

# La compétence, de la norme au sujet stratégique

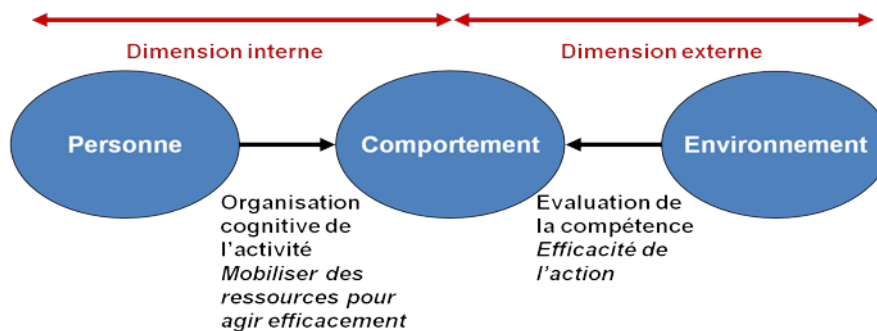
## Les référentiels de compétences sont-ils vraiment utiles ? (2/3)

Avec l'article précédent, nous avons exploré plusieurs définitions de la notion de compétence pour conclure, qu'en sciences de l'éducation tout au moins, nous disposons d'un relatif consensus autour de la notion.

Ce consensus indique que la compétence possède au moins deux dimensions. La première est cognitive. La compétence est alors une combinaison de ressources pour agir efficacement dans un certain nombre de situations qui se ressemblent. La deuxième dimension montre que la compétence n'est pas seulement un savoir-faire de l'individu : il faut que ce savoir-faire soit reconnu par d'autres. La compétence obéit alors un phénomène d'attribution causale dont bénéficie le professionnel. En fait, il est possible de déconnecter la performance de la compétence. Dans ce cas, la compétence devient un jugement de valeur attaché à la performance. C'est le professionnel, en tant que tel qui est compétent, et peu importe parfois les performances qu'il manifeste, ou non. Bien entendu, il arrive que des professionnels soient reconnus comme compétents pour d'autres raisons que leur performance...

Cette deuxième dimension d'ordre psychosociale est moins mise en avant. Elle s'efface derrière la dimension cognitive devenue dominante ces dernières années. Toutefois, si l'on tire les conséquences d'une telle perspective, la compétence devient un objet plus complexe, encore plus sensible aux environnements et au jeu social qui s'y tient. Force est de constater que la compétence n'est plus réductible à la manière de s'organiser du professionnel.

Si la compétence est plutôt perçue comme un savoir-faire reconnu dans certaines situations, il faut alors s'intéresser aux stratégies du professionnel pour tenir sa place dans le jeu social. Il y parviendra lorsque la performance sera effectivement considérée comme un indice de sa compétence. Ainsi, le professionnel doit produire des performances mais les résultats doivent être conformes aux attentes sociales et les attentes sociales dépassent largement la simple performance technique : elles portent sur les conditions d'apparition, socialement acceptables, de la performance. Le travail bien fait doit, en plus, se conformer aux us et coutumes de l'entreprise ou du service. Les deux conditions vont de pair lorsqu'il s'agit de se faire reconnaître comme compétent.



Ce modèle bidimensionnel de la compétence, pour un plus complexe qu'il soit, n'est pas totalement satisfaisant. Au mieux, il met en lumière les tentatives d'assujettissement que les organisations exercent sur les professionnels, lesquels n'auraient que leur compétence, au sens cognitif, pour se poser face aux tentatives d'évaluation externes. Au pire, ce modèle renvoie l'image d'un professionnel qui établit un diagnostic des objets à transformer, mobilise les méthodes pour accomplir cette transformation et gère les imprévus en situation, mais ce professionnel serait en butte à une organisation qui évalue l'efficacité et l'efficience du travail mais aussi, implicitement, tous les aspects du travail qui ne sont pas directement liés à la qualité de la production.

## Les référentiels de compétence, des outils forcément (très) limités

A la lumière de ces deux dimensions de la compétence, les référentiels vont peiner à se positionner.

