

Une avancée pour parler du travail réel

Yves Lichtenberger, Pascal Ughetto

▶ **To cite this version:**

Yves Lichtenberger, Pascal Ughetto. Une avancée pour parler du travail réel. S. Fernagu Oudet et C. Batal. (R)évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capabilités, Presses universitaires du Septentrion, p. 101-110, 2016. hal-01330123

HAL Id: hal-01330123
https://enpc.hal.science/hal-01330123

Submitted on 10 Jun 2016

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.

Une avancée pour parler du travail réel

Yves Lichtenberger, Pascal Ughetto
Université Paris-Est

In : S. Fernagu Oudet et C. Batal (sous la dir.), *(R)évolution du management des ressources humaines. Des compétences aux capabilités*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2016, p. 101-110.

Ces dernières années ont été témoins du franc succès de la notion de compétence, autant dans le monde de la formation (déclinaison de tout diplôme professionnel en compétences) que dans celui de l'entreprise. Au sein de celle-ci, au-delà des référentiels de compétences qui en constituent l'outil phare, on la voit à l'œuvre dans les classements des emplois, la réécriture des descriptifs de fonctions, la rédaction des critères de sélection à l'embauche, la gestion des carrières, les politiques d'évaluation ou la rémunération. Pour partie, cependant, le triomphe n'est qu'apparent. On pourrait transposer à la compétence ce que notait Pierre Naville en 1945 dans sa *Théorie de l'orientation professionnelle* à propos de la notion d'aptitude : ce qui apparaît, « comme un socle de granit » ne cesse de révéler ses fragilités. Il ajoutait : « dans le passé, on utilisait les aptitudes sans en parler ; on en mésusait de même. Maintenant on parle de les utiliser rationnellement, mais on ne sait pas ce qu'elles représentent » (Naville, 1945, p. 161). Quelques années plus tard, la notion d'aptitude était supplantée dans les conventions collectives par une vision de la qualification mettant plus l'accent sur l'emploi que sur les personnes. Nous vivons à notre tour un moment de profondes transformations de la production et du système éducatif, où est de nouveau posée la question de savoir à quoi quelqu'un est bon et le besoin de nouveaux repères articulant qualités des personnes, formation et travail. La notion de compétences remet l'accent sur des manières individuelles différenciées de travailler ou de se signaler dans son travail, combattant l'idée que les employeurs pourraient se satisfaire de travailleurs interchangeables. Du moins est-ce ainsi qu'elle tente de se démarquer de la qualification qui, telle qu'elle est inscrite dans le contrat de travail, définit le poste qu'un salarié peut tenir. Au regard de la notion de compétences, ce contrat ne suffirait pas à indiquer l'étendue des responsabilités qu'on peut confier à l'individu : son implication dans la réussite de sa tâche, son investissement dans ses coopérations avec ses collègues et dans la réputation de « son » entreprise deviennent des signaux aussi importants que sa technicité.

Compétences : le concept est pratique, et peut-être trop, car on peut y faire entrer tout ce qui est attendu d'un salarié, souvent sous la forme d'interminables listes d'injonctions plutôt que de véritables qualités professionnelles. Il est tentant à partir de là de dénoncer le danger de son caractère manipulatoire. Mais il est

préférable de prendre le temps de distinguer les usages et les enjeux et de relever comment, derrière la manière dont les services de gestion des ressources humaines s'en servent, les entreprises se débattent aussi avec difficulté avec l'enjeu du travail réel et de la contribution des salariés à la performance productive.

