



HAL
open science

Faut-il (encore) questionner le modèle des compétences ?

Marie-Laure Cahier, Sabrina Labbé, Naïma Marengo

► To cite this version:

Marie-Laure Cahier, Sabrina Labbé, Naïma Marengo. Faut-il (encore) questionner le modèle des compétences ?. Le travail en mouvement, pp.240-249, 2019, 978-2-35671-544-9. hal-04178256

HAL Id: hal-04178256

<https://hal.science/hal-04178256>

Submitted on 7 Aug 2023

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Auteures : Marie-Laure Cahier, Sabrina Labbé et Naïma Marengo

Atelier¹

Faut-il (encore) questionner le modèle des compétences ?

Animé par Sabrina Labbé et Naïma Marengo

En formation initiale et continue, dans le travail et l'emploi, on ne parle plus que de « compétences ». Pourtant, un grand flou entoure toujours cette notion si on la compare aux références traditionnelles de « métier », « qualification » ou « niveau de diplôme ». À qui profite ce flou ? Comment objectiver les compétences ? Les « compétences » seraient-elles un modèle idéologique, destiné à individualiser à l'excès la relation de travail dans l'intérêt des entreprises, ou au contraire un système libérateur pour les salariés, permettant de sortir de la dictature du diplôme et des nomenclatures, et favorisant ainsi l'émancipation individuelle ?

Le sujet mis en discussion dans le cadre de cet atelier par les animatrices, deux universitaires dans le domaine des sciences de l'éducation, est : faut-il à nouveau questionner le modèle des compétences ?

D'emblée, l'expression « modèle des compétences » interroge les participants. Que faut-il entendre par « modèle » ? S'agit-il d'un système exemplaire, d'un modèle de management, d'une vision de la formation ou d'une vision de l'évaluation ? Les animatrices précisent alors que, dans leur esprit, le terme est utilisé dans une acception paradigmatique, voire idéologique, susceptible donc d'ouvrir la voie à une approche critique.

Quant à « compétences », les participants s'accordent sur le fait qu'il n'y a pas deux auteurs qui en aient une définition claire, qui fasse consensus. Ce qui ressort de ce « flou », cependant, est qu'une compétence ne peut être évaluée qu'à un niveau individuel, et plus encore au niveau d'un individu en situation de travail. Une personne, considérée comme compétente dans un certain environnement de travail, dans telle situation de travail, pourra se révéler « incompétente » dans tel autre. Autrement dit, les compétences, en l'absence d'un système normalisé de reconnaissance – convention collective, grille de qualifications ou nomenclature – ouvriraient la voie à l'arbitraire de l'appréciation.

¹ Cet atelier, construit sur le modèle du *focus group*, a posé comme préalable l'anonymat des participants.

Les « compétences » seraient-elles un modèle idéologique, destiné à individualiser à l'excès la relation de travail dans l'intérêt des entreprises, ou au contraire un système libérateur pour les salariés, permettant de sortir de la dictature du diplôme et des nomenclatures, et favorisant ainsi l'émancipation individuelle ?

Compétences versus connaissances : l'envahissement de la « compétence »

Plusieurs participants témoignent de l'envahissement du terme « compétences » dans les sphères de l'éducation, la formation des adultes, le travail et l'emploi.

L'un des participants, père de jeunes enfants et dont l'épouse est enseignante au collège, indique que, dès l'école maternelle, les enfants sont désormais évalués en termes de compétences, avec des liasses de dix pages qui détaillent si les compétences sont acquises ou pas avec des gommettes de couleur. En prolongement, il assiste actuellement, via son épouse et ses enfants scolarisés au collège, au basculement ou à une « superposition » – au moins à l'échelle d'un établissement, mais sans doute d'une Académie et peut-être de la France entière – du système de notation ou d'évaluation des connaissances vers un système d'évaluation des compétences, selon des référentiels prédéterminés par l'Éducation nationale. Ce qui engendre de la résistance ou de l'incompréhension de la part de toutes les parties prenantes, enseignants comme parents d'élèves.

