

AUTOUR DES MOTS « GESTION » ET « COMPÉTENCE »

CETTE RUBRIQUE PROPOSE AUTOUR D'UN OU DE QUELQUES MOTS UNE HALTE PENSIVE À TRAVERS UN CHOIX DE CITATIONS SIGNIFICATIVES EMPRUNTÉES À DES ÉPOQUES, DES LIEUX ET DES HORIZONS DIFFÉRENTS.

Gestion

Gestion de portefeuille, gestion de la classe, des cours d'eau, gestion du comportement des détenus, des déchets radioactifs, etc. Qu'y a-t-il de commun entre toutes ces situations ? Dans chaque cas, il s'agit apparemment de mettre de l'ordre, de maîtriser une activité imprévisible, effervescente, risquée. D'ailleurs, ne parle-t-on pas aujourd'hui de gérer l'incertitude, les conflits, son temps, son stress, son couple et même de « gérer sa mort » ? La prolifération des applications actuelles de la gestion dépose de loin la définition du dictionnaire. Le verbe gérer (du latin, *gerere*, porter, mener, faire) conserve, suivant *Le Robert* par exemple, son sens strict et originel (XV^e siècle), c'est-à-dire gouverner, diriger, administrer, conduire, régir des affaires, des biens ou des intérêts.

Un des sens de *gestio*, « exécution », semble s'être maintenu jusqu'à la fin des années 50, désignant la « simple exécution des affaires quotidiennes dans les entreprises privées ». Et les gestionnaires restaient des subalternes qui « se contentent d'administrer et d'exploiter un capital d'innovations apparté par le chef d'entreprise » (Baranger et al., 1985) (1). Actuellement, la fonction s'élève à toute décision rationnelle, efficace et éclairée. Suivant le lexique managérial, le gestionnaire partage avec le manager, le directeur et l'administrateur, la fonction de « responsable », mais il n'est pas pour autant un dirigeant comme le sont les trois autres (Cusin-Berche, 1998) (2). Les rapports entre ces termes deviennent indissociables des nouvelles représentations de l'entreprise conviviale. Ne dites plus que le chef dirige ses

61

1 - Baranger P., Helfer J.-P., De La Bruslerie H., Orsoni J., Peretti J.-M., *Gestion. Les fonctions de l'entreprise*, Paris, Vuibert, 1985.

2 - Cusin-Berche F., *Le management par les mots. Étude sociolinguistique de la néologie*, Paris, L'Harmattan, 1998.

subordonnés, mais que le manager anime ses partenaires ou stimule ses collaborateurs. Et la gestion, débarrassée des connotations bureaucratiques de l'administration, s'oriente vers la mobilisation stratégique de toutes les ressources matérielles et immatérielles.

Tout en s'écartant de son sens initial, la gestion retourne parfois aux exécutants. Par exemple, lors du classement des emplois en vue d'une négociation salariale, des représentants syndicaux veilleront, dans un souci d'équité, à comparer les différentes fonctions à l'aide des critères les plus généraux et, en l'occurrence, préféreront « gérer » à « diriger ». Ce faisant, l'image de l'entreprise se trouve du même coup redorée s'il est vrai que la compétence gestionnaire est désormais la plus communément partagée.

Au-delà des ressources matérielles, la gestion s'étend donc au personnel et s'appelle désormais « gestion des ressources humaines » (GRH). Ce néologisme a de quoi surprendre. D'abord parce que le traitement des « ressources » contraste avec le rôle actif que l'organisation nouvelle prétend faire jouer aux salariés. Ensuite, parce que les pratiques qu'elle désigne – sélection, recrutement, licenciement, promotion, formation, rémunération – ne brillent pas par leur nouveauté.

Quoi de plus imprévisible et de plus insaisissable que le salarié qui, n'appartenant ni à son patron ni à une corporation, se caractérise d'abord par sa mobilité sur le marché du travail. Capter (attirer-relâcher) et/ou garder des travailleurs plus ou moins qualifiés, voilà bien des problèmes de gestion qui, à première vue, semblent directement associés au développement du salariat. Le livret ouvrier représente un premier instrument de fixation et de contrôle de la main-d'œuvre. Cependant, la maîtrise des mouvements des salariés ne semble pas s'imposer tant que le rapport de force, défavorable aux travailleurs, permet de répercuter sur eux les fluctuations de la production.