1. Des compétences à leur management

1.1. Reconnaître la compétence

Dès 1956, là où le sociologue Georges Friedmann déplorait la parcellisation d'un travail mis en miettes et alors que son collègue Pierre Naville voyait dans cette décomposition des métiers la naissance d'une nouvelle qualification technique des ouvriers, Alain Touraine soulignait, quant à lui, qu'un travail humain libéré de ses aspects les plus mécaniques rendait possible la participation des salariés d'exécution à un réseau de communication plus large. « Ces possibilités, notait-il, peuvent être ou non utilisées. L'ouvrier peut être maintenu dans un rôle de surveillance élémentaire, on peut aussi lui donner une compréhension large de l'ensemble technique au milieu duquel il se trouve placé » (Touraine, 1956, p. 112). Cette possibilité n'a réellement commencé à être explorée qu'au début des années 1970, où se sont cumulées lassitude vis-à-vis de la société de consommation, contestation de la monotonie du travail « robotisé » et remise en cause de ses cloisonnements hiérarchiques. C'est plus encore dans les années 1980 qu'elle a été vue comme devenant un enjeu crucial pour une économie misant sur la variété des produits et la qualité des services rendus, privilégiant les innovations fréquentes et l'attention aux clients. Régulièrement sollicités par des changements d'organisation pour y prendre leur part, les salariés se sont vus demander de ne pas se contenter de tenir leur poste de façon disciplinée mais d'y aller de leur engagement et de leurs initiatives appropriées.

C'est de l'attention portée à cette valeur négligée, voire combattue (par exemple par le taylorisme), du travail humain comme initiative et implication qu'émerge le besoin de parler de compétence. Au cœur des grandes grèves des ouvriers spécialisés de l'automobile en 1972, où ces derniers revendiquent de voir reconnue leur part d'initiative au travail (« si l'on ne faisait que ce qu'on nous dit de faire, cela ne tournerait pas », « on paye le poste et pas le travail, la qualification et pas la compétence », font-ils valoir, en substance) naît le premier outil de gestion des compétences : la refonte en 1975 de la convention collective de la métallurgie abandonnant les classifications d'emplois dites Parodi au profit d'une évaluation décentralisée du travail à partir de critères classants, ces derniers étant vus comme indicateurs de développement de compétences. Dans les autres branches, les nouvelles conventions suivront, certaines trente ans plus tard et certaines également définissant explicitement des référentiels de compétences de branche.

Ce tournant des années 1970 voit aussi s'affirmer dans les analyses des ergonomes et des sociologues la distinction entre travail prescrit et travail réel, devenue si classique qu'on peine aujourd'hui à concevoir qu'elle ait pu être ignorée, ce qui n'empêche pas de faire d'une fusion, voire d'une confusion, des deux un idéal de gestion. Ce sont aussi dans ces années que vont se chercher ailleurs qu'aux États-Unis, en Suède en attendant le Japon, des modèles d'organisation du travail plus participatifs. Retenons-en, non comme cela a été vécu à l'époque, une opposition entre qualification et compétences, mais l'abandon de qualifications catégorielles définies par une négociation nationale au profit d'une qualification des individus évalués dans l'entreprise par les compétences effectivement mises en œuvre, passage présenté positivement par les directions d'entreprises mais dans les faits aussi douloureux que l'avait été, des années 1920 à 1940, l'abandon de qualifications de métiers au profit de qualifications de postes.

Retenons-en également la profonde transformation des formes de conflictualité au travail, la demande, voire l'exigence, d'une plus forte implication au travail amenant à une confrontation sur son organisation. Ce qui était le domaine réservé par excellence de l'employeur devient un domaine contesté au quotidien et nécessairement partagé au risque d'une perte de pertinence du travail effectué. Les salariés exprimeront par la suite à l'envi combien est destructrice leur implication au travail sans soutien de l'organisation ou avec des organisations qui se défaussent sur la multiplication de procédures de contrôle.

1.2. Elucider les compétences

L'autre source du concept de compétences (au pluriel plutôt qu'au singulier), nous vient de la réflexion, à nouveau dans les années 1970, des pédagogues chargés de l'évolution des enseignements techniques et professionnels (Stroobants 1993). La scolarisation de ces enseignements renforcée dans l'après-guerre, là où d'autres pays privilégiaient la voie d'une formation duale en apprentissage ou d'une formation continue allégeant le poids de la formation initiale, conduisait à privilégier la technicité au dépens de la professionnalité, et par ailleurs à concevoir tout enseignement sur le mode d'un savoir disciplinaire. Ce qui était pertinent pour accompagner la montée de la grande industrie, avec des diplômes calés sur les classifications Parodi, s'est révélé insuffisant pour fournir les ressources de sa transformation. Très tôt émerge le thème de l'inadéquation des diplômes professionnels aux besoins du marché du travail et s'engage une profonde refonte, des CAP d'abord puis des brevets techniques, dont l'aboutissement sera la création des baccalauréats professionnels, des BTS, DUT, licences et masters professionnels, inscrit au répertoire des certifications professionnelles et déclinés en compétences.

