



**HAL**  
open science

## Peut-on parler de l'émergence d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences ?

Yvon Pesqueux

### ► To cite this version:

Yvon Pesqueux. Peut-on parler de l'émergence d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences?. Gestion des compétences et Knowledge Management: renouvellement de création de valeur en gestion des Ressources Humaines?, Mar 2002, Rouen, France. AT4-2.pdf. hal-00480978

**HAL Id: hal-00480978**

**<https://hal.science/hal-00480978>**

Submitted on 5 May 2010

**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.

# PEUT-ON PARLER DE L'ÉMERGENCE D'UN MODÈLE DE L'ORGANISATION SUR LA BASE DES COMPÉTENCES ?

Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

## Résumé :

La notion de modèle propose une représentation partielle (et partiale) de l'organisation qui tend à privilégier des éléments donnés dans un double mouvement : des « éléments de réalité » tendent à créer un « modèle » au travers d'un discours venant s'appuyer sur ceux-ci et, en retour, ce discours tend lui-même à créer des éléments de réalité allant dans le sens de ce discours. Parler d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences, c'est coter deux dimensions de la compétence aujourd'hui sur la base d'un continuum formulation stratégique - gestion des ressources humaines. Il faut également signaler l'extension de l'usage du concept en sciences de l'éducation. Ne s'agirait-il pas en quelque sorte d'une reprise du vieil aphorisme formulé par Jean Bodin quand il dit qu' « *il n'est de richesse que d'hommes* » ? Le concept de compétence touche donc aussi bien les conceptions de l'apprentissage que celui de l'organisation du travail. Toutefois, la notion ne va pas de soi et c'est pourquoi il ne semble pas inutile de la mettre en perspective de façon plus radicale avec celle de savoir.

**Mots-clés :** Compétence, gestion des ressources humaines, organisation, stratégie

## Abstract :

The concept of model proposes a given and connoted representation of the organization which tends to privilege specific elements in a double movement: « elements of reality » tend to create a « model » expressed by a discourse based on these elements and, in return, this discourse tends to create elements of reality going in the same direction than this « model ». Speaking of an organizational model based on competencies, is also quoting two dimensions of the competence today on the basis of a continuum between strategic formulation and human resource management. It is also necessary to indicate the importance given to this concept in « education sciences ». Is it a concretisation of the old aphorism formulated by Jean Bodin when he wrote that « *there is no wealth outside human beings* »? The concept of competence is relevant for the theories of learning as well as for those of the labor within an organization. However, the notion is not so clear and it is why it does not seem useless to put it in perspective in a more radical way with that to knowledge.

**Keywords :** Competency, human resource management, organization, strategy

La notion de modèle à laquelle on se référera ici est celle d'une représentation partielle (et partiale) de l'organisation qui tend à privilégier des éléments donnés dans un double mouvement : des « éléments de réalité » tendent à créer un « modèle » au travers d'un discours venant s'appuyer sur ceux-ci et, en retour, ce discours tend lui-même à créer des éléments de réalité allant dans le sens de ce discours.

Parler d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences, c'est coter deux dimensions de la compétence aujourd'hui sur la base d'un continuum formulation stratégique – gestion des ressources humaines. Il faut également signaler l'extension de l'usage du concept en sciences de l'éducation. Ne s'agirait-il pas en quelque sorte d'une reprise du vieil aphorisme formulé par Jean Bodin quand il dit qu' « *il n'est de richesse que d'hommes* » ? Le concept de compétences touche donc aussi bien les conceptions de l'apprentissage que celui de l'organisation du travail

Philippe Cabin<sup>1</sup> définit ainsi les dimensions de compétence :

- elle est latente et ne s'exerce que dans une situation donnée,
- elle n'est pas un état ou une connaissance possédée, mais un processus dynamique (...). Ainsi la compétence désignera tout autant la capacité à réagir à un imprévu, à improviser (...) qu'un ensemble figé (par un diplôme notamment),
- ce processus dynamique et « situé » résulte de l'interaction entre plusieurs types de savoirs : des connaissances et des savoir-faire mais aussi des savoir-être (on parlera alors de « compétences sociale »), des fonctionnements cognitifs (par exemple la capacité à prendre une décision, ou l'aptitude à s'autoévaluer).

