

ADULTE ET TRAVAIL : RISQUES ET DÉFIS

Jacques AUBRET

Une réflexion sur ce que l'on appelle, « logique de compétence » par opposition à « logique de poste » ou « logique de statut » nous a conduit à identifier les risques nouveaux qui pèsent sur la gestion de carrière lorsqu'elle est guidée par les présupposés de cette logique : une remise en cause permanente de l'employabilité du salarié, le poids accru du « social » dans l'évaluation des compétences. Nous nous servons de cet exemple pour réexaminer les représentations que l'on se fait de l'adulte. Nous concluons sur l'idée que l'état d'adulte n'est qu'une manière de désigner des attentes (pas nécessairement stabilisées) de la collectivité par rapport à soi à un moment donné de l'existence, mais que l'adulte idéal n'est qu'un projet possible d'achèvement personnel, une sorte de défi que l'on se donne, perpétuellement mis à l'épreuve par le monde du travail, et dont on ne sort pas nécessairement vainqueur en toutes circonstances. La gestion de la carrière professionnelle offre des occasions de tester notre capacité à relever ce défi.

INTRODUCTION

Le travail est un lieu de confrontation de l'homme avec lui-même et avec ses semblables. L'entrée dans la vie salariée signifie l'entrée dans la vie adulte (dans les cultures où le travail des enfants et des adolescents est réprimé). Mais l'issue de la confrontation n'est pas déterminée. Cette confrontation est à la fois un pari et un risque. Un pari : celui d'une évolution favorable pour l'homme qui s'investit. Il est satisfait par son travail, il a le sentiment de s'accomplir, le travail lui apporte de la reconnaissance sociale et professionnelle. Des risques : ceux de l'échec, de la régression, de l'incertitude du lendemain, du non-accomplissement de soi, de la dépendance, etc.. Notre objectif est d'apporter un éclairage sur l'accroissement des risques généré par les idées et les pratiques développées dans le cadre de ce que l'on appelle aujourd'hui « logique de compétences », et de tester dans ces conditions les représentations idéales que l'on peut se faire de l'adulte. Après avoir explicité ce que recouvre cette nouvelle logique nous tenterons d'identifier les éléments qui représentent aujourd'hui des facteurs nouveaux de risque, les effets redoutés et les défis à relever.

LA LOGIQUE DE COMPÉTENCES

Cette expression témoigne de deux faits dans les milieux de la gestion des ressources humaines. Le premier concerne la généralisation de l'usage du terme « compétence » pour

qualifier des profils de poste ou d'emploi, ou porter des jugements sur les hommes qui les occupent; le second indique que ces usages se structurent autour d'une logique spécifique qui leur donne une certaine cohérence. Précisons ces différents points.

Depuis 1980, en France, le terme « compétence » s'est progressivement imposé dans le vocabulaire de la gestion des ressources humaines sans toutefois que l'on puisse percevoir une unité de significations dans les usages de ce terme comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993). Si l'absence d'une signification de référence complique pour certains la compréhension de ce dont on parle, elle fait le jeu de tous ceux qui manipulent ce terme pour exprimer leur volonté d'influer sur les rapports sociaux pour tout ce qui touche au travail salarié. On peut constater, par exemple, que le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) affiche ses intentions à partir de sa propre définition : « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable... » (MEDEF, 2000, p. 10). Les acteurs sociaux impliqués dans des actions d'aide à l'orientation, à l'insertion ou à la réinsertion professionnelle développent des pratiques (bilans de compétences, portefeuilles de compétences par exemple) qui présupposent que les compétences sont observables, mesurables, capitalisables. De même, on a tenté de définir des modèles de gestion prévisionnelle et préventive des compétences (Thierry, Sauret, 1993).

