié, autonomie et responsabilisation n'ont pas exactement le même statut. L'autonomie apparaît comme une situation que le salarié cherche à développer et à se ménager ; d'ailleurs, la sociologie des organisations a fréquemment montré les marges que se créent les opérateurs d'un système, pour échapper partiellement aux prescriptions (CROZIER & FRIEDBERG, 1977 ; de TERSSAC, 1992 ; REYNAUD, 1989 ; MOULLET, 1992...).

En revanche, la notion de responsabilisation doit être abordée avec beaucoup de prudence. La dimension systématiquement positive pour le salarié, qui apparaît en arrière-plan de la littérature sur le modèle de la compétence, nous semble plutôt contestable. L'aspiration des salariés à prendre des responsabilités (pour un statut salarial équivalent, et un contexte personnel qui n'évolue pas) est une hypothèse un peu douteuse. Il n'est pas déraisonnable de penser qu'avoir à rendre compte devant sa hiérarchie, voire devant l'ensemble de l'organisation, qu'intervenir sur un nombre de domaines plus important (la qualité, la maintenance de premier niveau, les approvisionnements) dans des périmètres plus larges,



On peut se demander si la démarche compétences ne se présente pas, in fine, comme l'achat, par l'entreprise (sous forme d'amélioration de statut et de son corollaire la hausse du salaire), d'une renonciation à une part d'autonomie, articulée à un renforcement de la responsabilisation. (Détail du tableau *Les finances de la commune de Sienne* de Benvenuto di Giovanni, 1468)

peuvent participer à l'augmentation du stress et du mal être chez le salarié. Il est surtout possible de contester vivement le caractère mécanique du lien « responsabilisation = valorisation du salarié », si d'autres éléments ne sont pas apportés à sa situation (comme une promotion statutaire et salariale). Si on se place du point de vue du système de contribution/rétribution de l'entreprise, il semble que l'on puisse s'aventurer à dire que la responsabilité est plutôt du côté de la contribution du salarié que de la rétribution de l'entreprise.

De ce point de vue, il est frappant de constater que Gwenaële Rot (ROT 1998), dans son travail sur les effets de la mise en place de la qualité totale sur les opé-

rateurs de ligne d'un grand constructeur automobile, montre combien ces derniers jouent de leur autonomie à travers ce que l'auteur appelle l'autorégulation, pour pouvoir échapper aux effets de la responsabilisation et « au rendre compte » portés par les outils de la qualité. À travers la lecture de cette recherche, on remarque non seulement que l'autonomie se différencie très clairement de la responsabilisation, mais aussi que l'utilisation de l'une, par les opérateurs, sert à réduire l'autre. Si on accepte cette différence de statut entre la responsabilité et l'autonomie, quelles hypothèses peut-on développer sur les liens que la démarche compétences peut entretenir avec ces deux notions ?

Moins d'autonomie,
mais plus de responsabilisation ?

Il semble, d'abord, que la DC contribue assez peu à l'autonomisation des salariés et qu'au contraire, en développant et en sophistiquant la prescription, elle participe à la réduction de cette autonomie. Voilà un certain nombre de comportements, d'actions, que les salariés pouvaient conduire à leur guise, de façon implicite et non prescrite, qui deviennent explicites. Dit autrement, si la démarche compétences est intégrée dans l'organisation et que son pilote réussit à ce que certains salariés et la hiérarchie de proximité jouent le jeu, il y a nécessairement réduction d'autonomie, puisque cela signifie que le salarié consent à se conformer aux prescriptions contenues dans la démarche.

En ce qui concerne la responsabilisation, il est indéniable que certains items des démarches compétences, telles que nous les avons observées, vont dans le sens d'une plus grande responsabilisation. Prenons un exemple : *détecter et transmettre rapidement les anomalies* est une manière de dire que l'opérateur est responsable de la détection et d'une partie du traitement des aléas du process. Les opérateurs qui jouent le jeu de la démarche acceptent donc clairement d'exercer cette responsabilité vis-à-vis de l'entreprise.

Cette perspective, du même coup, nous décale sensiblement du projet contenu dans le modèle de la compétence (MEDEF 1998, ZARIFIAN 1999, 2001). En effet, vues sous ce jour, les démarches compétences apparaissent davantage comme un dispositif nouveau et original de management de la relation salariale construit autour de problématiques classiques de régulation du travail et de captation de l'engagement du salarié, que comme un nouveau modèle salarial concomitant avec l'émergence d'un modèle organisationnel tout aussi nouveau, fondé sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés.

Mais cette perspective nous distancie tout autant d'une vision uniquement manipulatoire et rationalisante des DC (DUGUÉ, 1999 ; DURAND, 2000), qui ignore un grand nombre de dimensions contenues dans ces démarches (à commencer, très prosaïquement, par les opportunités de développement statutaire et salarial qu'elles proposent).

Moins d'autonomie, plus de responsabilisation : il semble que l'on puisse faire l'hypothèse que la démarche compétences n'est acceptable pour des salariés que dans la mesure où elle ouvre des voies nouvelles pour une reconnaissance et une valorisation significatives. On peut même se demander si la DC ne se présente pas, in fine, comme l'achat, par l'entreprise (sous forme d'amélioration de statut et de son corollaire la hausse du salaire), d'une renonciation à une part d'autonomie, articulée à un renforcement de la responsabilisation.

Si on se rappelle les nouveautés des libellés des prescriptions et le caractère facultatif de leur respect, on peut affirmer que la démarche compétences s'apparen-

te à une sorte de proposition, faite par l'employeur à son salarié, d'enrichissement du contrat de travail et de renforcement des échanges. Tout fonctionne comme s'il s'agissait, pour l'entreprise, de proposer d'acheter aux salariés, s'ils le veulent bien, leur conformité à de nouveaux attendus et à une rationalisation étendue à de nouvelles sphères. ■

BIBLIOGRAPHIE

- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'Acteur et le Système*. Paris, Édition du Seuil, Paris, 1977.
- DEFELIX, C., KLARSFELD, A., OIRY, E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006.
- DESMAREZ, P., (dir). Compétence. *Sociologie du travail* 43 (1), 2001.
- DU ROY, O., LEMAY, O., PAULINO, J., *La Gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements*. Lyon, Éditions du réseau Anact, 2003.
- DUGUÉ, E., « La logique de la compétence : le retour du passé. » *Éducation permanente* N° 140 7-18, 1999.
- DURAND, J.-P., « Les enjeux de la logique compétence. » *Gérer et Comprendre Annales des Mines* 16-24, 2000.
- HADDADJ, S., BESSON, D., (dir), « Compétences : de la théorie au terrain » (special issue), *Revue Française de Gestion* N° 127, 2000.
- KLARSFELD, A., OIRY, E., (dir), *Gérer les compétences, des instruments aux processus, cas d'entreprises et perspectives historiques*. Paris, Vuibert, 2003.
- MASSON, A., PARLIER, M., *Les Démarches compétences*. Lyon, Édition Anact, 2004.
- MEDEF. « Objectifs compétences. » Journées internationales de la formation. Mouvement des entreprises de France, Deauville, 1998.
- MEDEF. « Objectifs compétences. » Des pratiques européennes innovantes. Mouvement des entreprises de France. Wagram, Paris, 2002.
- MOULLET, M., *Le Management clandestin*. Paris, InterÉditions, 1992.
- REYNAUD, J.D., *Les Règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*. Paris, Armand Colin, 1989.
- ROT, G., « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du travail*, 1/98 5-20, 1998.
- SEGRESTIN, D., *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- TERSAC, G. de, *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF, 1992.
- ZARIFIAN, P., *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*. Paris, Éditions Liaisons, 1999.
- ZARIFIAN, P., Sur la question de la compétence, réponse à Jean-Pierre Durand. *Gérer et comprendre Annales des Mines* Décembre 2000, 25-28.
- ZARIFIAN, P., *Le Modèle de la compétence, trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Paris, Éditions Liaisons, 2001.
- ZARIFIAN, P., *Stratégie des entreprises et compétences*. Paris, Éditions Liaisons, 2005.