Le modèle stratégique de l'organisation en ressources – compétences offre en effet une représentation de l'organisation au travers du concept de compétence, concept venant mettre en avant l'aspect collectif de l'organisation sur la base de ses compétences internes dans le but de changer les règles du jeu concurrentiel dans le sens de l'obtention d'un monopole provisoire que l'on espère le plus durable possible. C'est d'ailleurs à ce titre que lesdites compétences vont tendre à être « gérées ».

Ce modèle se situe donc aux confins du modèle stratégique de l'organisation dans la mesure où l'avantage concurrentiel est lié à ce que certaines compétences (internes, ces compétences étant d'ailleurs principalement liées à la ressource humaine) permettent de générer durablement, mais la nature même de ces compétences va également situer ce modèle aux confins d'un modèle organisationnel fondé sur la ressource humaine.

---

<sup>1</sup> Philippe Cabin, Compétences et organisations in *Les organisations*, Editions Sciences Humaines, Paris, 1999, pp. 353-356

On pourrait presque parler de modèle « maoïste » de l'organisation dans la mesure où il est centré sur ses forces internes dans une perspective de valorisation du « dedans » par rapport au « dehors ».

C'est ainsi que différents courants peuvent être mis en perspective dans chacun des deux domaines et nous consacrerons les textes qui suivent à l'analyse de chacun d'entre eux.

### **Le modèle stratégique ressources – compétences et la vision basée sur les ressources**

J.B. Barney<sup>2</sup> qualifie ainsi cette représentation de *Resource-Based Theory*. Il s'agit de s'intéresser à toutes les ressources permettant à l'organisation de réaliser sa stratégie dans le sens d'une amélioration de son efficacité afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Ces ressources sont aussi bien des actifs que des facteurs (une capacité de production, un savoir faire spécifique). J.B. Barney propose ainsi de distinguer les ressources selon trois types : les ressources physiques – technologies, lieux géographiques, matières premières – humaines – expériences, facultés intellectuelles, capacités de jugement, qualités relationnelles et compétences – organisationnelles – structures, procédures, modes de coordination entre les groupes et l'organisation et entre l'organisation et son environnement. Il s'agit donc de caractériser des ressources vues de façon statique. « *Celles-ci peuvent représenter des actifs tangibles ou intangibles, des connaissances et processus organisationnels qui appartiennent à la firme de façon semi-permanente à un instant t. (...) Elles sont alors envisagées comme des éléments isolables. (...) Les ressources et les compétences sont donc essentiellement définies par leur fonction et / ou leurs caractéristiques.* »<sup>3</sup>.

Mais ces ressources ne sont pas imitables, caractéristique qualifiée « d'ambiguïté causale » car cette ignorance est ambiguë pour les concurrents et les observateurs externes – ce qui en rend l'imitation difficile - mais aussi pour les acteurs de l'organisation eux-mêmes du fait de leur aspect tacite, complexe (le nombre d'éléments en interaction) et spécifique. La possession d'une ressource à la fois tacite, complexe et spécifique est à même d'offrir à l'organisation qui la gère un avantage distinctif. Des éléments intangibles tels que la réputation (de l'organisation, de ses *outputs* et de ses employés en particulier en termes de savoir-faire) ont été mis en avant en soulignant que le temps requis pour les remplacer serait plus long que celui mis à remplacer d'autres ressources non spécifiques.

---

<sup>2</sup> J.B. Barney, The Resource-Based Theory of the Firm, *Organization Science*, 1996, vol. 7, n°5

<sup>3</sup> François Sainty, *Mutuelles de santé et nouveaux contextes d'action : une approche par le modèle ressources - compétences*, Thèse Université de Nice Sophia-Antipolis, 2001, p. 188

Certains auteurs soulignent la prépondérance des ressources intangibles en accordant un caractère spécifique aux compétences qui, par leur nature, échappent à toute mesure facile du fait de leur nature qui relève plus de celle de système que de celle de stock.