Toutefois, l'évolution la plus significative n'est pas tellement dans l'emploi du mot « compétence » mais dans les logiques qui gouvernent ses utilisations. Dans cette perspective, l'expression « logique de compétences » marque la distinction entre ce qui, jusqu'à maintenant, constituait dans les conventions collectives, les points de repère pour l'entrée et la progression dans la carrière, c'est-à-dire la qualification professionnelle du salarié, son statut, le poste ou l'emploi occupé, et ce qui tend désormais à s'imposer comme mode de reconnaissance de la valeur professionnelle, c'est-à-dire les compétences certifiées. Les différences principales résultent des différences d'indicateurs pris en compte pour la reconnaissance de la valeur professionnelle : dans une logique de statut, de poste ou de qualification, les titres, les résultats aux concours, les diplômes obtenus et le contenu et la durée de l'expérience professionnelle servent à définir cette valeur (concrétisée par un certain niveau de salaire garanti par les conventions collectives et les grilles indiciaires). On peut stagner ou progresser dans la carrière mais en principe on ne régresse pas. Dans une logique de compétences, la valeur professionnelle peut être remise en cause lorsque l'efficacité en situation n'est pas au rendez-vous. Il revient au salarié d'actualiser, par ses performances et ses réalisations, les preuves de son « employabilité ». Dans une logique de compétences on peut donc régresser (être déqualifié ou disqualifié).

Il y a donc lieu de s'interroger sur les raisons qui justifient de tels changements de perspective. Les plus fréquemment invoquées mettent en cause l'organisation et les contenus du travail. Un

emploi n'est pas seulement caractérisé par un ensemble de tâches définies, à exécuter toujours de la même manière, mais par des missions à remplir et des objectifs de production à atteindre, dans des contextes de travail qui changent. La valeur de l'homme au travail se mesure à sa capacité d'adaptation à des contraintes d'environnement qui ne sont pas totalement prévisibles. C'est d'ailleurs ce qui caractérise l'homme compétent. Mais ces raisons ne suffisent pas. Il faut pousser plus loin l'analyse et rechercher d'autres explications dans un fonctionnement social, plus général, fait de rapports de force et de pouvoir, que la richesse, comme produit du travail, maintient et développe. Parce qu'elle utilise l'adaptabilité de l'homme au travail comme levier principal de reconnaissance de sa valeur, la logique de compétences apparaît comme le meilleur serviteur d'une logique de productivité et de ce fait contribue aux phénomènes de « reproduction sociale » souvent décrits par les sociologues.

L'évaluation des compétences n'est donc pas une opération anodine. Elle est ce par quoi la logique de compétences se traduit en actes. En effet, le jugement de compétence caractérise la relation d'efficacité attendue ou observée par rapport à une situation de travail ou un aspect d'une situation de travail. Vous êtes déclaré « compétent » pour un travail donné, lorsque quelqu'un (un hiérarchique, un collègue, un expert psychologue, un formateur, un recruteur) fait le pari que vous allez être efficace dans la situation considérée et considéré comme « incompétent » (mais ce jugement est rarement formulé explicitement) lorsque l'on considère que ce pari est trop risqué et que l'on peut en tout cas disposer de ressources plus sûres que celles dont vous faites preuve. Le jugement de compétence est donc à la fois le reflet de la capacité personnelle à faire face à une situation de travail, mais il dépend également des critères d'efficacité attendus dans la situation par les évaluateurs, des moyens et des conditions de l'observation, et d'une certaine manière de la concurrence éventuelle qui s'exerce autour de l'emploi occupé.

En bref ce qui caractérise la spécificité de l'approche de l'adaptation de l'homme au travail par la référence à la notion de « compétence », c'est d'une part, le caractère toujours provisoire des jugements de compétence et, d'autre part, le poids du « social » dans l'énonciation de ces jugements.