Tirant profit de travaux québécois décomposant les parcours de formation en compétences pour en permettre l'acquisition, les pédagogues habitués aux modes cumulatifs des savoirs académiques ont structuré les savoirs professionnels comme ajoutant du faire et de la bonne conduite à des connaissances de base – d'où l'instauration de la fameuse trilogie de savoirs, savoir-faire et savoir-être – plutôt que comme une occasion de repenser leur conception du savoir. Après tout,

il est peu de termes plus proches de celui de compétence que celui de savoir dès lors qu'on ne le découpe pas artificiellement en dissociant connaissances, pratiques et comportements. Savoir le français ou les maths n'est pas connaître son vocabulaire et sa grammaire ou ses théorèmes et ses équations, c'est savoir s'exprimer et raisonner, ce que traduisent les termes de littératie et numératie, dorénavant employés pour les comparaisons internationales et qui montrent que nos élèves maîtrisent mieux les connaissances que la façon de s'en servir. Les questions d'acquisition de compétences ne sont pas propres au domaine professionnel, elles soulignent une évolution majeure en matière de formation : elles ne se résolvent pas par une élévation des niveaux de connaissance, elles appellent un changement de paradigme du mode « transmission de connaissances » à celui « appropriation de savoirs », qui incluent au-delà de la description de la réalité par des mots (connaissances) la capacité de la transformer. On pense, aujourd'hui, aux formations en alternance et aux « pédagogies inversées ».

Communiquer, *animer*, *être rigoureux*, *fiable*, *avoir confiance en soi*, trop de termes rangés comme savoir-être alors qu'ils n'ont de sens qu'inscrits comme dimension inséparable d'une activité. Ce qui était artifice pédagogique balisant un développement s'est inscrit au cœur de la gestion des ressources humaines, transposant à l'entreprise au nom d'une gestion rationalisée des compétences (par exemple, le *knowledge management*), à la fois, une conception éclatée du savoir peu pertinente en matière professionnelle et une vision chaotique du travail séparant le technique, le social et l'humain. « Savoir et savoir-faire ne sont pas expérimentalement isolables », rappelle Philippe Meyrieu (1987, p.130), grand initiateur des pédagogies par objectifs. On les distingue pour structurer des stratégies d'apprentissage et pour produire du sens par interaction d'informations et d'un projet.

Retenons le souci de considérer le travail dans ses différentes dimensions de mobilisation de connaissances, d'expériences et d'engagement. Mais aussi l'avertissement des pédagogues de ne pas isoler ces dimensions ni d'en faire des outils d'organisation du travail, bref de ne pas transformer en injonctions décousues, ce qui n'a de sens que comme appui d'un apprentissage plus global. L'acquisition d'une compétence ne se commande pas, elle nécessite un travail d'appropriation qui peut être facilité par l'acquisition de compétences partielles significatives. L'organisation a un rôle à jouer pour baliser ainsi des chemins d'amélioration en indiquant ce qui fait sens dans une activité. Cela peut faciliter les discussions sur le sens du travail, cela ne le constitue pas pour autant. La compétence ne se réduit pas à une juxtaposition de compétences.