Cette approche ne s'arrête pas à l'école, mais est également présente à l'université, témoigne un autre participant qui y enseigne. « *Nous recevons aussi des injonctions de réfléchir à nos diplômes en termes de compétences. Un nouvel arrêté nous demande de réfléchir toute la licence en blocs de compétences. Dans ce nouvel arrêté de licence, on parle désormais d'une évaluation M3C, Modalités de Contrôle des Connaissances et des Compétences, alors qu'avant on parlait de MCC, Modalités de Contrôle des Connaissances.* »

En tant que professionnel qui mène des études sur la formation professionnelle et l'évolution de l'emploi en France du côté patronal, un intervenant constate également que le mot *compétence* s'impose comme une façon positive d'analyser le réel : « *Il est de bon ton de parler de compétences, mais très vite derrière, on ne peut s'empêcher d'“entendre” une certaine vision du monde. Cette vision du monde nous dit que la France est en retard, que nous avons une conception de la formation des gens, puis de l'évaluation des actifs, qui serait trop classique, trop datée, trop axée sur les connaissances. Alors que – je caricature un peu –*

si nous étions plus pragmatiques, plus en prise avec les enjeux réels, si nous savions faire comme les Allemands, les Suédois, les Anglo-saxons, bref ceux qui font toujours mieux que nous, nous aurions une approche par compétence et nous saurions concevoir des formations, accompagner les gens et les évaluer, en jugeant leurs compétences plutôt que leurs connaissances ou, pour le dire autrement, leurs savoir-faire et leurs savoir-être plutôt que leurs savoirs. Pour résumer, il semblerait donc que beaucoup de gens en France, depuis l'inspection générale de l'Éducation nationale jusqu'aux penseurs de la formation et des évolutions du travail et de l'emploi, estiment que l'ensemble des parties prenantes, les actifs, ceux qui les forment, ceux qui les évaluent, ceux qui les encadrent, ceux qui les payent, devraient regarder les gens et les construire, en pensant davantage en termes de compétences qu'en termes de connaissances, avec le postulat sous-jacent que cela serait plus efficace pour leur employabilité.» Les compétences seraient donc devenues les conditions de l'employabilité, autre terme ambigu, dont l'exploitation patronale, voire politique, pose aussi question.

Compétences versus métier

Pour un représentant syndical présent à l'atelier, le métier est vraiment essentiel. C'est lui qui donne sens à l'activité de travail. Le métier est ce qui permet de comprendre la place de ce que l'on fait au sein d'un continuum d'activités. *A contrario*, renoncer au métier ou faire « disparaître » le métier au profit d'une logique de compétences, c'est mettre l'individu dans la position de ne plus comprendre ce qu'il fait, et donc d'annihiler son esprit critique². On pourrait dire que le syndicalisme est né du métier, en construisant un collectif à partir d'une éthique et des règles de l'art qui constituent « le métier ». L'intervenant a cependant conscience que la révolution numérique fait évoluer (et non disparaître) les métiers, mais cela ne fait qu'accentuer le besoin de reconnaissance des métiers dans des activités qui deviennent de plus en plus illisibles (tous derrière un écran³).

Le choix en faveur d'une logique de compétences correspondrait, entend-on dire, à la digitalisation de l'économie et aux besoins des entreprises du futur.

Dans le contexte de l'industrie du futur, témoigne un participant, on trouve un discours dominant qui soutient la thèse suivante : du fait de l'irruption grandissante des outils numériques dans l'industrie, et concomitamment d'une possible montée en puissance de

² Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné*, La Découverte, 2016.

³ Voir Laurence Décréau, *Tempête sur les représentations du travail*, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, 2018.

