

**DIXIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA**  
**TENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM**

La coordination des compétences et des connaissances dans l'industrie automobile  
Co-ordinating competencies and knowledge in the auto industry

6-8 Juin 2002 (Palais du Luxembourg, 15, rue Vaugirard, 75006 Paris, France)

**QUESTION ET EVALUATION DES COMPETENCES :**  
**LE CAS D'UN CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE**

*Isabelle GHESQUIERE*

*CUEEP LILLE 1*

*( écrit en collaboration avec Marie-Christine VERMELLE, CLERSE ESA 8019 CNRS )*

**INTRODUCTION**

Associé de longue date à l'ingénierie de formation dans l'entreprise (conception de modules de formation du plan Optim'Hommes), le CUEEP a été sollicité par la direction des ressources humaines pour apporter une aide méthodologique dans la conception d'outils de gestion des emplois par la compétence pour les opérateurs de fabrication ; il s'agissait d'élaborer en partenariat avec les acteurs concernés par ce projet, des référentiels de compétences sur lesquels s'appuieraient les outils de validation de la compétence en situation de travail, d'une part, et les parcours de formation associés au développement de la compétence, d'autre part.

Cette communication propose de résigner les points clés et les différents principes d'action qui ont guidé la démarche méthodologique par rapport aux diverses questions soulevées par le glissement actuel du registre de la qualification à celui de la compétence dans les sciences sociales du travail.

Dans une première partie, nous expliciterons le cadre de notre intervention en précisant notamment le contexte d'émergence de la compétence dans l'entreprise et dans la gestion des ressources humaines en général.

Dans une seconde partie, nous présenterons les caractéristiques de la notion de la compétence mise en œuvre pour définir les outils de gestion des compétences, ainsi que leurs limites.

Enfin la troisième partie traitera de la méthodologie générale et plus particulièrement des enjeux de la validation.

## DE LA QUALIFICATION A LA COMPETENCE : LES ENJEUX

### Pour l'entreprise

Plusieurs raisons la motivent :

- La transformation des organisations de travail nécessite de repenser le contenu du travail à un échelon supérieur à celui du “ poste ” qui fixait les caractéristiques de la qualification jusqu’alors. L’entreprise s’engage donc à redéfinir l’activité dans le cadre d’une représentation évolutive d’un métier d’exploitant.
- L’entreprise organise le renouvellement de sa population et embauche désormais des jeunes diplômés, (CAP minimum )qui peuvent accéder à des postes plus qualifiés contrairement à leurs aînés bien souvent bloqués par leur niveau de savoir. Il y a donc lieu d’ouvrir les perspectives de carrière et de jalonnaux les filières professionnelles, tout en maîtrisant la masse salariale.

Ainsi l’entreprise applique depuis janvier 2002 un accord signé en juillet dernier avec la CGC-CFE, la CFTC et FO décrivant précisément les règles et modalités régissant l’évolution professionnelle des 17000 opérateurs de production :

- les grilles de classification ont été dépoussiérées et le nombre de filière de production a été réduit de dix-huit à deux : exploitant industriel et conducteur d’installation ;
- c’est la validation de compétences exercées en situation de travail et observées par un jury composé des supérieurs hiérarchiques n+1 et n+2 et d’un expert métier qui permet d’accéder à un échelon supérieur ( LIAISONS SOCIALES, février 2002) .

L’entreprise réaménage donc les modalités d’organisation des parcours professionnels en se référant au vocabulaire de la compétence qui sous tend bien en effet :

- la reconnaissance d’un décalage entre la notion de poste et les pratiques professionnelles effectives ;
- la recherche de nouvelles modalités de gestion des carrières ;
- la volonté d’internaliser la formation professionnelle après recrutement.

Conformément à la doctrine du MEDEF (1998) en la matière, l’entreprise veut jouer un rôle moteur dans la formation de son personnel et la reconnaissance de ses acquis.