2. Vocabulaire moderne de gestion des compétences mais représentation ancienne du travail

Le terme compétence, qui a pris tant d'importance pour la gestion des ressources humaines, désigne plus que la seule qualification inscrite dans le contrat de travail. Elle n'est pas seulement la mise à disposition de capacités, elle en est la mise en œuvre autonome dans des situations données et – point trop souvent omis – avec

les moyens donnés. La compétence n'est pas un ensemble de capacités, plus de la motivation ; il faut y inclure le soutien de l'organisation : on améliore la compétence d'un salarié en explicitant mieux la valeur de ce qui est attendu de lui, en reconnaissant qu'on compte sur lui, et en le posant lui-même comme capable d'évoluer et de faire évoluer l'organisation. La position de salarié suppose une relation de subordination ; instaurer dans ce cadre une relation de coopération implique, à la fois, un retrait de l'organisation du domaine d'autonomie confié au salarié *et* un plein engagement pour l'accompagner dans la réussite de son activité. L'évaluation ne peut plus être simplement contrôle et sanction, elle doit être occasion d'apprentissage conjoint des difficultés du travail réel et des moyens d'y remédier.

La compétence établit (devrait établir !) l'existence d'un lien entre les capacités d'un individu, les moyens dont il dispose et les actions qu'il mène. Elle désigne indissociablement des ressources mobilisées et la prise d'initiative et de responsabilité d'un individu qui les combine de façon pertinente en fonction des enjeux d'une situation. Elle peut être attribuée à une personne ou à un collectif, la compétence collective étant alors la capacité d'un collectif à assumer un enjeu sans ingérence supérieure.

La gestion des compétences lorsqu'elle se résume à outiller le repérage des capacités de chacun pour s'assurer de la disponibilité de forces de travail correspondant aux tâches à prescrire, formes modernisées du *the right man at the right place*, n'a que peu à voir avec un management mobilisant les compétences. Le management des compétences – il serait plus pertinent de parler de manager *la* compétence *des* salariés – a pour objet le développement de leur autonomie dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. Elle concerne à la fois, si l'on est cohérent, les processus d'apprentissage, les modes de prescription des objectifs de travail et le fonctionnement de l'organisation elle-même.

Certaines entreprises, dans la lignée de ce qu'avait initié Usinor en 1990 avec l'accord A Cap 2000, préfèrent parler de management *par* les compétences pour mettre l'accent sur une stratégie d'entreprise appuyant la montée en qualité de ses produits et services sur le développement des compétences de ses salariés. Dans la perspective de ces accords, un peu passés de mode, plus ceux-ci étendaient leur champ de compétences, plus l'entreprise gagnait en qualité et rapidité de réponse aux attentes de ses clients. Chaque salarié était invité à varier ses activités dans l'entreprise pour accroître ses capacités avec la garantie de les voir reconnues en gain de niveau de qualification, charge au responsable hiérarchique de valoriser ce potentiel en faisant évoluer son organisation et son offre de produits et services.

Les référentiels de compétences cherchent dans bien des cas à expliciter les qualités intrinsèques des individus. Ce sont alors des outils de sélection utiles pour rassurer l'encadrement – et sans doute plus encore le responsable ressources humaines –, permettant d'arguer que toute défaillance d'organisation provient d'un manque de compétence de l'un des salariés. Cela permet parfois de changer ce dernier, comme on remplace une pièce défaillante, plus rarement de le former. Si l'on parle de compétence professionnelle, mieux vaut partir du travail, par exemple d'activités significatives analysées dans leurs trois dimensions métier (connaissances scientifiques, techniques et règlementation propre du domaine),

client (gestion de contrainte de coûts et délais), collectif (expression, échange et négociation interculturelle entre collègues, services ou avec des clients ou fournisseurs) (Combes, 2002). En tout cas, si l'on se met à la place du salarié, il vaut mieux pour s'approprier le sens d'un travail, et donc aussi celui de sa propre évolution, que les compétences énoncées soient référées à des situations : être fiable ou rigoureux, communicant ou animateur n'a pas de sens en soi et s'apprend mieux comme dimension d'une activité.