Au XIX^e siècle, l'activité des industries, modulée par les variations de l'approvisionnement et de l'énergie, se solde par des arrêts fréquents de la production. Les rythmes d'embauche et de licenciement suivent ces aléas dont la « gestion » est extériorisée, renvoyée à la charge des salariés et de leurs familles. Dès la fin du XIX^e siècle, les conflits, les résistances, l'absentéisme ou la flânerie incitent les patrons à doser plus systématiquement l'usage de carottes et bâtons, ou même à s'associer des secrétaires sociaux. Au tournant du siècle, le taylorisme apporte en même temps des moyens de rationaliser le travail et des instruments de gestion de la main-d'œuvre. À côté des firmes qui continuent à miser sur la mobilité du personnel, d'autres tentent de le fixer, par la voie ancienne du paternalisme, par l'innovation fordienne de l'avantage salarial, ou encore par l'aménagement de carrières (fonction publique). Des services du personnel, autonomes, se généralisent dans l'entre-

deux-guerres pour s'occuper des relations avec les syndicats, les droits des salariés et les questions de rémunération. Les premières études des « relations humaines » révèlent alors l'efficacité des sentiments des travailleurs et l'intérêt d'en confier la gestion à des managers spécialement formés. Recourant aux techniques de sélection, perfectionnées pendant la deuxième guerre, la gestion du personnel atteint sa maturité dans les *Golden Sixties*, période où les accords collectifs viennent réguler le fonctionnement des relations salariales.

Ensuite, l'histoire – telle qu'elle est racontée dans les manuels de gestion – se précipite. La gestion du personnel, centrale dans les années 70, devient *participative*, la GRH prend la relève, devient *stratégique* dans les années 80, gagne les services publics et s'oriente vers la *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* (GPEC). Mais la gestion n'était-elle pas déjà prévisionnelle et stratégique? Les compétences et les emplois n'y étaient-ils pas intrinsèquement impliqués? Que signifient ces néologismes? à quelles transformations sont-ils censés répondre?

L'accent sur la stratégie – manifeste dans la « mobilisation » de toutes les ressources – répondrait à l'impératif de compétitivité, qui, dans une économie capitaliste, n'est certes pas une nouveauté. La nouveauté résiderait dans la condition de compétitivité, l'indispensable flexibilité, c'est-à-dire, cette capacité contradictoire d'allier la diversité et la continuité. Autrement dit, la concurrence accrue forcerait, plus qu'avant, à introduire des fluctuations quantitatives et qualitatives dans la production, sans interruption, à « flux tendu », avec l'implication de tout le personnel dans la gestion permanente de la « qualité totale ». Suivant le mythique modèle japonais, on cultivera désormais la coopération et l'expérience du personnel. Dans sa version originale, ce modèle présente beaucoup d'affinités avec le principe du marché interne dans la fonction publique des pays occidentaux. En effet, dans les grandes firmes japonaises, le recrutement tient compte de l'âge et du diplôme, la promotion suit l'ancienneté et la stabilité de l'emploi est en principe assurée. Toutefois, si le salarié japonais est réputé plus dévoué que le fonctionnaire, ce n'est pas tant en raison d'une « mentalité » différente, mais en réponse aux stratégies de gestion. La loyauté du personnel japonais s'est constituée par la combinaison d'une flexibilité fonctionnelle (mobilité interne et polyvalence) et salariale. De plus en plus, la progression salariale est conditionnée par la promotion suivant le mérite individuel, évalué par le supérieur hiérarchique. Ce n'est plus alors le principe « à travail équivalent salaire égal » qui pourrait prévaloir, mais le principe « à chacun selon ses mérites ». On comprend mieux comment cette gestion personnalisée économise la référence au poste de travail, entretient la compétition interne et contribue à diversifier les statuts.

