

La compétence.

Jean-Luc Castro,
Professeur de management, responsable du
Centre d'Enseignement et de Recherche Homme & Organisation,
adjoint au Directeur général, ESC Nantes-Atlantique.

“Savoir se gérer”, “cultiver son capital-compétences”, “gérer son patrimoine professionnel”, “être entrepreneur de soi ou de sa vie”, autant d’expressions qui ne sont pas toujours du meilleur goût, mais qui indiquent que, dans la sphère professionnelle, on assimile volontiers aujourd’hui la personne humaine à une entreprise miniature à conduire avec soin.

Choquant ? Pas tellement si l’on considère la difficulté plus générale qu’il y a à inventer avec assurance son chemin de vie au milieu des possibilités sans cesse renouvelées des sociétés développées. Certains y discernent même la cause principale et inédite des dépressions modernes : une sorte d’impuissance à répondre à toutes les sollicitations¹.

Dans ce contexte, le monde économique n’est pas exempt de sagesse ; il met en avant deux notions centrales dont la vertu commune est de rappeler chacun à soi et à son exi-

gence ou vocation propre : la compétence et l’entrepreneur.

Pour le Petit Robert, la compétence est une “connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières”. A ce titre, elle revêt un caractère très personnel ; elle est la marque singulière d’une individualité qu’il est impossible de confondre avec une autre ; elle est, en somme, ce qui la distingue des autres et l’extrait de l’anonymat.

Dans les pays développés, l’accent mis par les entreprises sur la compétence – depuis plus de 10 ans – signifie une inversion radicale des choix antérieurs. Depuis le début du siècle, en effet, sous l’influence hégémonique des conceptions du taylorisme, nous nous étions accoutumés à l’idée qu’une entreprise doit se fonder avant tout, pour réussir, sur la rationalisation de ses méthodes d’organisation et de production. Le corollaire de cet héritage fut, des décennies durant, de vouloir assigner aux individus une place déterminée à l’avance dans l’entreprise par le schéma rationnel d’organisation.

Des bouleversements multiples survenus dans l’environnement des entreprises ont, depuis 20, ans rendu cette conception caduque. Alors que la prise d’initiatives, le goût du risque, l’aptitude à entraîner autrui ont paru longtemps le privilège des dirigeants et des cadres supérieurs qui collaboraient étroitement avec eux, désormais c’est l’inaptitude des collaborateurs de tous niveaux de l’entreprise à adopter ces comportements qui est stigmatisée.

Certes, il y a encore loin du discours à la réalité, et les hiérarchies des entreprises opposent des résistances variées à cette lame de fond qui remet en cause leurs prérogatives traditionnelles. Mais le fait est qu’il s’agit d’un combat d’arrière-garde, dont le temps montrera à la longue l’ inanité.

Le pouvoir, en clair, ne s’exerce plus de la même façon. La dissolution sans précédent des repères collectifs à laquelle nous assistons a pour effet de mettre chacun en position d’assumer consciemment ses choix de vie. L’insistance toute nouvelle sur la compétence individuelle exprime que l’entreprise à

(1) A. Ehrenberg, *La fatigue d’être soi : dépression et société*. Paris : Odile Jacob, 1998. 318 p.

son tour n'est plus en mesure d'offrir un abri sûr à ses collaborateurs sur la longue période. Dans ces conditions, la légitimité de l'autorité dépend de plus en plus de sa capacité à créer un sens collectif, un sentiment d'appartenance, fût-il provisoire, et à le traduire en finalités communes à poursuivre. A défaut, chacun s'en remet à la solidarité mécanique qui naît de l'obligation de coopérer pour produire et vendre efficacement. Celle-ci s'appuie essentiellement sur des procédures et des obligations formelles dont le respect permet partiellement de contenir la tendance naturelle des individus à vaquer d'abord aux affaires qui servent leur intérêt immédiat.

On voit par conséquent que l'engouement pour la compétence suscite des questions décisives de plusieurs ordres. Du point de vue économique, le développement des compétences individuelles est ce qui garantit à l'entreprise de rester durablement compétitive ; du point de vue managérial, il fonde un nouvel exercice de l'autorité partagé entre la nécessaire création de sens et la démonstration permanente d'un réel professionnalisme ; du point de vue social enfin, il bouleverse les rapports sociaux traditionnels dans les entreprises, en sommant chacun de prouver sa valeur tout en contribuant à ordonner pour un temps le fonctionnement collectif.