## **La compétence comme produit des changements affectant le travail et la formation**

Depuis plusieurs années le terme “ compétences ” tend à s’imposer, dans les discours des managers comme dans celui des chercheurs en sciences sociales donnant lieu à de nombreuses communications . La référence à la compétence traduit l’augmentation des capacités offertes par les individus sur le marché du travail jugée indispensable pour leur permettre de gérer des situations marquées par l’incertitude générée, par les aléas, mais aussi par les normes de production.

### *La mutation de la production*

Depuis une vingtaine d’années on assiste à une transformation des conditions socio-économiques : il ne s’agit plus de répondre à une consommation de masse avec une production standardisée se traduisant par une sommation d’activités identifiées au poste de travail mais de proposer, dans un contexte de concurrence bien souvent mondialisée, des produits qui sauront satisfaire des exigences accrues en matière de qualité, de coûts, de délai. C’est ce que l’on désigne régulièrement par le déclin de la régulation fordienne par laquelle les partenaires codifient dans les grilles de classification, les activités issues de l’organisation standardisée du travail.

Ainsi, pour faire face aux nouvelles conditions de compétitivité économiques, les organisations de travail se sont rationalisées, et nécessitent de la part des salariés flexibilité et mobilisation : l’activité dépasse bien souvent la fabrication stricto sensu au poste de travail s’élargissant au contrôle qualité, aux opérations de maintenance ou encore d’approvisionnement. Les démarches de progrès se sont généralisées et demandent l’implication des salariés par leur participation aux groupes de travail, par leurs suggestions.

“ L’intelligence au travail ” est devenue la norme pour assurer une production conforme malgré les variabilités des conditions de travail (DE MONTMOLLIN, 1986).

Si la mobilisation subjective au travail a toujours existé, puisque nécessaire pour gérer l’incertitude et les aléas au quotidien, l’efficacité des connaissances et des savoir-faire des ouvriers est mise en exergue quand les situations de travail deviennent moins prescriptibles. L’image habituelle de l’ouvrier se transforme : “ celle de l’ouvrier enchaîné au travail apparaît désuète, plus anachronique encore que celle de l’ancien artisan. Lui fait place désormais celle d’un opérateur expert, qui participe à une œuvre collective ” (STROOBANTS, 1993).

### *Mutation du marché du travail*

Avec la crise de l'emploi et la démocratisation de l'enseignement le diplôme n'est plus considéré comme l'outil par excellence de l'adéquation entre l'offre et la demande de travail, sur fond d'une tendance à la hausse des exigences au recrutement. Ainsi, les recruteurs mettent l'accent sur des capacités générales qui permettent de gérer globalement une situation, sans utiliser nécessairement des repères en terme de qualification. Dès lors, " la voie traditionnelle du diplôme " semble inadaptée et doit être complétée par " une approche qui encourage la formation tout au long de la vie et l'acquisition continue de compétences " (COMMISSION EUROPEENNE, 1995) .

### *De la qualification à la compétence*

La qualification lie par conventions collectives des capacités individuelles, des postes de travail strictement délimités et des niveaux minimaux de rémunération et s'appuie sur les diplômes de l'enseignement professionnel. Or il y a actuellement une tendance à l'instauration d'un flou aux deux pôles de la qualification : flou dans la définition des emplois et flou sur la spécification des individus censés les occuper (Yves SCHWARTZ, 1995) .Le concept de compétence serait alors " cette unité de conversion qui permet de comparer et de mettre en équivalence, comme le fait la monnaie sur le marché, des " besoins " définis par les organisations de travail et des "ressources humaines " (BARON, 1993). La compétence permet ainsi de reformuler les exigences à l'égard des salariés, les conditions et les formes de leurs performances ; elle articule aussi les savoirs de l'action, construits dans l'expérience avec la dimension plus théorique ou technique des savoirs acquis à l'école.

## **LA COMPETENCE : A LA RECHERCHE D'UNE DEFINITION OPERATIONNELLE**

Le terme de compétence, donne lieu aujourd'hui à de nombreuses acceptations selon le champ d'intervention dans lequel il est utilisé. Si la compétence peut être définie comme la résultante d'une interaction individu-organisation, l'accent est mis sur l'une ou l'autre des composantes, tantôt sur la dynamique de l'organisation (ZARIFIAN, 1999), tantôt sur la dynamique d'apprentissage des individus (la compétence comme savoir en usage de MALGLAIVE, 1990).