Au-delà de ce modèle, la gestion la plus offensive est celle qui combine toutes sortes de flexibilités : d'une part, on mobilise un noyau restreint de salariés polyvalents (flexibilité interne qualitative), adaptables aux changements, aux horaires

modulables (flexibilité interne quantitative); d'autre part, en cas de besoin, on fait appel à « l'extérieur », intérimaires, stagiaires (flexibilité externe quantitative) voire à des sous-traitants (flexibilité externe qualitative). Comme au siècle dernier – mais par la gestion du volume de l'effectif et des heures prestées – les fluctuations potentielles de la production se trouvent répercutées sur la main-d'œuvre, avec leurs effets néfastes sur l'emploi et l'intensité du travail.

La GPEC, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences entend se faire l'instrument de ce paradoxe, prévoir l'imprévisible. Elle tend à privilégier le marché interne tout en prévoyant des « passerelles » avec le marché externe. Elle consiste à faire l'inventaire des compétences supposées détenues par les salariés disponibles et des compétences potentiellement utiles, puis à combler (principalement par promotion ou formation) l'écart entre les premières et les secondes.

Nouveau paradoxe, après de bruyants adieux au taylorisme, la firme flexible semble avoir beaucoup de mal à rompre avec toutes sortes d'opérations généralement associées au taylorisme. La polyvalence, croyaient certains, allait mettre fin à la division du travail en tâches fragmentaires. Mais pour anticiper les circuits de mobilité interne, la GPEC invite à segmenter en unités microscopiques les éléments qui seront recombinaisons en « emploi-type ». L'économie « dématérialisée » ferait, paraît-il, appel à des compétences informelles; mais pour anticiper celles qui sont supposées acquises et requises, il faut tout de même les formaliser. Les entreprises cherchant à « maîtriser l'adéquation permanente entre leurs ressources et leurs besoins » (Baron, 1993) (3) semblent reprendre, chacune pour leur compte, les anciennes tentatives de planification des formations en fonction des futurs emplois. Or, même à l'échelle d'une entreprise, les prévisions d'emploi se montrent aventureuses et le bilan de la GPEC s'avère mitigé. En revanche, la gestion improvisée « par » les compétences semble faire fortune dans les entreprises, au risque de multiplier les systèmes d'identification des compétences et de diversifier les modalités de la relation salariale.

Compétences

Depuis le milieu des années 80, la notion de compétence a connu un succès croissant dans les milieux du travail et de la formation. Le terme n'est pas neuf puisqu'il désigne couramment, depuis le XVII^e siècle, une connaissance reconnue qui habilite à juger ou décider. Aptitude, art, capacité ou science, le champ des qualités ainsi impliquées est si large et leurs connotations si positives que la compétence semble

3 - Baron X., « La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences en entreprise », *Cahiers Français*, 262, pp. 3-18, 1993.

désormais pouvoir et devoir supplanter, dans l'analyse et les pratiques, d'anciennes références telles que la qualification et les savoirs scolaires. Offensive, la notion de compétence présente aussi des affinités étymologiques avec celle de « compétition », dérivant toutes deux du verbe latin *competere* (être capable de, tendre vers). L'ambiguïté de la notion en assure la force mais aussi la faiblesse, dès lors que le problème de la reconnaissance de la compétence se pose, en rupture avec des repères habituels.

« C'est au pied du mur, dit-on, qu'on juge le bon maçon ». Mais que juge-t-on au juste et qui est ce « on » qui peut en juger ? à moins d'être soi-même maçon, « on » ne peut que se fier au résultat ou s'en remettre à des indices tels que l'expérience ou la formation. Seuls les gens du même métier semblent en mesure de reconnaître la compétence professionnelle dans le feu de l'action. Pourtant, lorsqu'il s'agit de rendre compte de ce jugement, de définir cette compétence en vue de la transmettre, les principaux intéressés ne se montrent pas forcément les meilleurs professeurs. Et l'apprentissage se résume à « tu regardes et tu fais », sous-entendu « à force, tu finiras par bien faire ». On dirait que ces maîtres savent si bien, qu'ils ne savent plus ce qu'ils savent ni comment.