Les référentiels de compétences ont trop souvent l'allure d'une cascade d'injonctions : au sommet il s'agit de « savoir embarquer son équipe », au cran d'en dessous cela devient « s'embarquer avec son chef »… pardon cela se dit « partager une culture d'entreprise ». Ainsi formate-t-on du haut vers le bas un collectif monocolore. Une autre piste, peut-être, serait de faire partir les référentiels de compétences du bas pour rendre celles-ci plus effectives. S'interroger sur la montée en compétence des plus bas niveaux opérationnels, sur les tâches qui pourraient être assumées à ce niveau si on les y aidait en matière de qualité, de contrôle, d'alerte sur les dysfonctionnements… Cela soulage le niveau d'au-dessus, pour lequel on peut alors se poser la même question : que faire du temps libéré ? Et ainsi de suite jusqu'aux plus hauts niveaux. Il y a (il y aurait !) là une mise en cohérence de ce qui constitue le fondement d'un management des compétences, celui d'être avant tout un management du travail.

3. De la diffusion d'une gestion des compétences aux enjeux de management du travail

3.1. Beaucoup de gestion des compétences, peu de reconnaissance de la compétence dans l'organisation du travail

Si les organisations du travail ont connu d'importantes évolutions sur toute la période jusqu'à maintenant, c'est dans des directions dont on peut globalement dire que, en dehors du surcroît d'autonomie accordée aux ouvriers non qualifiés, elles ont eu tendance à manifester un renforcement du contrôle pesant sur les actions des salariés (Algava *et al.*, 2014). A travers la multiplication des outils de gestion utiles aux directions fonctionnelles des sièges, cette action se trouve de plus en plus encadrée et protocolisée, y compris et peut-être d'abord celle des cadres. C'est loin d'être un combat du passé que celui qui voit les personnels rappeler la complexité de ces situations qu'ils affrontent et leur richesse bien supérieure à ce que prévoient les outils de gestion normalisés.

Le paradoxe est donc que, si le travail consiste plus que jamais à devoir faire avec des situations complexes qui ne se laissent pas normaliser, les salariés l'exercent également encore plus qu'auparavant avec une panoplie d'outils qui ne veulent pas en entendre parler, et dans le cadre d'organisations du travail qui ne leur laissent que peu de marges de manœuvre réelles. De ce point de vue, non seulement les représentations sous-tendant l'idée de compétence n'ont pas pénétré chez les acteurs managériaux concevant ces organisations, mais il devient de plus en plus urgent de revenir à ces fondements. Alors même que la différence entre travail

prescrit et travail réel est régulièrement reprise dans les entreprises au moment de concevoir de nouveaux outils et de nouvelles organisations, la confection de cadres de travail témoigne d'une difficulté à admettre que les situations réelles puissent échapper à une programmation a priori et donc d'une réticence à en appeler réellement aux prises d'initiative et de responsabilité des salariés.

Pour résumer, la gestion des compétences s'est développée de façon très large en laissant se déployer, du côté de l'organisation du travail, des dynamiques assez contradictoires avec ce qui est censé être promu à travers la notion de compétence. Dans les faits, la gestion des compétences n'a pas construit de lien avec les enjeux d'organisation du travail. Elle s'est conçue un processus autonome, fondamentalement situé, non pas dans la gestion des ateliers ou des services, mais dans la fonction ressources humaines.

Ici se situe un retournement curieux : une réflexion d'abord construite à destination des acteurs de la production et n'évoquant que marginalement les gestionnaires de ressources humaines a, dans les faits, été prioritairement accaparée par ces derniers. Si l'on relit aujourd'hui certaines des réflexions fondatrices, on relèvera que, pour les chercheurs qui en ont été à l'origine, la promotion d'un management par les compétences était d'abord un point de vue sur les enjeux de conception de l'organisation du travail. C'était une interrogation sur les représentations du travail de la part d'acteurs comme les ingénieurs et dans des domaines clés comme la gestion de production. Or, fait remarquable, la gestion des compétences s'est concrétisée en devenant une partie de la gestion des ressources humaines, plus exactement une partie de l'activité des services de gestion des ressources humaines.