LA GESTION DES CARRIÈRES PAR LA GESTION DES COMPÉTENCES

La référence à une logique de compétences est-elle purement verbale, ou les responsables des organisations de travail disposent-ils d'atouts qui permettent de penser qu'ils sont capables d'inscrire leurs pratiques de gestion dans cette forme de rationalité ? Divers éléments permettraient de penser qu'on n'en est pas encore là. Il y a longtemps par exemple que l'on a

dénoncé les pratiques irrationnelles utilisées dans le recrutement professionnel. Mais les changements sont plutôt lents. (Bruchon-Schweitzer, Lievens, 1991; Balicco, 1997). La théorie est là mais les pratiques ont du mal à suivre. Néanmoins des brèches sont ouvertes par la dénonciation des conventions collectives (en raison notamment des discussions en cours sur la réduction du temps de travail), ce qui entraîne les partenaires sociaux à renégocier les conditions d'emplois, de rémunération, de progression dans la carrière. La référence aux compétences peut à tout moment s'imposer. Dans cette perspective deux atouts majeurs sont entre les mains des responsables d'entreprise : l'appropriation du rôle d'évaluateur, le pouvoir de capter à leur avantage les motivations individuelles.

En ce qui concerne le rôle d'évaluateur, les positions de l'entreprise, en France, sont clairement affichées par les propos du MEDEF. Nous reprenons la fin de la citation rapportée plus haut : La compétence professionnelle... « se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable » pour la compléter ainsi : « C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer » (MEDEF, 2000, p. 10). L'entreprise s'auto-proclame ici, juge et partie. Si la position est extrême elle illustre cependant parfaitement ce que tous les chercheurs et praticiens affirment au sujet des compétences : elles s'observent et se prouvent dans des actes. Toutefois le débat se situe principalement dans l'appropriation du pouvoir de valider et de certifier. On l'aura compris, celui qui possède la légitimité et l'autorité de dire « la valeur professionnelle » tient l'un des leviers de l'accès et de la promotion des hommes dans et par le travail.

Il est possible cependant de partager ce pouvoir. En Angleterre, par exemple, le processus de certification des compétences (le système NVQs : National Vocational Qualifications) est placé sous arbitrage et contrôle ministériel, les évaluateurs sont désignés et leurs compétences d'évaluateur sont périodiquement remises en cause. Dans quelle mesure un tel système est-il souhaitable et adaptable en France? Des tentatives sont en cours dans les Chambres de Commerce et d'Industrie. La certification est placée sous le contrôle d'une association, l'ACCP (Association pour la Certification des Compétences Professionnelles), laquelle doit être accréditée par un organisme indépendant, le COFRAC (Comité Français d'Accréditation) qui applique des normes européennes (EN 45013) en matière de certification des compétences. Le partage du pouvoir aurait l'avantage de placer la certification professionnelle sur un terrain plus neutre et plus objectif que celui de l'entreprise.

Mais la partie n'est pas gagnée d'avance à l'avantage des salariés, ni sur le terrain de la certification, ni sur celui des pratiques de bilan de compétences. En effet, alors que le contenu du bilan de compétences est clairement énoncé par le législateur (loi du 31 décembre 1991) comme un travail d'analyse par la personne de ses compétences, aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel, les pratiques de bilan de compétences ont tendance à se substituer dans les faits à des pratiques de recrutement ou de gestion des compétences prescrites par les entreprises à des organismes agréés mais dont ils attendent les résultats comme si le bilan leur appartenait d'abord. N'a-t-on pas vu récemment des partenaires sociaux (patronat et quelques syndicats) placer le bilan de compétences en amont d'un dispositif d'aide au retour à l'emploi pour des chômeurs de longue durée afin de les aiguiller de manière quasiment impérative vers les emplois correspondant aux compétences mises en évidence au détriment d'une démarche d'élaboration de projets ?