Ce paradoxe familial, maintes fois vérifié au-delà des pratiques de métier, s'est encore fortifié lors de la dernière vague d'automatisation. Ainsi, la fabrication de systèmes experts artificiels a pu mettre en évidence l'incapacité d'experts humains à rendre compte de leur propre savoir-faire. Dès lors, l'expression de cette compétence enfouie, « tacite », ineffable, s'apparente à une invention plus qu'à une extraction de connaissances. Les applications de la robotique et de l'informatique ont également révélé la complexité des stratégies « cognitives » mises en œuvre dans des tâches apparemment simples et routinières. Dès le début des années 80, moment d'intense diffusion des applications de la micro-électronique, l'analyse du travail, assistée par l'ergonomie, recueille ainsi de multiples manifestations d'habiletés, tout à la fois irréductibles et indispensables à l'automatisation. Or, éviter les pannes, les arrêts de la production, anticiper les problèmes, les prévenir plutôt que les résoudre après coup, c'est exactement le message de la « qualité totale ». Ces gisements de compétences insoupçonnées et non encore formalisées représentent donc des « ressources humaines » qui mériteraient d'être exploitées. Au milieu des années 80, s'amorce effectivement un tournant autour des compétences *mobilisées* ; celles-ci ne sont plus simplement découvertes par une nouvelle grille d'analyse, mais déclarées requises par la modernisation des entreprises et des services publics. On ne compte plus alors les publications qui tout à la fois inspirent et mettent en forme les besoins confusément exprimés par les firmes. L'informatisation demanderait des capacités plus abstraites, des démarches intellectuelles. Les rapports hiérarchiques seraient atténués au profit de relations client-fournisseur ou de relations de service. Les nouvelles organisations exigeraient un personnel, adaptable, responsable et autonome,

doté de capacités à résoudre des problèmes, à communiquer, à gérer les situations. On admettra que des qualités aussi générales sont toujours mobilisées dans la moindre activité, mais jamais elles n'ont été invoquées avec tant d'insistance. Sont-elles qualifiables? Cette question semble aujourd'hui de moins en moins pertinente. Tout dépend de ce que l'on entend par qualifier.

Premièrement, si « qualifiable » concerne simplement la possibilité de désigner la compétence, le moins qu'on puisse dire c'est que la question reste ouverte, en débat parmi les chercheurs et praticiens. La définition de la compétence comme « capacité à mobiliser des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être » – trio bien connu des formateurs – a recueilli l'adhésion tant que ce trio n'était pas mis en doute. Mais où loger toutes ces compétences « que l'on ne sait pas (pas encore?) prescrire, que l'on ne sait pas (pas encore?) transposer dans une formation, que l'on ne sait pas (pas encore?) évaluer », ces « compétences sociales, cognitives » et d'autres « que l'on ne sait pas même nommer » (Ginsbourger, 1992, p.223) (4). Et d'ailleurs, quelles compétences pourraient n'être pas cognitives ou pas sociales? Néanmoins, les tentatives se sont multipliées en vue de formaliser l'informel, sous forme de *listes, cartes, portfolios, référentiels* et autres catalogues établis pour les besoins de chaque cause : prescrire, former, évaluer. Faute de repères permettant d'identifier des compétences, ces répertoires ne peuvent qu'énoncer des capacités à accomplir des actions particulières, des performances. La définition des compétences est donc toujours « en construction » et il s'agit bien d'une construction sociale qu'aucune science n'est habilitée à fonder.

66

Deuxièmement, si la question est de savoir si ces compétences sont qualifiables, au sens de « valorisables » sur le marché de l'emploi, la réponse se multiplie. Tout d'abord, dans la mesure où la qualification ne vise pas à reconnaître la totalité des compétences, mais celles qui peuvent distinguer des catégories de main d'œuvre les unes par rapport aux autres, on peut exclure d'emblée les compétences ordinaires. Ainsi, les qualités humaines visibles par comparaison aux performances limitées des automates ne suffisent pas – à moins d'être spécialisées – à fournir des critères de distinction sur le marché de l'emploi. La révélation des savoir-faire a pu contribuer à déprécier la prestigieuse logique formelle – aisément automatisable – au profit du « sens commun » qui résiste à la programmation. Nul ne songerait, pour autant, à faire valoir sa capacité à reconnaître un visage familier ou sa capacité à émettre des phrases jamais entendues lorsqu'il s'agit de négocier sa qualification. Autrement dit, ces compétences qui « font » toute la différence entre hommes et ordinateurs sont aussi les plus communément partagées et donc peu susceptibles de fonder des distinctions de qualification.