1- La dimension interne et cognitive de la compétence est imprescriptible parce qu'elle émerge de l'activité. De l'ordre du vécu, de l'expérience humaine, elle trouve sa raison d'être dans l'évitement de comportements stéréotypés pour privilégier les adaptations en situation. Un référentiel, parce qu'il cherche à anticiper, à prescrire, à planifier le travail et les apprentissages ne rend pas compte du caractère éminemment adaptatif du comportement humain au travail. Passons sur la difficulté méthodologique à saisir le flux de l'activité, avec ses calculs, ses errements, ses renoncements et ses empêchements, ses déterminants motivationnels, etc. Les référentiels ordinairement consultables se contentent, faute de mieux, de dire ce qui est attendu, c'est ce que l'ergonomie désigne avec le concept de « tâche prescrite ».

2 - Les référentiels ne disent rien ou presque des conditions, sociales principalement, de manifestation des performances. Par exemple, les résultats énoncés sont souvent peu formalisés et peu détaillés. Dans un certain nombre de cas, cela tient au caractère "discrétionnaire" des tâches, notamment dans les relations de service comme les soins ou la formation : le but est indiqué mais pas les moyens d'atteindre ce but. Les moyens sont laissés à la discrétion des professionnels qualifiés et formés. A eux de mobiliser les ressources nécessaires, de s'organiser et de réguler leur action. Ce faible niveau de détail sur le niveau de performance à atteindre peut s'accompagner d'une absence d'information sur les processus à mettre en œuvre. Or, la manière de le faire compte souvent autant que ce qui est à faire.

En savoir plus sur [les tâches discrétionnaires](#). Voir aussi la thèse de Philippe Clauzard : [la médiation grammaticale en école élémentaire](#). Éléments de compréhension de l'activité enseignante.

Nous pouvons faire toutefois l'hypothèse qu'un professionnel est très actif sur ce plan précis des conditions de réalisation de la tâche. Particulièrement, il exerce sa [clairvoyance normative](#) pour se repérer et détecter les attentes implicites qui pèsent sur lui.

Mais cette partie du travail reste cachée le plus souvent. Les référentiels atteignent rapidement leurs limites lorsqu'ils décrivent et prescrivent les comportements attendus mais pas les conditions de réalisations des tâches. Le veulent-ils vraiment d'ailleurs ? Il semble que ce ne soit jamais l'ambition de ce type de texte.

Les tentatives portant sur les compétences « transversales », « générales », « de base » voire « informationnelles » sont de bons exemples de tâches prescrites mais restant à un niveau de détail très faible. La [note](#) du Centre d'analyse stratégique au premier ministre (avril 2011) est très représentative de ce genre de littérature.

Comme si la notion de compétence ne souffrait plus de discussion (il est vrai que le sens commun a depuis longtemps décidé qu'il n'y avait plus de débat...), c'est l'étape suivante qui mobilise le Centre d'analyse stratégique avec la distinction entre compétences transversales et transférables. Nous ne discuterons pas ici de leurs définitions. Nous attendons pour cela que le centre d'analyse stratégique veuille bien lire quelques articles scientifiques sur la question, sur les schèmes et les classes de situations notamment... Nous relèverons simplement quelques exemples parmi ceux qui sont fournis : « la maîtrise de la langue, de l'écriture et des opérations arithmétiques, ou encore des connaissances de premier niveau en bureautique ». Ces énoncés définissent des tâches, et, par facilité, rien n'est dit sur les conditions de réalisations. Qui doit maîtriser quelle langue, à quel niveau, dans quelles circonstances et pour obtenir quels résultats ? La tâche est réduite à sa plus simple prescription, ce qui est l'objectif visé par de si nombreux référentiels de compétences. Tout laisse penser que face à l'imprévisibilité du comportement humain, la meilleure solution serait encore de ne pas se risquer sur ce terrain et d'en rester à des indications très vagues sur la tâche en ne gardant qu'une formulation minimaliste telle que "maîtrise des opérations arithmétiques". C'est tout à fait insatisfaisant si l'on veut planifier le développement de compétences dans les services et les entreprises, les référentiels étant un des outils de cette tentative d'amélioration. Au plan ergonomique, il est bien connu, voir les travaux de [Leplat](#), et de bien d'autres, qu'un professionnel va commencer par réinterpréter la tâche pour la « mettre à sa main », la transformer pour mieux l'atteindre en fonction du diagnostic qu'il fait de la situation et de ses propres aptitudes. Cette vision stratégique du professionnel en prise avec le réel du travail n'est jamais présente dans un référentiel. Comment la prescrire ? Pourtant, certaines manières de faire ne sont pas admissibles, elles peuvent se révéler contreproductives, dangereuses, voire tout simplement peu efficaces. Il existerait donc des manières d'interpréter