Au regard du concept de compétence, les principes guidant notre intervention auprès de l'entreprise révèlent des choix théoriques et s'inscrivent dans des contraintes et enjeux qu'il y a lieu d'expliquer.

### **La compétence comme résultat de l'activité**

La compétence est un processus dynamique mais l'évaluer suppose de ne s'intéresser qu'à son résultat. Pour l'entreprise, puisqu'il s'agissait ensuite de pouvoir l'évaluer, la compétence est la maîtrise des activités exercées en situation professionnelle, en réponse aux

problèmes posés et suivant les objectifs de performance et d'efficacité requis par l'organisation. La compétence est donc appréhendée en tant que manifestation de la compétence en tant que résultat d'une activité : elle " ne se donne jamais à voir directement : on en constate très bien les manifestations au niveau le plus simple et le plus courant de la pratique professionnelle...Elle demeure pour l'instant un postulat, celui par lequel on explique certaines caractéristiques de l'activité parfaitement observable. " (DE WITTE, 1994).

Dès lors, la compétence est la formalisation de la performance attendue dans une situation de travail donnée, la performance correspondant au visible, la compétence, à ce qui est sous-jacent.

Mais il est clair que, se focaliser sur le résultat suppose de faire reposer l'entièvre responsabilité de l'atteinte de la performance sur l'individu et de laisser dans l'ombre la question des conditions à réunir pour exercer et développer la compétence, notamment celles qui sont liées au degré de complexité des situations de travail défini par l'organisation du travail et les relations sociales.

### **La compétence se définit à partir des référentiels d'activité**

Pour l'entreprise, toujours, c'est la définition et surtout l'évolution du contenu du travail , qui modifie la situation professionnelle marquant l'écart par rapport au " poste " et qui donc déclenche le besoin de compétence et la formation de l'individu. Les référentiels de compétences sont en effet conçus à partir des référentiels d'activités définis par l'entreprise : un groupe de travail est chargé de décrire les activités, en prenant en compte l'existant et les évolutions prévisibles du métier, puis de faire valider l'enveloppe des activités auprès des acteurs concernés.

Ces référentiels doivent être considérés comme une construction abstraite, issue de représentations et des stratégies des acteurs qui les ont élaborés. Ils doivent en effet :

- comprendre dans leur définition les évolutions organisationnelles envisagées et décidées par l'entreprise ;
- gommer les spécificités des différents sites industriels en poursuivant l'objectif de définir un " emploi type " d'exploitant.

### **La compétence comme objet d'apprentissage**

Enfin la démarche de gestion par les compétences se base sur le postulat suivant :la compétence est apprise, elle s'acquiert au moyen d'une combinaison d'apprentissages théoriques et expérientiels pour être développée progressivement ( S. FERNAGU-OUDET, 2001).

Pour l'entreprise, ce sont les parcours formatifs qui fixent les règles et modalités d'acquisition des savoirs nécessaires à la mise en œuvre des compétences opérationnelles dans un métier et qui définissent les modalités d'apprentissage et d'évaluation de la formation.

A la question du choix des instances de décision quant aux formations et savoirs requis par les activités de travail, l'entreprise adopte une position sensiblement conforme à la doctrine du MEDEF (1998). Il en ressort donc que si c'est l'entreprise qui juge la compétence, c'est aussi l'entreprise qui permet de l'acquérir, et qui gère l'accès aux savoirs.

Se profile alors l'enjeu concernant l'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence : si l'acquisition des compétences repose sur une large variété de registres ( mobilité, expérience, dimensions qualifiante de l'organisation, tutorat, coopération..) où les savoirs formalisés ne représente qu'une modalité de formation parmi d'autres , le cadre structurel dans lequel s'inscrivent les situations de travail définit les possibilités, les limites et donc les conditions de mise en œuvre et de développement des processus d'apprentissage ( M PARLIER , 2001 ) .