4 - Ginsbourger F., « Nouvelles compétences, rigidités sociales », in Linhart D. & Perriault J. (éd.), *Le travail en puces*, Paris, PUF, 1992, pp. 221-233.

Dès lors et troisièmement, le sort de nouvelles compétences sur le marché de l'emploi dépend encore des rapports entre les acteurs qui interviennent dans le jugement de qualification. Ce jugement n'est donc garanti ni dans un sens ni dans l'autre. Aussi faut-il se garder de conclure à l'anachronisme du système de qualification. Par exemple, la « mutation du travail », en partie attribuée à « l'introduction des technologies de l'information », impliquerait « la mise en valeur d'une part croissante de compétences qui n'étaient pas codifiées dans le système industriel-taylorien de la qualification. Elle remet en cause un modèle de gestion des emplois fondé sur le niveau scolaire, étalon de mesure d'une quantité de connaissances explicites, formelles, générales, mesurables et testables. » (Ginsbourger, *op. cit.*, p. 224). Cette interprétation, qui rejoint le message des gestionnaires, a ensuite été répercutée comme une « évidence » dans les médias. « Aujourd'hui, il faut bien se rendre à l'évidence : à un diplôme précis ne correspond plus forcément un emploi. La compétence semble de plus en plus prendre le pas sur le diplôme et sur la qualification » (Leboube, 1997, p. 123) (5). On admettra que diplôme et qualification sont simultanément affectés par le fait d'être *déclarés périmés au nom* des nouvelles compétences. Mais si la relation entre formation et emploi peut être interrogée, c'est bien parce qu'elle n'a jamais présenté la forme d'une correspondance. Il s'agit bien d'une relation construite et on voit mal quelle « évidence » ou quelle nécessité condamnerait, aujourd'hui plus qu'hier, la redéfinition des termes de cette relation. D'ailleurs, des tentatives de formalisation des compétences sont déjà mises en œuvre aussi bien du côté de l'emploi (« emplois-types », gestion prévisionnelle) que du côté de la formation (référentiels français, socles belges et normes de certification britanniques, par exemple). Et l'on pourrait inversement soutenir que les obstacles auxquels se heurtent ces tentatives découlent précisément du souci de rompre avec les formalisations antérieures, scolaires ou professionnelles. En outre, l'hypothèse implicite selon laquelle les « nouvelles » compétences mises en œuvre seraient sans rapport avec les formations formellement sanctionnées par le diplôme est loin d'être démontrée.

67

Alors que se presse sur le marché de l'emploi une main-d'œuvre abondante et plus instruite que jamais, la possession d'un diplôme s'avère, sinon suffisante, de plus en plus nécessaire. Dès lors, l'embarras du choix a pu conduire des recruteurs à faire intervenir des critères de sélection supplémentaires. L'évaluation des mérites, du potentiel, de l'esprit de service, devient l'instrument d'une gestion « personnalisée » des carrières, déconnectée des anciens critères de classification. Au nom de l'adaptation aux situations locales, aux besoins des clients ou des nouveaux publics, ces pratiques particulières, assistées par des experts, contribuent ainsi à diversifier et individualiser les trajectoires professionnelles et les modes de rémunération.

5 - Lebaube A., *Le travail. Toujours moins ou autrement*, Paris, Le Monde-Éditions, 1997.

Dès lors, si l'ancien mode de qualification a pu être ébranlé, c'est dans la mesure où les conventions sur ce qui mérite d'être considéré comme des compétences sont de plus en plus diversifiées, de moins en moins collectives, de plus en plus dégagées des références publiques. Autrement dit, la promotion des compétences n'apparaît pas comme la conséquence logique des insuffisances d'un système périmé, mais comme un moyen stratégique de le rendre caduc.

Marcelle STROOBANTS
Université Libre de Bruxelles