Pour effectuer le diagnostic de ces ressources pouvant être qualifiées d'uniques, B. Wernefelt<sup>4</sup> propose trois questions auxquelles seuls les acteurs connaissant bien l'organisation peuvent répondre :

- Parmi l'ensemble des ressources disponibles, quelles sont celles qui ont un caractère unique ?
- Un (ou plusieurs) service(s) de l'organisation sont-ils plus performants que ce que l'on attend d'eux ?
- Un acheteur (ou un fournisseur) tire-t-il des ressources majeures de l'organisation ?

### **Le modèle des compétences fondamentales**

Il met l'accent sur les compétences organisationnelles afin de permettre de mieux les valoriser plutôt que pour les définir. Une compétence est ici vue comme à partir de trois constituants (une combinaison, des aptitudes et des technologies) aboutissant à des résultats dans les trois domaines de l'accès au marché, du processus et de la contribution fonctionnelle du produit ou du service.

Ce modèle a donné également lieu à différentes classifications dont, par exemple, celle de B. Quelin & R.M. Grant qui distinguent entre :

- le niveau élémentaire des compétences spécialisées (savoirs spécialisés, savoir-faire individuels, connaissances individuelles ...),
- le niveau intermédiaire des compétences fonctionnelles (recherche & développement, production ...),
- le niveau supérieur des compétences interfonctionnelles (développement de produits et de services, service aux clients et usagers, gestion de la qualité ...) et des compétences générales d'ordre stratégique (processus de coordination, processus de décision, structures d'incitations, gestions de la performance ...).

On pourrait aussi proposer une distinction entre des compétences organisationnelles et des compétences relationnelles. Ou encore entre celles qui se réfèrent au support de la mémoire, celles qui se réfèrent aux instances de gestion et celles qui se réfèrent aux instances de contrôle.

Gary Hamel & C.K. Prahalad<sup>5</sup> distinguent une compétence d'une ressource par le fait que les compétences ne se dégradent pas par l'usage mais croissent par apprentissage, contrairement aux actifs matériels et

---

<sup>4</sup> B. Wernefelt, From Critical Resources to Corporate Strategy, *Journal of General Management*, 1989, vol. 14, n° 3, pp. 4-12

<sup>5</sup> Gary Hamel & C.K. Prahalad, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, n° 68, 1990, pp. 79-91

définissent des compétences centrales (ou *core competencies* que l'on traduit par compétence clé mais que l'on pourrait tout aussi bien traduire par « cœur » de compétence afin de bien distinguer cette perspective de celle d'une analyse en facteurs clés de succès) comme « *des apprentissages collectifs d'une organisation spécialement dans le domaine du comment coordonner des productions spécialisées différentes et comment intégrer plusieurs sources de technologies* ». Comme le souligne François Sainty<sup>6</sup>, « *si la théorie des compétences fondamentales propose une réflexion sur la méthodologie à employer pour valoriser les compétences, cette valorisation passe d'abord par les processus de management, et ensuite par les concepts de connaissance et de savoir-faire individuels. Les compétences sont alors vues en tant que processus de management et éléments organisationnels construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels* ». C'est ainsi que le concept de compétences s'est substitué, dans l'analyse stratégique, aux opportunités ouvertes par l'environnement concurrentiel. L'organisation peut ainsi se représenter au travers de la mise en œuvre d'un portefeuille de compétences dans le contexte d'une combinaison spécifique. La mise en exergue de la notion de compétence dans le cadre d'un modèle stratégique de l'organisation pourrait finalement être interprétée comme la conséquence normale de la focalisation de l'analyse stratégique sur le concept de métier. Le métier suppose en effet la combinaison dynamique de compétences.