## LA METHODOLOGIE UTILISEE

Elle est en partie contingente du schéma général de conception des outils de gestion de la compétence définie par l'entreprise. Selon ce schéma, la compétence est inférée de l'activité (comme résultat et performance) , l'entreprise organisant les modalités d'apprentissage et d'acquisition des savoirs nécessaires, tout en fixant les règles de reconnaissance conformément aux grilles de classification inchangées. Nous avons mobilisé une analyse des processus intellectuels en œuvre dans la réalisation des activités de travail pour assurer leur traduction en compétences.

### La compétence cognitive

Conçus à l'aide des responsables opérationnels, les référentiels d'activité anticipent les évolutions du travail connues à moyen terme (par intégration d'activités assurées jusque maintenant par des spécialistes, par la mise en place de systèmes d'informations...). Ils décrivent les situations professionnelles spécifiques aux cinq secteurs de la fabrication, tout en répartissant les activités selon les différents niveaux de qualification prévus par le cadre conventionnel.

C'est à partir de ces référentiels d'activité que notre " expertise " est sollicitée dans l'entreprise, en vue :

- d'expérimenter et de formaliser une méthode d'identification des compétences à partir des activités propres à chaque secteur de fabrication

- de définir un référentiel de compétences d'exploitant commun à tous les secteurs
- de hiérarchiser les compétences selon une logique d'acquisition des savoirs nécessaires et évolution des situations professionnelles pour chaque niveau de qualification du métier d'exploitant
- d'accompagner et de former les acteurs de la direction des ressources humaines à la méthodologie pour qu'ils puissent assurer par la suite en autonomie la mise à jour du référentiel de compétences ou l'appliquer à d'autres métiers.

La méthodologie vise donc à traduire les activités en compétences. Nous l'avons conçue à partir du schéma de définition de la compétence cognitive (LEDRU et MICHEL, 1991), qui revient à considérer les activités de travail comme un ensemble de problèmes à résoudre. Dans cette optique, la compétence est la réussite de l'action, qui témoigne de la capacité à résoudre les problèmes posés dans un contexte de performance donné. L'analyse du processus de résolution de problème mobilisé pour chacune des activités permet alors d'identifier les critères de la compétence, qui tiennent :

- aux stratégies de recherche d'une solution (démarches intellectuelles)
- aux savoirs nécessaires à l'action et à la recherche de solutions
- à la nature des coopérations mises en œuvre
- et enfin, à la dimension spatiale et temporelle des problèmes et de leur solutions.

Il n'est pas utile de développer davantage les éléments de la méthode car notre but est bien plutôt d'interroger la pertinence et les limites de la démarche finalisée par la mise en place des outils de gestion des parcours professionnels.

### **De la compétence cognitive aux outils de gestion**

Pour résumer donc, cette représentation de la compétence cognitive nous a permis d'élaborer un référentiel de compétences commun aux quatre référentiels métiers existants (emboutissage, tôlerie, peinture, montage) pour la filière exploitant industriel et un référentiel de compétences pour la filière conducteur d'installation.

Sur cette base les acteurs du projet dans l'entreprise ont construit les outils de gestion des compétences, c'est à dire les modalités d'évaluation des compétences en situation de travail et les parcours de formation .

Il était en effet possible à partir des compétences identifiées et hiérarchisées :

- de sélectionner les indicateurs permettant de vérifier l'atteinte des résultats attendus (valider la compétence) en situation de travail .
- d'identifier pour chaque ensemble ainsi dessiné, les moyens nécessaires à l'atteinte de la performance (la réussite dans le processus de résolution de problèmes), c'est à dire les savoirs nécessaires.

Le choix initial de parvenir à concevoir des outils de validation formels et objectifs revient au bout du compte à caractériser des situations précisant :

- les activités et compétences faisant l'objet de l'évaluation
- les savoirs associés à la maîtrise et à l'atteinte des objectifs de résultats
- les modalités de vérification de leur mise en œuvre effective
- les acteurs concernés par le contrôle de la performance, c'est à dire donc, de la compétence en action.