Le pouvoir de capter les motivations individuelles pour répondre aux besoins de la productivité découle directement du poids que prend dans la vie du salarié l'obligation de développer son « employabilité » autrement dit, de consacrer du temps et de l'énergie pour garantir dans le temps ses chances d'être reconnu et jugé « compétent ». En effet, la confusion entre compétence et efficacité constatée (entre compétence et productivité) est toujours possible. Cette confusion a d'ailleurs des apparences de cohérence. On n'imagine mal, en effet, que quelqu'un puisse être déclaré compétent si cette compétence n'est pas de manière régulière suivie d'effets positifs tangibles. Toutefois le coût de cette confusion pour le salarié se traduit nécessairement à un moment donné ou l'autre par la nécessité d'investir dans le travail des ressources qui ne sont pas seulement d'ordre professionnel mais de l'ordre des motivations. C'est le moment où l'efficacité professionnelle sollicite moins ce qui relève de la qualification professionnelle que de la volonté, du besoin, de l'envie de réussir (aspects de la définition des motivations considérés par J.W. Atkinson et J.O. Raynor (1974), où les comportements humains ne se déclenchent pas d'eux-mêmes et ne sont pas orientés et conduits à leur terme sans engagement personnel (orientation théorique de la définition de Vallerand, Thill, 1993). Cet engagement est encore plus marqué dans les indicateurs qui pour les responsables d'entreprises signalent les salariés motivés : « est motivé celui qui est assidu et qui fait du zèle » (voir, Aubret, 2000a). Certes nous ne confondrons pas « identité personnelle » et « motivation ». Mais nous reconnaissons que les motivations sont d'ordre personnel, c'est-à-dire qu'elles expriment pour chacun, envie et pouvoir de réaliser pour « se » réaliser, agir pour « être ».

LES RISQUES POUR L'ADULTE

Nous nous sommes éloignés, en apparence, du sujet principal de la réflexion : traiter de la vie adulte au regard des obligations et contraintes créées par le travail tel qu'il semble se présenter aujourd'hui. Si l'entrée dans le travail marque l'entrée dans la vie adulte, les représentations que l'on se fait de l'adulte nous amènent à le définir comme un « être idéal » cognitivement et affectivement autonome, responsable de ses décisions et capable d'assumer son pouvoir de liberté dans des interactions sociales qui porteraient atteinte à cette responsabilité et à ce pouvoir. Les contraintes de gestion de sa carrière professionnelle font partie de ces interactions. Mal gérées, elles peuvent mettre en cause la réalisation de cet idéal, en raison des risques en jeu : culpabilisation latente, diagnostic réducteur sur le potentiel de la personne lorsqu'il se limite aux compétences prouvées, dévalorisation de soi dans les périodes de précarité professionnelle.

La culpabilisation naît en même temps que l'affirmation de la responsabilité personnelle dans la gestion de son parcours de vie. Si nous faisons l'hypothèse que la référence à la logique des compétences relève de mécanismes de reproduction sociale (assertion qui marque le pouvoir du système sur l'acteur) il n'est pas étonnant de constater que les promoteurs de cette logique (ceux qui ont intérêt à « produire ») rejettent la responsabilité de l'intégration dans ce système sur les acteurs, porteurs des compétences recherchées. Autrement dit, on postule que chaque acteur individuel doit « se battre » pour rester dans la course. À ceux qui ne prennent pas le départ, on offre des « chances » nouvelles, comme si des chances n'avaient pas été saisies au moment opportun (première forme de culpabilisation très présente dans le langage des politiques). À ceux qui courent, il est demandé d'apporter périodiquement la preuve de leur compétitivité. La notion de preuve à la charge des personnes fait penser au fonctionnement de la justice qui procède par des « mises en examen », période durant laquelle tout est fait pour tester la culpabilité des personnes. On sait les effets de cette culpabilisation : l'incertitude sur le moyen et le long terme, le stress au travail et les dépressions (Dejours, 1997).

Le caractère réducteur des jugements de compétence tient au contenu et au fonctionnement du processus d'évaluation. À partir du moment où l'on déclare que les compétences ne s'observent que dans les situations professionnelles où elles sont mises en œuvre, on se refuse en quelque sorte à parier sur ce qui pourrait n'être pas mis en œuvre et qui cependant fait partie du potentiel personnel et professionnel de chacun. En effet, on ne peut pas présupposer que tout ce que la personne sait et peut faire est investi totalement dans ce qu'elle a fait. Le recours à la notion de preuve, lorsqu'elle se substitue à celle de pari sur la personne oblige les évaluateurs à ne considérer comme preuve que des éléments objectifs, vérifiables. Mais ce système est fragile

sur au moins deux points : il est en contradiction avec la notion même de compétence lorsqu'elle est considérée comme la capacité d'adaptation à des situations ou à des contextes nouveaux et changeants ; il rend pratiquement impossible toute mesure de la créativité comme possibilité d'innover. Le langage des compétences ne permet donc pas d'exprimer toutes les formes de valorisation de soi.