C'est aussi ce qui modifie la perspective de l'innovation vers la prise en compte des évolutions techniques par les individus voire, à l'inverse, l'exploitation des ressources créatives de la ressource humaine par sa mise au service de l'organisation.

### **La dynamisation du modèle des compétences fondamentales : le *knowledge-based view***

Ce modèle repose sur le postulat que les processus de management consistent à rechercher les moyens de gérer, de produire et de diffuser les connaissances, de générer des compétences collectives en dépassant les limites cognitives intrinsèques et conduit donc à distinguer les connaissances de l'individu des connaissances organisationnelles. Il accorde donc une place centrale à des notions telles que le savoir organisationnel, l'apprentissage organisationnel et donc la production et la gestion des savoirs. C'est donc la fertilisation croisée des savoirs individuels qui importe dans la mesure où l'on s'y représente l'acteur de l'organisation comme un récepteur l'information et un créateur de connaissance pour l'organisation. On s'intéresse donc à la capacité de l'organisation à intégrer et reconstruire les savoirs individuels. La connaissance non partagée est donc vue comme une ressource fondamentale de l'avantage concurrentiel et le mode d'organisation aura

---

<sup>6</sup> François Sainty, *op. cit.*, p. 204

donc un impact sur la façon dont les acteurs vont utiliser leurs connaissances. Au-delà du savoir-faire, la création et la valorisation d'un savoir-être sont donc importantes.

La difficulté est donc bien celle de la transformation des compétences individuelles en compétences collectives d'où la mise en place de relations de longue durée et d'un code commun de communication. Comme le souligne François Sainty<sup>7</sup> « nous pouvons remarquer d'ailleurs que cette proposition soulève une difficulté puisqu'elle va à l'encontre d'une des caractéristiques déterminées pour les ressources comme pour les compétences par l'ensemble des courants du modèle ressources – compétences, l'atout de la non imitation des ressources ». Les compétences apparaissent comme le stade ultime d'une chaîne qui part des données produisant les informations qui produisent les connaissances qui produisent les compétences, données, informations et connaissances constituant, à ce titre, des ressources particulières mises en œuvre au sein d'une organisation apprenante.

Thomas Durand<sup>8</sup> distingue trois dimensions de la compétence :

« - la construction et le déploiement au sein de l'organisation d'une stratégie (qui s'apparente plutôt à l'axe des « savoirs », sans pour autant s'y identifier) ;

- l'organisation, dans ses deux dimensions que sont la structure organisationnelle et les processus (qui sont plutôt liés à l'axe des savoir-faire) ;

- la mobilisation, c'est-à-dire l'effort de conviction et d'entraînement pour doter l'ensemble des ressources humaines d'une volonté commune d'avancer dans le même sens (ce dernier point est donc plus directement lié avec l'axe des attitudes) ».

Il prend d'ailleurs le soin de préciser les difficultés. C'est ce qui lui permet d'avancer l'idée que le déploiement coordonné des actifs et des ressources ne dépende pas seulement des processus de management et des routines dans l'organisation. Il propose ainsi d'ajouter à une conception qu'il juge trop restrictive de la compétence car trop liée aux processus de management, la structure organisationnelle, la vision stratégique et enfin l'identité. Il s'agit donc à la fois de prendre en considération les éléments de la ressource humaine (motivation, engagement, volonté) mais aussi ceux de la culture (comportements et identité avec les valeurs partagées, les rites, les tabous et les croyances communes) des éléments de la compétence. Les données extérieures et leur intégration comme information par les acteurs de l'organisation jouent aussi un rôle essentiel mais aussi l'expertise comme forme d'intégration des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

---

<sup>7</sup> François Sainty, *op. cit.*, p. 206

<sup>8</sup> Thomas Durand, La compétence organisationnelle au microscope in DRISSE, *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, Paris, 2001, pp. 199-223

Il propose ainsi la chaîne de traitement suivante :  
données ->(acter)->information ->(assimiler)->connaissance -  
>(dépasser)-> expertise.