Les trois articles de l'année scolaire qui s'ouvre jalonent quelques-unes des questions posées par la diffusion de cette logique de la compétence.

Le premier², après avoir cerné les raisons principales de l'engouement des entreprises pour la compétence, s'efforce de mieux définir et caractériser cette notion. Elle

dresse un premier bilan de la diffusion de cette logique au sein du monde économique et rapporte ensuite les débats souvent vifs qui agitent la communauté des sciences de l'homme à son propos. L'enjeu de ceux-ci consiste à déterminer si elle est le symbole le plus évident des nouvelles formes d'exclusion sociale et d'individualisation exacerbée des rapports sociaux, ou bien, à l'inverse, si elle n'est pas le gage tant attendu (notamment par les sociologues et psychologues du travail) d'un réel épanouissement des possibilités de l'homme au travail. Ce premier article est dû à Jean-Luc Castro, professeur de management et responsable du centre Homme & Organisation au groupe ESC Nantes-Atlantique.®13

Le deuxième article³ s'attache à démystifier le thème en vogue de l'entrepreneur. Elle montre que l'on doit en finir avec la conception restrictive de ce dernier, qui ne voit en lui qu'un créateur d'entreprise. Or, la réalité est tout autre. Les qualités de dynamisme, d'aptitude à la prise de risque, de goût pour l'innovation et l'initiative, de charisme que l'on attribuait volontiers jusqu'ici au seul bâtisseur d'entreprise, sont désormais recherchées chez beaucoup de collaborateurs dans les entreprises, à la faveur de multiples facteurs d'ordre économique et technologique notamment. Il apparaît alors que l'entrepreneur est la figure moderne exacerbée de l'idéal d'individu que société et économie cherchent aujourd'hui à faire naître. Ce deuxième article est dû à Gilles Certhoux, professeur de mercatique et responsable du centre Entreprise & Entrepreneurs au groupe ESC Nantes-Atlantique.

Le troisième article⁴ cerne plus précisément les raisons stratégiques pour lesquelles les

entreprises ont choisi d'adopter la logique des compétences. Les règles du jeu économique se sont profondément modifiées depuis 20 ans, et un aspect essentiel de cette mutation est le raccourcissement de l'horizon des prévisions. Face à des environnements aux tendances opaques et complexes, les entreprises doivent faire preuve d'un volontarisme très poussé. Faute de pouvoir deviner l'avenir, elles vont chercher à le faire en cherchant à augmenter leur influence sur leur aire d'intervention. Plusieurs moyens sont pour cela à leur disposition, mais une claire conscience des métiers dans lesquels l'entreprise excelle, des savoir-faire qu'elle maîtrise bien paraît une condition indispensable à la survie économique. Or, ces savoir-faire d'entreprise sont principalement le fruit d'une combinaison réussie entre une identité formée par l'histoire, une organisation capable de révéler les talents, une aptitude à la coopération poussée et des compétences individuelles agrégées de manière efficace dans des savoir-faire collectifs. Aussi, ne doit-on pas s'étonner que le nouveau discours sur l'entreprise assimile souvent celle-ci à une personne. On parle d'entreprise apprenante, de compétences organisationnelles en considérant qu'un fil directeur relie la capacité individuelle à apprendre, à développer ses compétences et à les imprimer dans la réalité et celle de l'entreprise à marquer avec profit de son empreinte son environnement. Ainsi se complètent deux métaphores caractéristiques de notre époque : la personne considérée comme entreprise miniature et l'entreprise considérée comme personne miniature. Ce dernier article est dû à Michel Claessens, professeur de stratégie & mercatique, responsable du centre Analyse & Décision au groupe ESC Nantes-Atlantique.

J.-L. C.

(2) Voir page 32 dans ce numéro.

(3) A paraître dans *Référence* n° 21 en janvier 2000.

(4) A paraître dans *Référence* n° 22 en mai 2000.

Référence