Les deux formes de risques énoncés ci-dessus ont pour corollaire une autre forme de risque, celui de la dévalorisation de soi. Celle-ci est particulièrement constatée chez les personnes qui se sont trouvées pendant de longues périodes privées de travail. Nous avons pu observer récemment (Aubret, 2000b) sur une enquête réalisée auprès d'adultes entrant en stages de formation que le sentiment de compétences était particulièrement faible chez les chômeurs de longue durée ou chez les femmes désirant retravailler après une longue période d'interruption du travail salarié (en raison de leur charge de famille). Certes, ces constats ne sont pas directement la conséquence d'une logique de compétences : elles illustrent cependant les mécanismes par lesquels l'absence de points de repères positifs apportés par le travail conduit à la dévalorisation de soi. Si le jugement de compétence ne se fonde que sur de l'efficacité constatée en situation professionnelle il n'y a pas de place pour des sentiments de compétences positifs en l'absence de référence à des situations concrètes dans lesquelles chacun a pu se mesurer. La dévalorisation commence avec l'impossibilité de constater les effets de sa valeur par des actes. Les publics concernés ont en quelque sorte intériorisé les exigences de la preuve.

EN CONCLUSION : L'ADULTE COMME DÉFIS À RELEVER

La mise en évidence des nouvelles contraintes générées par un changement de logique dans la gestion des carrières professionnelles a servi de prétexte pour reposer le problème des représentations et du statut de l'adulte. Les représentations d'un adulte idéal responsable et autonome sont mises à mal. Le statut d'adulte serait menacé lorsque l'adulte entre dans le jeu social comme travailleur. En fait, l'entrée et le maintien dans le travail se présentent d'abord comme une série de défis à relever. L'adulte au travail peut avoir le sentiment d'être le pot de terre contre le pot de fer. Mais ce sentiment peut donner lieu à des comportements ou attitudes qui diffèrent d'une personne à une autre ou pour une même personne d'un moment à l'autre de sa vie professionnelle. Quatre séries d'attitudes sont possibles : renoncer, faire le jeu des acteurs du système de production, compter sur la chance pour trouver des espaces d'expression de soi dans ce système, mettre en œuvre des stratégies de promotion de soi appuyées sur les interactions provoquées et suscitées par les environnements de vie et de travail.

Chacun peut constater pour lui-même ou dans son environnement que ces stratégies sont toutes représentées dans la vie professionnelle des adultes. On observe, par exemple, que des jeunes retardent parfois leur entrée dans la vie professionnelle alors que par ailleurs ils peuvent faire valoir des titres professionnels qui leur permettraient une entrée facile dans le travail. Lorsqu'on les interroge, on obtient des réponses du genre : « je ne me sens pas tout à fait prêt à entrer dans le monde du travail ». Alors que certains salariés se lancent tête baissée dans l'action jusqu'à sacrifier leur vie personnelle, d'autres privés de travail adoptent des attitudes plutôt résignées face aux problèmes de réinsertion qu'ils rencontrent. L'attrait des jeux qui donnent l'illusion de pouvoir gagner beaucoup d'argent tout en restant dans un fauteuil facilite l'acceptation d'une situation professionnelle qui donne peu d'espoir de progresser en rémunération. Enfin le développement, en France, des pratiques de « portefeuilles de compétences » (pratiques inspirées par les « portfolios » nord-américains), s'appuie sur la volonté des organismes ou des conseillers qui cherchent à les promouvoir, de préparer les bénéficiaires, à faire valoir dans la négociation en vue de retrouver un emploi, gérer une période de mobilité professionnelle, bénéficier d'une promotion, progresser dans la carrière, tout ce qui, dans leurs expériences sociales et professionnelles n'est pas valorisé par des évaluations ou des certifications mais qui peut témoigner cependant d'un réel pouvoir de faire.