L'expérience accumulée conditionne ce que chacun des acteurs retiendra comme expérience. « *L'information, l'action et l'interaction constituent les trois moteurs de la compétence* ». Et il marque ainsi l'importance à accorder à l'interaction dans sa vocation à fonder identité et culture de l'organisation et permettre de construire ainsi les images de marque et la reconnaissance du nom de l'organisation. Thomas Durand souligne donc l'importance de l'interdépendance entre les trois dimensions génériques de la compétence en rappelant l'exemple de la fragilité d'un savoir-faire empirique développé par l'opérateur d'une machine s'il ne dispose pas d'une compréhension du processus. En reprenant les trois dimensions de son modèle de la compétence, il met ainsi l'accent sur les cadres de connaissance (dimension « savoir ») avec les dictons, les règles connues au sein de l'organisation, les cadres de pratique (dimension « savoir-faire ») avec les tours de main, les routines, les cadres de comportement (dimension « savoir-être ») avec les rites, les symboles, les croyances, les tabous et les valeurs. Pour souligner l'interaction entre ces trois dimensions de façon dynamique, il va utiliser la métaphore du feuillage pour mettre l'accent sur le fait qu'il s'agit moins d'un ensemble organisé que d'un ensemble dynamique et foisonnant.

Les cadres de compétences opèrent, à ses yeux, à quatre niveaux :

- comme condensation de l'expérience passée,
- comme filtre de l'apprentissage futur,
- comme grille d'interprétation pour donner du sens,
- comme processus en constante évolution.

Ces cadres de compétences conduisent à des productions instrumentales telles que des rites, des tabous, des valeurs (à partir de la culture et de son fondement identitaire), une vision stratégique et des processus de management au-delà de ce qu'il qualifie de productions statutaires, c'est-à-dire celles qui correspondent à ce que l'on peut attendre de l'organisation (un enseignement pour une école, par exemple).

Comme le souligne Thomas Durand<sup>9</sup> dans un autre texte, idéologie et subjectivité traversent l'ensemble de ces productions instrumentales :

- le discours, comme production de savoir est empreint d'idéologie,
- le savoir-être ou les attitudes s'apparentent aux comportements et aux émotions,
- le savoir-faire collectif qui relève de la pratique et se forge par l'action conduit à la création de processus organisationnels qui animent et font vivre concrètement la structure organisationnelle.

---

<sup>9</sup> Thomas Durand, *Productions statutaires et productions instrumentales in Subjectivité et idéologie en stratégie d'entreprise*, Eléonore Mounoud (Ed), Ellipses, Paris, 2002



« En ce sens, l'idéologie n'est pas que discours. L'idéologie transpire au travers de l'ensemble des composantes du feuillage organisationnel », au-delà d'une action managériale qui peut a priori sembler être concentrée sur les productions statutaires.

### La théorie des capacités dynamiques

Comme le souligne François Sainty<sup>10</sup>, « alors que le K.B.V. se fixe comme objectif l'apprentissage organisationnel pour mieux transformer des connaissances en compétences et réduire des phénomènes liés à l'opportunisme et aux limites cognitives des acteurs engagés dans une situation de gestion, la théorie des Capacités Dynamiques cherche à mettre en lumière d'autres formes de compétences, qui relèvent plus d'une méthodologie pour mettre en adéquation l'ensemble des ressources et compétences avec le contexte, et arriver, par des intentions, des stratégies de mouvements, à faire que les capacités organisationnelles soient pertinentes par rapport à son environnement ». Les compétences ont ici trait à des actifs organisationnels et relèvent d'aptitudes (d'où la notion de compétences dynamiques) pour agir dans certains domaines et maîtriser les processus d'apprentissage inhérents à ceux-ci.

J.L. Arrègle<sup>11</sup> distingue ainsi quatre catégories de capacités dynamiques :

- l'apprentissage permettant de créer des compétences stratégiques (c'est-à-dire distinctives) à partir de l'expérience organisationnelle,
- l'innovation qui utilise les compétences stratégiques actuelles pour en créer de nouvelles par combinaison avec celles-ci,
- l'identification des aptitudes (en constante évolution),
- la préservation des compétences stratégiques.