La validation de la compétence s'effectue donc bien en situation de travail pour exclure tout jugement subjectif et a priori sur les individus. Pour le hiérarchique, qui en est responsable, cela suppose, de manière abstraite, qu'il organise la situation de travail comme situation de validation. Cette dernière n'est pas strictement une somme d'opérations à faire et de résultats à atteindre, mais doit bien au contraire préciser, selon les caractéristiques du travail demandé, les savoirs nécessaires et les indicateurs de contrôle de la performance.

Le moment de la validation s'apparente ainsi à la mise en place d'une dynamique de changement engageant le hiérarchique et l'individu et consistant :

- pour le salarié
- à suivre les formations prescrites,
- pour le hiérarchique
- à s'engager dans une démarche d'évolution des situations de travail dans son collectif pour créer les conditions nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles activités et des compétences associées
- à communiquer les critères de l'évaluation.

Pour illustrer, précisons que certaines compétences nécessitent l'intégration du salarié dans un groupe de travail visant, par exemple, à formaliser les pratiques professionnelles existantes pour adapter de nouvelles machines dans le cadre d'un projet d'investissement. Faute de tels projets dans son atelier, un salarié ne pourra pas évoluer dans sa compétence et sa qualification. Mais s'ils existent néanmoins, il reviendra encore à l'agent de maîtrise de créer les conditions de réussite pour le salarié en vérifiant, par exemple qu'il a suivi les actions de formation aux outils de gestion de projet ou que celles-ci sont disponibles au moment opportun, ou encore, en soutenant son engagement, ne serait-ce qu'en informant les autres membres du groupe de travail de son entrée dans une logique de validation de sa compétence.

Il est donc clair pour nous que si les outils de validation des compétences répondent à un impératif d'objectivité, partagé par tous les acteurs, ils n'en nécessitent pas moins des conditions de mise en œuvre qui leur échappent pour une grande part. Elles tiennent :

- à la saisie des opportunités d'évolution des situations de travail, qui dépendent elles mêmes des décisions d'investissement ou de transformation des organisations (on renvoie à la notion de besoin de compétence évoquée plus haut)
- à la capacité (compétence ?) du hiérarchique à négocier la relation avec les ouvriers de son secteur, mais aussi à s'inscrire dans les réseaux de réflexion et de décision avec les acteurs des services études, méthodes, industrialisation par exemple, dans le but d'enrichir la situation professionnelle ou à l'organiser, comme on l'a dit plus haut, comme une situation de validation.

## CONCLUSION

Interrogeant les enjeux du management par les compétences, Jean Daniel REYNAUD (2001), distingue deux niveaux de régulation des relations entre les acteurs. Notre intervention dans l'entreprise pour concevoir une méthodologie générale de construction des référentiels de compétences et des outils de validation se situerait ainsi au niveau macro, “du changement des équilibres économico-institutionnels”, parce que finalisée et/ou encadrée par les règles de définition et de gestion des qualifications. Nous voulons maintenant conclure notre présentation par une série de questions sur les effets probables de la mise en place de la gestion des compétences au sein des collectifs de travail, c'est à dire au niveau “micro” de “la création des règles dans une interaction”, quelque soit l'entreprise.

La démarche engagée par l'entreprise pour mettre en place une gestion des compétences s'inscrit bien dans les évolutions significatives du travail et de l'emploi : les référentiels d'activités ne sont pas des descriptifs de “postes”, ils constituent un moyen pour permettre aux acteurs de prendre en compte les pratiques réelles de travail au sein des équipes, d'une part, un guide pour enrichir les situations individuelles, d'autre part. La prescription des niveaux de formation au recrutement des jeunes salariés et des parcours de formation associés au règles et modalités de développement des compétences assurent l'entreprise de leur adaptation aux évolutions futures du contenu des activités.