Est-on plus ou moins adulte selon les stratégies que l'on adopte, certaines stratégies n'étant pas nécessairement associées à une image positive d'affirmation de soi ? Peut-on considérer que le fait de renoncer provisoirement à se battre pour réussir, de se résigner, de compter sur la chance, sont des comportements d'adulte immature ? Peut-on considérer à l'inverse que le fait d'accepter la confrontation soit nécessairement un comportement d'adulte ? Ou doit-on admettre que l'état d'adulte n'est qu'une manière de désigner des attentes (pas nécessairement stabilisées) de la collectivité par rapport à soi à un moment donné de l'existence, mais que l'adulte idéal n'est qu'un projet possible d'achèvement personnel, une sorte de défi que l'on se donne, perpétuellement mis à l'épreuve par le monde du travail, et dont on ne sort pas nécessairement vainqueur en toutes circonstances ? Ce qui caractériserait alors la vie adulte serait à rechercher, non dans le résultat, mais dans le processus qui, quel que soit le résultat ou le parcours effectué, considère l'inachevé comme occasion de nouveaux défis. La gestion de la carrière professionnelle offre ces occasions.

Jacques Aubret est professeur des Universités en psychologie de l'orientation et directeur-adjoint de l'INETOP / CNAM. Il enseigne en troisième cycle et dirige des thèses. Ses recherches et publications portent sur la reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience, le bilan de compétences, la gestion des compétences, l'orientation des adultes, l'évaluation psychométrique et l'éducation à la carrière.
Courriel : aubret@cnam.fr

A reflection on what has been called the "logic of competency" in contrast with the "logic of position" or the "logic of status" has led us to identify the new risks that weigh on career management when it is guided by the presuppositions of this logic: constant questioning of the employability of employees and increased weight of the "social" in evaluation of competencies. We use this example to re-examine the representations that we have of adults. We conclude that the idea of adulthood is only a way of identifying the (not necessarily stable) expectations of the community in relation to itself at a specific point in its existence, but that the ideal adult is only a possible project of personal achievement, a kind of challenge that we give ourselves, that is constantly tested by the world of work and that we do not necessarily achieve at all times. Management of our professional careers offers us chances to test our ability to meet this challenge.

RÉFÉRENCES

- ATKINSON, J.W. ; RAYNOR, J.O. (1974). *Motivation and Achievement*. Washington : Winston and sons.
- AUBRET, J. GILBERT, P., PIGEYRE, F. (1993). *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*, Paris, P.U.F.
- AUBRET, J. (2000a). De la motivation. *Demain former*. Mai 1999, n°1, p. 24-28.
- AUBRET, J. (2000b). L'engagement en formation et les rapports au travail, à autrui, à soi. Dans P. Carré, J. Aubret, D. Chartier, C. Degallaix, F. Fenouillet, *La motivation en formation d'adultes. De l'engagement à la performance*. Paris : Interface,- recherche, rapport de recherche.
- BALICCO, C. (1997). *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines*, Paris : Éditions d'Organisation.
- BRUCHON-SCHWEITZER, M.L.; LIEVENS, S. (1991). Le recrutement en Europe. *Recherches et Pratiques, Psychologie et Psychométrie*, vol. 12, n°2, numéro spécial.
- DEJOURS, C. (1997). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Le Seuil.
- MEDEF. (avril 2000). Réseau « objectif compétences ». *Charte de partenariat*. Document diffusé par le MEDEF, Paris.
- THIERRY, D., SAURET, C. (1993). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris : l'Harmattan, 2^e édition.
- VALLERAND, R.J.. THILL, E.E. (1993). *Introduction à la Psychologie de la motivation*. Laval, Québec, *Études vivantes*, p. 3-39