la situation, de l'évaluer et de transformer la consigne de travail, certaines plus conformes et plus efficaces que d'autres. Des référentiels qui ne sont pas établis sur une analyse minimale du travail, mais sur des *a priori* et des préjugés normatifs, n'ont aucune chance de remarquer ce genre de « détails ».

Le travail est une chose complexe qui ne se laisse ni saisir facilement ni surtout en totalité. L'essentiel du travail et de l'engagement dans le travail sont invisibles. Évaluer le travail, c'est à dire le mesurer à l'aune de ses résultats en délaissant la manière personnelle dont on parvient aux résultats, montre bien la pauvreté méthodologique de la tentative. Les référentiels listent des tâches, ce faisant, ils ne disent rien des conditions dans lesquelles le travail s'accomplit ; or l'appréciation de ces conditions, justement pour mieux faire le travail, est peut être la meilleure part du travail.

Cette complexité du travail peut néanmoins être approchée globalement et sur certains détails si l'on veut considérer l'interaction réciproque de la tâche, de l'activité et de la part stratégique du professionnel. Nous avons proposé un modèle actuellement en développement, celui de la maîtrise des usages professionnels ([Albero et Nagels, 2011](#)).

## La maîtrise des usages professionnels

Nous définirons la maîtrise des usages professionnels comme "un processus sociocognitif par lequel une personne ou un groupe produit son propre développement, encore faut-il que les effets de la maîtrise d'usage soient évalués positivement par la personne ou le groupe ainsi que par l'environnement professionnel".

Nous considérons que la maîtrise des usages professionnels repose sur trois dimensions. La première est une dimension cognitive par laquelle le professionnel produit une performance, c'est-à-dire une transformation de l'environnement. L'organisation cognitive de son activité résulte d'un certain degré de conceptualisation dans l'action (Pastré, 2011). Par l'expérience et l'analyse de son expérience, le professionnel développe des outils cognitifs et des modes d'organisation de l'activité qui lui permet de répondre efficacement aux exigences et aux tâches. En retour, lorsqu'un professionnel réussit les tâches qui lui sont confiées, il en tire un sentiment de compétence (Bandura, 2003), son auto-efficacité au travail augmente. Il se sent encore plus capable de triompher de situations délicates. La fréquentation de ces situations risquées l'amènera potentiellement à réaliser de nouveaux apprentissages.