Le passage d'une logique de qualification à une logique de compétence est perceptible dans la rupture avec une représentation du travail indépendante des individus qui le réalisent et sans tenir compte des savoirs qu'ils y investissent et y développent. La compétence est bien conçue comme une combinaison de ressources au travail, mais selon qu'on se focalise sur les activités parce qu'elles attestent la réussite et qu'on y appuie les indicateurs de sa gestion (compétence = résultat = performance) ou qu'on considère les manières de faire et les relations mobilisées par les individus au travail (compétence = créativité = intelligence collective), la prise en compte et la reconnaissance des interactions individu-organisation paraissent bien différentes.

Lorsque l'entreprise tend à ne définir que les actions de formation nécessaires au travail et à en varier les formes pour mieux l'assurer en interne, elle renvoie sur l'individu la responsabilité de son " employabilité " (risque d'un retour en force des actions d'adaptation au plan de formation). Elle se prive peut être alors des opportunités d'investissements de nouveaux savoirs dans l'action. C'est un des paradoxes d'une gestion par la compétence, qui suppose des objectifs de développement des savoirs et de l'autonomie des individus, mais qui s'appuie sur des dynamiques d'évolution organisationnelle.

Si nous avons perçu le rôle clé du hiérarchique dans la gestion des compétences et notamment dans la validation, il nous paraît toutefois abusif qu'il lui incombe l'entièr responsabilité du développement des compétences dans son périmètre d'action. Les choix organisationnels décidés par l'entreprise sont, au bout du compte déterminants dans l'alternative entre une gestion des compétences et une gestion par la compétence, ou pour reprendre les termes de Patrick FRANCHET (2001), entre le développement de la qualification taylorienne qui se réfère à un contenu de travail très prescrit et le management par la compétence où le coté aléatoire des situations de travail nécessite de produire des solutions inédites.

La gestion effective par la compétence met en lumière la contradiction entre les deux logiques qui cohabitent au sein des firmes :

- une logique de standardisation des activités, des process et des règles de fonctionnement des collectifs de travail, d'une part,
- et une logique de développement de l'autonomie, des connaissances et des capacités d'action des salariés d'autre part.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARON X. (1993), “ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise ”. *Cahiers français* N° 262, pp 3-18.
- COMMISSION EUROPEENNE, (1995), “ *Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive.* ” DG XXII- DG V Office des publications officielles des Communautés Européennes.
- DE MONTMOLLIN M, 1986, *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang
- DE WITTE S. (1994), in Minet Francis, *La compétence, mythe , construction ou réalité ?*, L'Harmattan
- DELATTRE S ( 2002 ) , “ Renault dope les compétences de ses opérateurs ” in *Liaisons sociales magazine février 2002*.
- FRANCHET P.2001, “ des logiques compétence aux logiques de formation : modèles et enjeux ”, in *Actualité de la formation permanente* n° 170
- MALGLAIVE, G, 1990, *Enseigner à des adultes*, PUF
- MEDEF, (1998), “ Objectif compétences ”. *Journées internationales de la formation* Deauville, 12 tomes.
- MICHEL S. LEDRU M. 1991, *Capital compétence dans l'entreprise. Une approche cognitive*, ESF
- PARLIER M (2201 ), “ En quoi la « logique compétence» modifie-t-elle les politiques et les pratiques de formation ” in *Actualité de la formation permanente* N° 170 pp 39-43.
- REYNAUD J.D., (2001), “ le management par les compétences : un essai d'analyse ”, in *sociologie du travail* n° 43
- S. FERNAGU-OUDET (2001), “ Voyage au cœur de la compétence... ou pour une épistémologie de la pratique ” *Actualité de la formation permanente* N° 170 pp 8-19.
- SCHWARZ Y, 1995, “ De la “ qualification ” à la “ compétence ” ”, in *Education Permanente* n° 123
- STROOBANTS M. (1993), “ *Qualifications ou compétences ? Des standards à géométrie variable* ” Dans : Levesque, J.L. ; Fernandez, J. ; Chaput, M.(dir.publ. ). Formation-travail, travail-formation. Paris, Editions du CRP, Tome 1, pp 225-236.
- ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Ed Liaisons