l'autonomie, de la transversalité et de l'aplatissement des hiérarchies – qui plus est dans l'entreprise étendue –, de plus en plus de salariés vont se trouver en interaction avec d'autres fonctions dans ou hors de l'entreprise, voire avec des clients et des fournisseurs. De ce fait, va s'accroître pour chacun d'eux la nécessité de disposer d'un certain nombre de « compétences » transversales, du type savoir-être ou savoir travailler ensemble, qui vont, dans certains cas, devenir prioritaires ou plus importantes que l'entretien des savoir-faire liés au métier. Dès lors, acquérir ces nouvelles compétences conditionnerait l'employabilité. Par exemple, dans la traduction récente d'une étude italienne menée par des sociologues sur le déploiement de l'industrie du futur en Italie du Nord⁴, des responsables industriels de grands groupes indiquent orienter leurs recrutements vers des opérateurs jeunes et qualifiés, notamment dans les technologies numériques, mais qui soient en même temps capables d'être polyvalents. Parallèlement, la demande semblerait décroître pour les détenteurs d'un savoir-faire métier, issu de l'expérience. « *On préfère embaucher des petits jeunes qui savent un peu tout mais qui ne sont spécialistes de rien, mais ce n'est pas très grave car, de toute façon, le système productif et technologique a évolué de telle manière que le savoir-faire métier est encapsulé dans la machine ou le programme informatique. Autrement dit, si le jeune sait découper au chalumeau ou limer, c'est mieux, mais ça n'a plus rien d'indispensable. Ce qu'il faut, c'est qu'il sache surveiller ou piloter un robot qui va souder. Et ça, c'est une image qui est peut-être fautive, mais qui est aujourd'hui extrêmement dominante dans le discours qui me parvient* » indique un participant.

En sens inverse, il existe simultanément un contre-discours qui intervient – pourrait-on dire – en réaction. On entend aussi beaucoup d'employeurs, en particulier dans les moyennes et petites entreprises, affirmer que les jeunes qui arrivent en entreprise, par exemple en apprentissage, ne savent plus se servir d'une lime ou faire une règle de trois, alors qu'auparavant ils avaient une formation de base bien meilleure et plus adaptée. Et la cible de leur critique, c'est la formation professionnelle des jeunes. On aurait en France, affirment certains⁵, « tué » la formation professionnelle métier, parce qu'on a pensé bon de la fondre au plus près du modèle de l'enseignement général et supérieur, supposé être plus valorisant. Résultat : alors qu'auparavant de « vrais » chaudronniers, sortis des entreprises, enseignaient le métier à de futurs chaudronniers, aujourd'hui ce sont des enseignants généralistes certifiés en technologie industrielle, et qui ont peut-être tenu un tournevis une fois dans toute leur vie,

⁴ Annalisa Magoni, Tatiana Mazali (dir.), *Voyage dans l'industrie du futur italienne : transformation des organisations et du travail*, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, 2018.

⁵ Voir, par exemple, Yves Malier, *Reconnecter la formation à l'emploi : le chômage des jeunes n'est pas une fatalité*, Libres opinions, Presses des Mines, 2017.

qui sont chargés d'apprendre les technologies industrielles à des jeunes en formation. Ces jeunes seraient ainsi devenus les victimes d'un système où on leur a laissé croire que, grâce à un enseignement plus général, ils pourraient réussir à l'université et que leur employabilité s'en trouverait améliorée par rapport à la génération du CAP, ce qui n'est en réalité pas le cas.

« On trouve donc, en mode majeur, l'idée très prégnante qu'il faut absolument que le pays tout entier bascule dans une approche par compétence, c'est-à-dire privilégie une certaine adaptabilité, transversalité des profils professionnels, parce qu'il en va de leur employabilité à terme, mais aussi de l'agilité et de la compétitivité des entreprises qui s'appuieront sur les technologies numériques. Le contre-discours existe aussi, mais en mode mineur, du moins à mes oreilles, et en attendant qu'on sache à quoi s'en tenir, ce sont les jeunes de la voie professionnelle qui trinquent. »

Compétences versus qualifications

Au-delà de la notion de métier, elle-même devenue assez floue, l'enjeu pour les syndicats est la reconnaissance des qualifications, témoigne un syndicaliste présent.

Pour bien comprendre ce que représente la qualification, il faut passer par la distinction entre poste de travail et qualification. Pour la majorité des syndicats, la qualification ne se confond pas avec le poste de travail. La totalité d'une qualification peut ne pas être utilisée sur un poste de travail, puisque, par nature, le poste de travail qui sera défini au salarié ne dépend ni du salarié lui-même, ni de sa qualification : c'est un choix de la hiérarchie – c'est l'expression même de la subordination. À l'inverse, le poste de travail peut être surdimensionné par rapport à la qualification ; là encore, c'est un choix qui ne dépend pas du travailleur, mais de la direction – même si ce choix peut sembler à court terme dans l'intérêt du salarié. Dans l'un comme dans l'autre cas, il n'y a aucune raison que le salarié paie les conséquences (en matière de rémunération par exemple) des choix de la direction, si celle-ci décide de ne pas faire concorder qualification et poste de travail. C'est toute la différence qu'il y a entre le privé et la fonction publique dans laquelle le grade est distinct de l'emploi ou, pour le formuler autrement, la qualification est distincte de l'emploi. Vous continuez à être payé selon votre grade, même si votre emploi est déclassé. Ce qui explique sans doute l'attachement à ce statut.

La notion de compétence, avec son indétermination, vient s'insérer entre ces deux points : qualification-poste de travail. La préférence patronale (i. e. du Medef) pour la logique de compétences au détriment des qualifications proviendrait, selon ce point de vue syndical, du

fait qu'elle permet à l'entreprise de partir des compétences à mobiliser sur un poste de travail, puis de rechercher le profil correspondant au cas par cas, *indépendamment* de la qualification détenue par le salarié. Il y aurait en quelque sorte inversion de la logique : telle qualification permet d'obtenir tel poste de travail.

Pour le syndicaliste participant à l'atelier, il est donc nécessaire que le niveau de compétences d'un salarié soit reconnu par un niveau de qualification correspondant, qui induise automatiquement un certain nombre de conséquences du point de vue du poste de travail et de la rémunération. Sans quoi la reconnaissance des « compétences », toujours sujette à appréciation, resterait un point aveugle soumis à l'arbitraire. La qualification serait ce qui empêche de sous-employer quelqu'un ou, à défaut, de le sous-rémunérer. C'est tout le sens des conventions collectives qui fixent des qualifications, des grades, et tout ce qui y est associé. Et pourtant dans la vie réelle, constatent les participants, « *quand t'es caissier, t'es payé caissier* », même si tu as un doctorat.

Quoi qu'il en soit, l'usage de la terminologie « compétences » a fini aussi par « entrer » chez les syndicats, même si certains résistent en continuant à parler de qualifications. Parce que ceux-ci, pour se faire comprendre, ont besoin *in fine* d'adopter le langage qui est compris par la majorité des salariés aujourd'hui, même si cette langue a été forgée par les directions générales (voir Maryse Salle, p. 30).

C'est aussi le cas en formation, renchérit un enseignant du supérieur : « *Les étudiants qui viennent nous voir recherchent un titre ou un diplôme qui correspondent à des compétences, parce qu'ils cherchent généralement un emploi ou une progression dans l'emploi. Ils sont en attente de compétences, ce qui signifie qu'ils se sont approprié cette grille de lecture. Ils disent : "je veux des compétences parce que les entreprises veulent des compétences" ; et avec un niveau de chômage aussi élevé, nous sommes en quelque sorte obligés de répondre à cette double demande, même si de telles politiques de formation sont parfois dénoncées comme adéquationnistes⁶.* »

Mais au fait, une qualification, c'est quoi ?

Mais alors, qu'est-ce qu'une qualification ?

En France, une qualification se résume bien souvent à un niveau de diplôme. Comme l'explique un participant, « *ce qui s'appelle qualification, c'est en gros ton niveau d'élévation*

⁶ Relatif aux théories établissant un rapport d'adéquation entre la formation et l'emploi.

dans l'échelle darwinienne du niveau d'étude. Les syndicats plaident pour que ça te garantisse un niveau minimal de salaire. Tu as été bac +2, tu as fini bas +5, soit en formation initiale soit grâce à la formation continue, ça te donne le droit à un minimum de..., indépendamment du niveau de compétence nécessaire pour le poste que tu occupes à un moment donné. »