L'essor de la gestion des compétences, au sein des services RH, se produit dans une période où la fonction ressources humaines vit une nouvelle étape de son histoire et de sa professionnalisation, qui est aussi pour elle une nouvelle étape de sa technicisation. En s'emparant des enjeux de compétences, les services de ressources humaines les font exister à travers l'enjeu de l'élaboration d'outils et les problèmes pratiques correspondants. Les référentiels de compétences ont ainsi fourni aux responsables de ressources humaines d'infinis motifs de doute sur la bonne manière de les rédiger, les amenant à s'interroger mutuellement et à consulter assidûment les manuels, en quête de la réponse à des questions telles que « la rédaction d'un référentiel suppose-t-elle ou non que chaque phrase commence par "savoir" puis un verbe ? » ou « cette rédaction doit-elle obligatoirement inclure un verbe d'action ("savoir *faire* quelque chose") ? ».

Vue ainsi, la gestion des compétences telle qu'elle s'est effectivement déployée a largement laissé l'emporter la technicisation sur les enjeux les plus fondamentaux. Concentrée sur ces questions, la profession a eu tendance à laisser dériver loin de ses préoccupations les problèmes d'organisation du travail. Au cœur de cette évolution l'empire qu'a acquis le triptyque « savoirs - savoir-faire - savoir-être » est largement dû à son côté pratique' dans la rédaction de référentiels, en donnant aux gestionnaires de ressources humaines une structure simple pour leurs tableaux. Car, sur le fond, en revanche, ces formulations n'aident en rien à décrire les activités de travail et ce qui fait les points précis de difficulté qu'affrontent quotidiennement les intéressés. Le savoir-être enferme surtout dans une boîte

noire les difficultés rencontrées dans les interactions de service plus qu'il n'offre un outil pour décrire de quoi est tissée une activité se déroulant dans de telles circonstances (Combes, 2002). Avec ce vocabulaire, la gestion des compétences s'est éloignée d'une capacité à traiter des enjeux de travail et a dérivé vers des finalités de gestion des emplois plus que du travail (Combes et Ughetto, 2004 ; Combes, 2005).

3.2. Les enjeux de management du travail

Si la gestion des compétences a eu tendance à devenir une gestion des emplois plus qu'une gestion du travail, l'évolution des situations et des contenus de travail s'est pourtant faite d'une manière qui plaçait les salariés dans des configurations où il leur fallait improviser toujours davantage des réponses sans pouvoir se réfugier intégralement dans l'application de la procédure. La montée des situations de service est de ce type. Dans le vif de l'interaction, où les clients ou le public exposent des demandes qui n'entrent pas spontanément dans ce qui peut être prévu, les agents font un travail actif pour raccorder les cas individuels à des classes réglementaires, interprètent les demandes, leur véracité, leur légitimité, ajustent et donc décident en situation du service à rendre. Des recherches désormais anciennes ont pu le montrer (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994 ; Warin, 1993 ; Weller, 1999). Toute une veine de travaux a, en sociologie, finement montré de quoi l'activité était faite, exhumant ainsi tout ce qui est pris en charge par des salariés parfois placés sur des postes réputés peu qualifiés. Tous ces travaux, se développant au moment même où la gestion des compétences se déployait dans les entreprises, ont validé le constat que le travail même le plus simple est régulièrement tissé de prises d'initiative et de responsabilité, de décisions, d'actions, retrouvant ainsi les résultats fondamentaux de l'ergonomie de l'activité qui, de ses travaux sur le taylorisme autrefois à ceux d'aujourd'hui, montre que la tâche ne se réalise pas banalement en exécutant mais en développant une activité plus complexe.

L'essor d'impératifs de délais (juste-à-temps) ou les prises d'engagement de la part des entreprises et des administrations (certifications qualité, chartes d'engagements, obligations dans le cadre de contrats de sous-traitance…) façonnent des situations de travail où les salariés doivent affronter cette variabilité des situations mais avec des cadrages plus sévèrement imposés à leur action. Comment arbitrer quand il est difficile de tenir l'engagement en raison des difficultés concrètes mais alors qu'un contrat oblige à le faire ? Cela illustre des dilemmes devant lesquels les salariés se trouvent continuellement placés et qui, loin de se résoudre par le recours à la procédure, attendent d'eux qu'ils décident. Par conséquent, tout ce qui est sous-jacent à la réflexion en termes de compétence se trouve de façon très vive au fondement des réalités de travail contemporaines.