Les compétences dépendraient ainsi de la manière dont les décisions sont prises et les origines de l'avantage concurrentiel seraient ainsi plus managériales que de l'ordre de la ressource humaine présente dans l'organisation. Cette représentation des compétences tiendrait mieux compte de la dimension processuelle des phénomènes de structuration propres à l'organisation. Dans la mesure où les reconfigurations organisationnelles prennent du temps, les capacités dynamiques tiennent lieu d'intelligence situationnelle face à des modifications environnementales.

### Les critiques apportées au modèle ressources – compétences

La première critique porte sur le projet rationaliste d'un modèle dont la composante de référence (la compétence) est d'une autre nature.

---

<sup>10</sup> François Sainty, *op. cit.*, p. 209

<sup>11</sup> J.L. Arrègle, Analyse Resource-based et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n° 108, 1996, pp. 25-36

La seconde critique tient au projet inhérent aux « sciences des organisations » d'une contingence non contingente : l'avantage concurrentiel se gagne par des pratiques organisationnelles particulières mais le modèle porte en lui-même le projet d'amélioration de ces pratiques organisationnelles, surtout quand il est question de codification des *best practices*.

La troisième critique porte sur le fait que les analyses issues du modèle ressources – compétences dépendent du contexte et sont fragiles aux évolutions de l'environnement.

La quatrième critique tient au recours à des éléments non observables. Si l'on parle des compétences, il semble beaucoup plus difficile de les montrer.

Mais alors, la vision « stratégique » du modèle ressources – compétences ne serait-elle pas *in fine* un dispositif de masquage des intérêts de la direction pouvant alors d'autant mieux avancer « masqués » ? La définition proposée par le C.N.P.F. en 1998, avant donc qu'il ne devienne M.E.D.E.F. serait là pour le confirmer. Pour le C.N.P.F.<sup>12</sup>, une compétence professionnelle « est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». Le recours au terme de compétence pourrait ainsi recouvrir les catégories d'un meilleur « contrôle social ».

### La compétence comme caractéristique de la ressource humaine

Le constat de l'émergence d'un modèle de l'organisation construit sur les compétences part de la substitution du terme de compétence à celui de qualification. Au-delà de ce que souligne Jean-Pierre Durand<sup>13</sup>, « *Que peut signifier ce glissement ? Caractérise-t-il une transformation des contenus et de l'exercice du travail ? Ou bien correspond-il à une modification douce de la nature du contrat de travail ?* ». C'est aussi l'examen de ce processus de substitution qui fait l'objet de l'ouvrage de Philippe Zarifian, *Objectif Compétence*<sup>14</sup> qui examine le passage d'une focalisation sur les postes à une focalisation qui prend aussi en compte l'individu qui occupe le poste : aux « capacités », s'ajoute le « savoir-être », c'est-à-dire, pour reprendre l'expression de Philippe Zarifian, « *un retour du travail dans le travailleur* », exprimant par là une thèse « optimiste » au regard de cette substitution. De façon générale, c'est aussi au travers du thème de la compétence que l'on débouche sur celui « d'organisation qualifiante ». Le

---

<sup>12</sup> C.N.P.F., *Objectif compétences*, tome 1, 1998

<sup>13</sup> Jean Pierre Durand, Les enjeux de la logique compétence, *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, décembre 2000, pp. 16-24 et réponse de Philippe Zarifian, pp. 25-28

<sup>14</sup> Philippe Zarifian, *Objectif Compétence*, Editions Liaisons, Paris, 1999

recours à ce concept permet ainsi de rendre compte de la dimension humaine des évolutions techniques de secteurs tels que la sidérurgie. Comme le signalent Georges Trepo et Michel Ferrary<sup>15</sup>, « *pour ce faire, les entreprises ont défini des profils de compétences comme savoir-faire opérationnels validés, c'est-à-dire les connaissances et expériences d'un salarié applicables dans une organisation adaptée, confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions exercées. Ces profils de compétences permettent d'organiser les plans de formation pour reconverter les ouvriers afin qu'ils soient employables au sein d'organisations utilisant de nouvelles technologies de production* ». Le concept de compétence contribue donc aussi à l'émergence d'un modèle de l'organisation flexible.

L'émergence du thème de la compétence se situerait en réponse à trois aspects :

- les exigences en matière de coûts, qualité et délais qui se focalisent autour de la notion d'activité,
- les exigences en matière de réaction efficiente et immédiate qui impactent sur les dispositifs de communication entre les personnes et les entités organisationnelles,
- les exigences en matière de service apporté au client.

Le recours au terme de compétence rendrait ainsi compte du court-circuit qui s'instaure entre implication demandée à l'acteur salarié et la précarisation de l'emploi dans la mesure où c'est au travers de cette implication qu'il peut se projeter durablement dans l'organisation et non à partir de son emploi. C'est aussi un mode de sortie des injonctions paradoxales qui repose sur la mise en avant corrélative de calculs de productivité (et des pressions qui accompagnent la référence à un tel indicateur) et d'une dynamique de valorisation de la mobilisations des acteurs.

La notion de compétences s'est ainsi montrée suffisamment plastique pour quitter le champ des attributs associés à un poste venant ainsi conditionner le processus de sélection et de rémunération et entrer dans celui de la gestion prévisionnelle des emplois pour justifier les sureffectifs.

C'est ce qui permettrait d'exprimer les catégories d'une « nouvelle régulation » à l'œuvre et qui consiste, au nom des compétences, à réguler les niveaux de profit par les volumes de main d'œuvre. Le terme de compétence recouvre ainsi l'expression d'un bénéfice attendu de la mobilisation de la subjectivité.

### Pour une critique politique de la notion de compétence

---

<sup>15</sup> Georges Trepo & Michel Ferrary, La gestion des compétences : un outil stratégique in *Les organisations*, Editions Sciences Humaines, 1999, p. 346

Une compétence est en effet moins ferme, plus fluide qu'un savoir qui se réfère à un état de l'art, c'est-à-dire à un ensemble d'éléments « objectifs » qui permette de se reconnaître dans l'univers des connaissances et aussi de qualifier les éléments d'un métier. A titre d'exemple, rappelons qu'une des manifestations étant venue marquer l'an 2000 fut l'organisation d'une Université de tous les Savoirs et non d'une Université de toutes les compétences. La compétence est de l'ordre du compromis et, comme tout compromis, se situe à l'interférence des représentations et des actes de deux parties dans une logique contractualiste et inégalitaire si le poids des deux parties est inégal. La compétence est un concept qui appartient donc à la sophistique néo libérale dans une perspective subjectiviste. Sans doute le concept émerge-t-il face à l'instabilité des postes et des carrières dans l'organisation. Une compétence possède la plasticité nécessaire à l'exercice de l'initiative dans le contexte de l'autonomie alors que le savoir s'examine dans les contours de la liberté.

Le savoir libère aussi bien sur le plan de la connaissance que sur le plan moral. Le « je sais », « je le sais » mobilise aussi bien le champ de la connaissance que celui des ressources morales qui conduisent à assumer le devoir ou les sanctions afférentes au fait de manquer à ses devoirs. Il s'établit donc ici une proximité savoir – capacité (dont le volet juridique bien sûr) et c'est pourquoi il en est question avec la notion de responsabilité. La compétence dédouane de la référence morale. Elle articule éventuellement des savoirs, elle les rend mobilisables, ce qui n'en fait plus un savoir mais un opérateur de savoirs. Comme « intelligence au travail », elle s'inscrit dans le projet de création d'un espace d'efficacité par rapport aux objets et dans celui de la construction sociale de la personne dans les compromis avec autrui au sein d'un espace d'autonomie qui s'établit dans l'univers des organisations et du marché. La compétence fait entrer le calcul des savoirs dans le domaine de la responsabilité et conduit alors à la genèse de *l'homo liberalis*. Il semble possible et légitime de « construire » (« calculer » en quelque sorte) son parcours par mobilisation de sous-champs de savoirs fragmentés, technicisés au regard des catégories du pragmatique et de l'utilité. Son « employabilité » devient objet autoréférent de son calcul ce qui « boucle » avec la rationalité procédurale venant constituer l'anthropologie de *l'homo liberalis*. La compétence possède aussi la fluidité requise au passage de son inscription individuelle à son inscription organisationnelle : les compétences de l'organisation qui peuvent d'ailleurs à la limite s'apprendre, s'acquérir, les compétences clés avec lesquelles l'organisation naît comme « actant ». La responsabilité ne s'exprime alors plus dans les termes de la référence au devoir, mais dans l'espace de l'initiative que vient indiquer l'autonomie. La sanction n'en est que plus relative et le potentiel de domination – soumission plus grand du fait de la création d'un potentiel d'évaluation discrétionnaire des uns par les autres. Dans cet univers d'autonomie, la compétence indique le conformisme et l'obéissance là où le savoir autorise la radicalité.

On meurt (ou on assassine) au nom du savoir pour lequel on ne se pose pas la question de savoir s'il est utile, on s'exécute (ou on impose) au nom des compétences pour lesquelles on ne cesse de se demander si elles sont utiles. La compétence qui se mobilise dans le cadre de l'autonomie s'inscrit plus dans l'univers de la menace que dans celui de la sanction, donc en conformité avec une représentation qui justifie l'apparition du jugement discrétionnaire dans le champ des relations sociales. C'est aussi la notion qui, aux yeux de l'autre, permet de faire de l'un l'objet d'un calcul rationnel en le ramenant au statut de moyen. La levée conformiste de la menace conduit à articuler l'apprentissage avec la sanction dans un dosage de conformisme comportemental qui est inhérent à l'apprentissage. « Sois sage » indique autant le « tais toi » que le « connais toi toi même ». Ambiguïté du « souci de soi » du « moment libéral ». L'apprentissage en constitue la face « claire » là où la menace en est la face « obscure ». Dans les deux cas, l'issue en est plus la conformité dans une déviation de la sanction morale par le jeu comportementaliste de la sanction – récompense.

## **Bibliographie**

- Jean François Amadiou & Loïc Cadin, *Compétence et organisation qualifiante*, Economica, Paris, 1996
- Association Nationale des Dirigeants et Cadres en Personnel, Dossier « *Où en est la gestion des compétences ?* », A.N.D.C.P., n° 385 (décembre)
- J. Aubret & P. Gilbert & F. Pigeyre, *Savoir et pouvoir – Les compétences en question*, P.U.F., collection Gestion, Paris 1993
- Loïc Cadin & Jean François Amadiou, *Compétence et organisation qualifiante*, Economica, Paris, 1996
- C. Dubar, La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence, *Sociologie du travail* n°2, 1996, vol. XXXVII
- N. Jolis, *Piloter les compétences – De la logique de poste à l'atout-compétence*, Editions d'Organisation, Paris, 1997
- Guy Le Boterf, *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, Paris, 1994
- C. Lévy-Leboyer, *La gestion des compétences*, Editions d'Organisation, Paris, 2000
- F. Minet & M. Parlier & S. Witte, *La compétence, mythe, construction ou réalité ?*, L'Harmattan, Paris, 1994
- M. Parlier, La compétence – Nouveau modèle de gestion des ressources humaines, *Personnel – A.N.D.C.P.*, n° 366, Janvier 1996
- C.K. Prahalad & Gary Hamel, *La conquête du futur*, InterEditions, Paris, 1995
- G. Robert & P. Haspel, *Construire des organisations qualifiantes – Ou comment concilier compétitivité et solidarité*, Editions d'Organisation, Paris, 1996
- Philippe Zarifian, L'émergence du modèle de la compétence in F. Stankiewicz (Ed), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines – L'après taylorisme*, Economica, Paris, 1988
- Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2001