Or, il s'agit là justement d'une des critiques les plus récurrentes adressées au « système français » : privilégier des gens qualifiés mais pas forcément compétents. Typiquement, le polytechnicien, l'énarque, l'inspecteur des finances, qui demeure inamovible à son poste, alors que, dans son environnement de travail, des gens qui n'ont pas le même niveau de « qualification » travaillent mieux, corrigent ses erreurs, et restent pourtant moins payés ou cantonnés à un échelon subalterne, parce que précisément les hasards de la vie, leur naissance ou même leurs capacités d'abstraction à l'âge de 18 ans ne leur ont pas permis d'atteindre le même niveau de qualification. *« J'ai le sentiment, exprime un participant, qu'à trop insister sur le caractère automatique de la prise en compte de la qualification, entendue comme un niveau de diplôme, pour la rémunération, on entretient ce travers typiquement français qui est contraire à l'égalité des chances, qui empêche le plus grand nombre d'accéder à des opportunités de responsabilités et d'épanouissement professionnel. »*

Il y aurait donc aussi une dimension profondément libératrice pour le salarié dans la logique des compétences par rapport au système « hiérarchisant » des titres et des diplômes qui empêche la progression et la mobilité des moins « qualifiés ».

Du bon et mauvais usage des compétences : individualisation de l'évaluation, subjectivité de l'évaluateur

Comment évaluer les compétences d'un individu, puisqu'il s'agit d'un concept « mou » ne se référant pas à une nomenclature collectivement négociée ? N'ouvre-t-il pas la voie à l'appréciation subjective de l'évaluateur, et donc à l'arbitraire ? s'interrogent les participants. C'est toute l'ambivalence des compétences qui ne présentent pas les mêmes garde-fous qu'offraient auparavant les grilles, les classifications et les coefficients de qualification.

Un participant témoigne de comment ça se passe concrètement. *« Aujourd'hui, je dirige une petite équipe avec des profils plutôt qualifiés. Je suis évidemment amené régulièrement, au moins une fois par an, à les évaluer et à les guider dans leur progression, à accorder des primes et des augmentations. Et – c'est pour moi une évidence – c'est bien en raisonnant par*

compétence et en discutant avec eux par compétence qu'on a le discours le plus vrai et le plus juste en termes d'accompagnement managérial et salarial. Ce n'est pas au regard de leur niveau de diplôme que je les augmente ou pas ; je n'attends pas qu'ils me produisent, chaque année, de nouvelles qualifications ou un certificat de compétence pour mériter une augmentation. Je les évalue sur les compétences dont ils ont témoigné ou qu'ils ont développées au cours des projets sur lesquels ils ont travaillé. Et j'ai même envie d'ajouter que plus c'est flou, plus c'est juste. Certes, on va utiliser une trace écrite, opposable, parce que c'est aussi l'un des ingrédients de la confiance lorsque le salarié par exemple prépare son entretien annuel. Mais subjectivement ce qui va faire que je vais dire "cette année, tu as vraiment bien bossé", c'est un ensemble de considérations, de souvenirs, d'impressions. Alors évidemment, il faut un effort d'objectivité mais qui ne rentre pas dans des grilles pré-établies ; personnellement, j'ai l'impression que plus je dois objectiver en cochant des critères, plus je m'éloigne d'une appréciation juste. Bien sûr, on peut imaginer que je suis quelqu'un de bien et de gentil mais que si j'étais un salaud, ça serait le règne de l'arbitraire. »

Un autre participant surenchérit, en déclarant être attaché à la notion de compétence, car celle-ci, contrairement à une qualification, n'est pas gravée dans le marbre. Elle est par essence évolutive et contextuelle, elle s'apprécie en situation, ce qui est très positif. Le problème ne réside donc pas, de son point de vue, dans l'existence des compétences, qui est un fait indéniable, mais dans le mauvais usage qui peut en être fait en matière d'évaluation.

Mais, intervient le représentant syndical, faut-il nécessairement évaluer individuellement les personnes ? C'est le travail qu'il faut évaluer, ce qui passe d'abord par une évaluation collective et par le fait de resituer la contribution de la personne dans le cadre collectif.