Or, ces réalités ont donné lieu de façon croissante à des diagnostics faisant état des tensions dans lesquelles les salariés les vivaient, au point que certains observateurs ont dénoncé une intensification du travail et la montée d'une souffrance au travail. M. Raveyre et P. Ughetto ont suggéré que, à l'inverse d'interprétations fréquentes, les salariés se plaignaient moins d'un excès

d'organisation que d'une défaillance de l'organisation et du management (Raveyre et Ughetto, 2006). « Ce n'est même pas organisé, ce n'est même pas managé » opposent souvent les salariés aux auteurs des incessantes réorganisations, qui les soupçonnent de résister au changement alors surtout que, aux yeux de ces salariés, des enjeux d'organisation de l'activité ne sont pas traités : des applications informatiques incompatibles entre elles, des chefs qui ne connaissent pas le domaine technique qu'ils couvrent, des espaces de travail bruyants compliquent l'activité sans que la ligne managériale ne travaille à y répondre. C'est ainsi que P. Ughetto a proposé la thèse selon laquelle les salariés souffraient surtout, face aux changements vécus dans leur activité, d'un manque de management de leur travail (Ughetto, 2007). L'ANACT a, depuis, proposé d'englober les enjeux de management des compétences dans ceux de ce fameux management du travail (Devin, Jouvenot, Loisil, coord., 2009).

Conclusion

Si la notion de compétence a connu un réel essor dans la formation et dans les entreprises et si la gestion des compétences s'est amplement diffusée, il n'est pas certain que la contribution apportée par les salariés dans le travail réel, au-delà du prescrit, soit véritablement reconnue dans les formes d'organisation actuelle. La gestion des compétences a eu tendance à se développer comme un process RH qui n'a que peu à voir avec une intervention des gestionnaires de ressources humaines sur l'organisation et la place du travail. A l'heure où les enjeux de santé au travail les invitent à réinvestir les questions d'organisation, il est à espérer qu'ils ne se laissent pas tenter par une institutionnalisation des questions de santé au travail dans un nouveau process, sans lien avec celui de la gestion des compétences.

Références

ALGAVA, E., DAVIE, E., LOQUET, J. et VINCK, L., 2014, « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *DARES Analyses*, n° 049, juill., 11 p.

COMBES, M.-C., 2002, « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et emploi*, n° 92, p. 5-18.

COMBES, M.-C., 2005, « Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail », in *Elaborer des référentiels de compétences*, dir. C. Jouvenot et M. Parlier, Lyon, Editions de l'ANACT, p. 94-118.

COMBES, M.-C. et UGHETTO, P., 2004, « Gérer le travail par la compétence », *Lettre du GIP MIS*, n° 22, reproduit in *Les mutations des industries et des services*, dir. : M. Campinos-Dubernet, M.-C. Combes et D. Redor, Toulouse, Octarès, 2007.

DEVIN, B., JOUVENOT, C. et LOISIL, F., 2009, *Du management des compétences au management du travail*, Lyon, Editions de l'ANACT.

EYMARD-DUVERNAY, F. et MARCHAL, E., 1994, « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, vol. 35, n° 1, p. 5-36.

MEYRIEU, P., 1987, *Apprendre…, oui, mais comment,* Paris, Éditions ESF.

NAVILLE, P., 1945, *Théorie de l'orientation professionnelle*, Paris, Gallimard

RAVEYRE, M. et UGHETTO, P., 2006, « "On est toujours dans l'urgence" : surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail ? », in *Organisation et intensité du travail*, dir. : P. Askenazy, D. Cartron, F. de Coninck, M. Gollac, Toulouse, Octarès, 2006, p. 121-128.

STROOBANTS, M., 1993, *Savoir-faire et compétences et au travail, une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Université de Bruxelles

TOURAINE, A., 1955, "La qualification, histoire d'une notion", *Journal de psychologie normale et pathologique,* janv.-mars, p. 97-112.

UGHETTO, P., 2007, *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Lyon, Editions de l'ANACT.

WARIN, P., 1993, « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, vol. 34, n° 1, p. 69-95.

WELLER, J.-M., 1999,*L'Etat au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer.