

La gestion des compétences : une perspective contingente

Le choix d'une perspective contingente invite à tenir compte de l'environnement dans lequel se sont développées les démarches compétences et comment elles ont évolué au gré des évolutions de cet environnement. Parler de contingence nous semble à la fois indispensable et heuristique pour comprendre les enjeux, les réalisations et les difficultés qu'a pu rencontrer la gestion des compétences depuis environ vingt ans. Cela permet également de comprendre pourquoi les discours trop généraux sur la gestion des compétences se révèlent insatisfaisants sur un plan théorique et peu opératoires sur un plan pratique.

Dans ce premier chapitre, nous proposons de décliner le caractère contingent de la gestion des compétences, selon quatre dimensions.

La première contingence qui mérite d'être explicitée est certainement celle de la définition de la notion, qui apparaît spécifique à chaque discipline scientifique (gestion, psychologie, sciences de l'éducation, etc.) et, parfois même entre sous-disciplines (par exemple entre la GRH et la stratégie). On pourrait imaginer que le caractère scientifique de la notion de compétence en garantirait l'universalité. Or, nous verrons qu'au contraire, malgré certaines convergences entre pays, les conceptions adoptées et les pratiques mises en œuvre sont largement dépendantes des contextes nationaux, qu'ils soient culturels, institutionnels, juridiques ou économiques, dans lesquels elles s'inscrivent. Ensuite, et ce sera la troisième contingence que nous expliciterons, l'histoire de la gestion des compétences met en évidence les évolutions des concepts

et des démarches sur une vingtaine d'années. Enfin, nous aborderons la quatrième dimension de la contingence, la dimension organisationnelle qui vise à expliciter les variantes, notamment en ce qui concerne les pratiques observées au sein des organisations, selon leur taille, leur statut ou leur mode de fonctionnement.

Section 1 ■ La notion de compétence comme « révélateur » de questions fondamentales

Section 2 ■ Des contingences nationales

Section 3 ■ Des contingences historiques

Section 4 ■ Des contingences organisationnelles

Section 1

LA NOTION DE COMPÉTENCE COMME « RÉVÉLATEUR » DE QUESTIONS FONDAMENTALES

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétence a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, principalement. Dans l'un des premiers ouvrages consacré à cette notion, nous avons nous-mêmes proposé une synthèse de ces questions¹. Plus de quinze années après, ces débats sont largement dépassés et il nous semble inutile d'y revenir. De plus, malgré les nombreuses divergences alors mentionnées, la notion de compétence est parvenue à réunir autour d'elle un consensus certain (v. Repères ci-après)

Cela étant, nous voudrions retenir de ces débats disciplinaires que la compétence a servi en quelque sorte de prétexte pour aborder des questions tout à fait essentielles, en lien avec les mutations de l'environnement économique, les évolutions des organisations productives et les transformations du travail lui-même. Nous reprenons donc ces questions dans cette première section.

1. Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Savoir et pouvoir, les compétences en question*, PUF, 1993.



Repères

La diversité des approches scientifiques de la notion de compétence n'a pas permis d'aboutir à une définition simple de la notion capable d'intégrer toutes les dimensions mises en avant par chaque discipline.

Dans des travaux précédents, nous avons montré qu'il était plus intéressant et plus utile, du point de vue de la GRH, d'aborder la notion de compétence sous l'angle de son utilité.

C'est pourquoi nous avons proposé l'idée d'un « construit social, appelé compétence, qui définit les capacités des personnes, a un caractère prédictif, intègre des modalités variées identifiables et utilisables dans les différents contextes de gestion. »

L'observation des pratiques des entreprises et de la façon dont elles définissent la compétence témoigne bien de ce caractère socialement construit de la compétence¹.

1. Aubret J. *et al.*, *op. cit.*, p. 49.

1 La question de la dématérialisation du travail

La société postindustrielle se caractérise par de nombreuses transformations du système productif, étroitement liées aux transformations de la nature du travail : le travail industriel se raréfie au profit du travail immatériel et du secteur des services pour lequel l'activité se présente essentiellement comme la mise en œuvre, en situation, de capacités intellectuelles et relationnelles.

Face aux mutations du travail, l'ergonomie a progressivement orienté ses travaux vers celui qui exécute les tâches dans des situations de travail déterminées, et qu'elle désigne du nom d'« opérateur ». Celui-ci n'est pas assimilable à un automate : c'est un « opérateur acteur ».

Même dans les tâches répétitives, l'opérateur récupère des micro-incidentes, il utilise ses compétences pour « optimiser » sa relation au travail et à ses contraintes. Souvent ces modifications sont positives et fonctionnelles, réalisant des compromis satisfaisants. Parfois, elles ont des effets négatifs, générant des erreurs, des accidents.

Introduite en ergonomie, en complément des concepts classiques de tâche et d'activité, la notion de compétence devient peu à peu indispensable pour décrire mais surtout expliquer les conduites

professionnelles. Les processus d'identification des salariés se structurent en effet autour d'une profession ou d'un métier, c'est-à-dire d'une compétence professionnelle. Spontanément, l'opérateur s'identifie parce qu'il sait faire (ou est supposé savoir-faire).

En ergonomie, l'analyse des compétences est ainsi doublement finalisée. Il s'agit, d'une part, d'adapter au mieux les compétences aux tâches à réaliser et, d'autre part, d'adapter les tâches aux compétences disponibles.

À la suite de M. de Montmollin, l'ergonomie désigne par « compétences »¹ les connaissances, savoir-faire, types de raisonnements, habiletés, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique. Les compétences se différencient des aptitudes et des capacités souvent insuffisantes pour expliquer la réussite ou l'échec d'un opérateur confronté à une tâche précise.

On distingue trois composantes dans les compétences² : les connaissances qui permettent de comprendre « comment ça marche » et peuvent être acquises par une formation préliminaire, les savoir-faire qui indiquent « comment faire marcher » et les méta-connaissances qui permettent de gérer les connaissances et ne sont acquises que par l'expérience. Plus précisément :

- Les connaissances se subdivisent, selon la distinction classique en psychologie cognitive, en connaissances déclaratives (« savoir que »), qui permettent la description des outils, machines, dispositifs divers, et les connaissances procédurales (« savoir comment »), connaissances d'usages du système, règles permettant d'obtenir certains effets. Toutes deux sont verbalisables, c'est-à-dire que si l'on interroge l'opérateur sur les connaissances qu'il doit mobiliser pour exécuter la tâche, il est capable de les exprimer.
- Les savoir-faire, non nécessairement verbalisables et réduits parfois à des séquences stéréotypées d'actions, des « routines ». Les savoir-faire sont typiques des activités artisanales, mais présents tout autant dans des situations industrielles. Acquis par la pratique personnelle, ils sont difficilement transmissibles.

1. « Le pluriel ici n'est pas neutre. Il signifie – tout à l'opposé d'une certaine psychologie du travail – qu'il n'est pas question de chercher à embrasser l'ensemble des caractéristiques de la “personnalité” de l'opérateur (même réduite aux composantes cognitives. » (Montmollin M. de, *Vocabulaire de l'ergonomie*, 2^e éd., Octarès, 1997.)

2. Montmollin M. (de), *op. cit.*