Certes, ajoute un intervenant, on peut toujours faire un mauvais usage des outils, on peut les instrumentaliser au détriment des salariés. Mais il ne faut pas oublier que le passage d'une logique de classification à une logique de compétences a historiquement répondu à une demande d'une partie des salariés qui trouvaient que le modèle d'évaluation collective ne reconnaissait pas suffisamment les apports de chacun. Donc l'individualisation de l'évaluation, et d'une partie de la rémunération, ne provient pas que des entreprises, elle rencontre aussi une demande des salariés. Même si peut-être par la suite, ils s'en sont mordus les doigts.

La VAE, outil de la reconnaissance des compétences

La Validation des acquis de l'expérience (VAE) est indissociable du concept de compétences détenues par un individu. Mais elle reconnaît le fait que les compétences ne s'acquièrent pas uniquement par la formation initiale ou continue, mais peuvent s'acquérir par l'expérience dans et hors du travail. Elle permet de sortir du dilemme qualification-compétences, en reconnaissant la réalité de ces compétences par un titre opposable. Autrement dit, elle restaure l'idée de qualification reconnue, et donc payée comme telle, par une autre voie. C'est pourquoi, les syndicats y sont généralement très favorables.

« J'avais un assistant administratif, raconte un participant. Aujourd'hui, il est assistant de direction. Lors de son embauche, il s'est présenté en nous disant "voilà, j'ai mon bac, mais après pour des raisons personnelles, je n'ai pas pu avoir autre chose". Nous l'avons embauché comme assistant administratif, et il a donné entière satisfaction. Quand je l'ai passé cadre, comme assistant de direction, je lui ai dit "il faut que tu trouves une astuce pour obtenir une certification que tu puisses mettre dans ton CV, parce que le jour où tu vas devoir changer de boulot, tu vas avoir un énorme problème : tu ne pourras pas justifier tes prétentions salariales, et certains ne voudront peut-être pas croire à ton expérience, si tu n'as pas un titre correspondant. Et je lui ai dit de creuser la piste de la VAE. Mais pour le moment, il n'a pas trouvé. »

Dans ce cas particulier, l'automaticité du diplôme ou de la qualification aurait initialement pu desservir la trajectoire individuelle du collaborateur. Son ascension s'est faite sur la base de la reconnaissance par sa hiérarchie de ses compétences. Mais à plus long terme, la promotion individuelle sur la base des seules compétences aura besoin d'être soutenue par un titre ou une certification, permettant la mobilité du collaborateur et la reconnaissance de ses compétences au-delà de l'entreprise initiale. Ce qui pose le problème aigu de la transférabilité des compétences : la VAE, par la reconnaissance des compétences qu'elle induit, devient un vecteur de la « portabilité » des compétences, d'un poste à un autre, d'une entreprise à une autre, mais d'autres mécanismes pourraient être imaginés.

Cependant, outre la difficulté d'accéder à la VAE dont l'offre ne semble pas assez abondante, se pose également le problème de l'homogénéité des critères de validation qui peuvent varier d'un établissement à un autre. Si les critères sont trop restrictifs, la validation devient trop difficile à obtenir et perd de son sens pour le salarié ; s'ils sont trop laxistes, le salarié comme l'entreprise qui l'embaucherait sur cette base, peuvent être confrontés à une déception quant aux compétences réelles du salarié. Sans compter que cela pourrait finir par dévaloriser la VAE aux yeux des employeurs. Ce qui fait dire à l'un des participants que *« la VAE, c'est un peu comme les tribunaux, on sait que si on s'adresse à tel tribunal, on a 90 % de chance*

d'avoir un jugement positif, alors qu'ailleurs beaucoup moins. Or, il y a des gens qui savent parfaitement que la VAE est plus facile à obtenir dans telle université que dans telle autre, ce qui finit par introduire une nouvelle hiérarchie entre les VAE selon les universités d'obtention. »

En définitive, conclut l'une des animatrices, le problème des compétences, c'est le flou qui entoure une notion qui est pourtant de plus en plus centrale dans le lien entre formation et emploi. C'est pourquoi, il demeure important de questionner le concept pour mieux le cerner : quels sont ses travers ? Qui l'instrumentalise et dans quel but ? Quels en sont les risques mais aussi les vertus pour les salariés ?

Transcription : Laetitia Boulogne.

Rédaction : Marie-Laure Cahier, Sabrina Labbé et Naïma Marengo