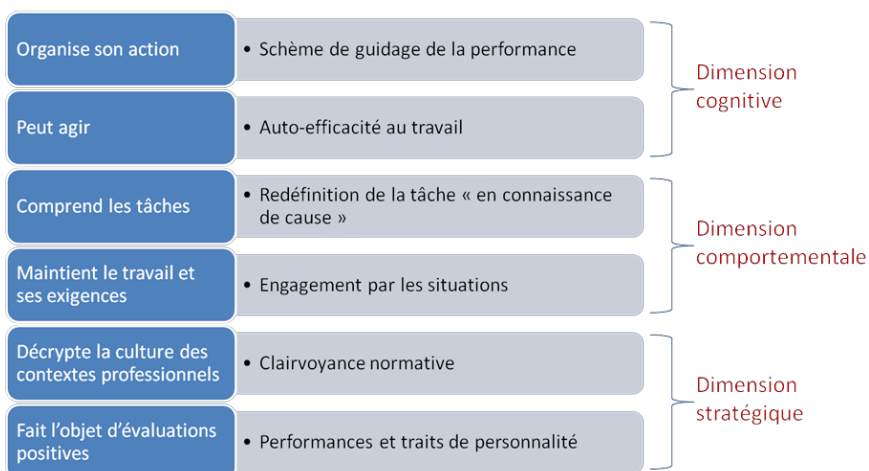
La deuxième est une dimension comportementale qui conduit le professionnel à s'adapter aux exigences du travail, parfois en dépit de ses valeurs propres ou de ses intérêts immédiats. Toutefois, l'individu en tire un bénéfice : il se socialise au sein du collectif de travail et entre ainsi dans une activité productive. C'est une condition minimum pour faire accepter les performances qui lui reviennent et être perçu comme compétent. Cette dimension comportementale articule deux processus. Tout d'abord, l'individu va accepter la tâche prescrite en tant que facteur d'orientation de ses comportements. La prescription vise effectivement à guider les comportements en produisant un système d'attentes. A bien des égards, la tâche est une sorte d'input destiné à provoquer des comportements. La réalisation de la tâche engage ensuite l'individu dans les situations de travail, contribuant ainsi à modeler encore un peu plus les comportements. Il arrive ainsi que des soignants produisent des toilettes « au quart d'heure » pour des patients dépendants, minutant leur temps d'intervention technique et relationnelle au service non plus des patients mais de l'organisation hospitalière. Ces soignants s'acquittent ainsi des tâches en dépit d'une éthique professionnelle revendiquée du soin. Ils se trouvent ainsi engagés *par* leurs actes (Joule & Beauvois, 1998). La reconnaissance professionnelle qui pourra résulter de la prise en charge de tâches problématiques peut s'accompagner d'une dissonance cognitive, cause possible de risques psychosociaux, de burn out (Estryn-Béhar, 2001) et d'abandon prématuré de la profession soignante (Jasseron & Estryn-Béhar, 2006). L'une des stratégies possibles pour diminuer les effets de la dissonance cognitive consiste à réaménager le système d'explications causales sur les événements qui affectent ses comportements. Le professionnel produit des rationalisations *ex post* par lesquelles il ajuste *a posteriori* les représentations de sa propre action.

Lorsque nous à expliquons nos comportements, nous avons à choisir entre des causes internes ou externes. Il se trouve que nous privilégions les causes internes, commettant ainsi une « erreur fondamentale d'attribution » (Beauvois, Deschamps, & Schadron, 2005).

Il s'agit d'une « étonnante tendance des gens à en appeler aux facteurs internes ou dispositionnels pour expliquer des comportements qui relèvent tout aussi bien des stimuli, des circonstances, des conventions sociales, ou, tout simplement, de la simple soumission à autrui » (Dubois, 2009, p. 13). Mais cette erreur n'en est pas une au plan social, si l'on considère que l'internalité semble être un facteur discriminant dans l'embauche des cadres par les responsables des ressources humaines (Pansu, 1997). Les recruteurs préfèrent les « internes » aux « externes », quelques soient les performances effectives. Apparaître comme plus interne semble ainsi une stratégie efficace pour faire apprécier ses compétences et bénéficier d'évaluations positives.

La troisième dimension de la maîtrise des usages professionnels est une dimension stratégique. Il ne suffit pas de s'adapter efficacement aux contraintes de l'organisation de travail pour être reconnu compétent. En effet, les organisations hospitalières, parce qu'elles produisent des soins, accordent une grande importance au facteur humain. L'évaluation et la reconnaissance professionnelle prennent en compte la performance mais les caractéristiques personnelles des soignants sont évaluées comme autant de facteurs de compétence. La compétence est un jugement social porté aussi sur la personne. L'approche normative de la compétence ne peut pas être négligée, le soignant fait valoir ses performances dans un contexte culturel et organisationnel normatif. Le positionnement professionnel apparaît comme une action à visée stratégique qui suppose de comprendre la culture et le fonctionnement d'un service ou d'un pôle hospitalier. Aux tentatives d'assujettissement organisationnel destinées à faire accepter collectivement « l'urgence et le calendrier » (Enlart, 2007, p. 39) et à l'évaluation individualisée des compétences qui serait un des moyens d'obtenir l'allégeance (Dejours, 2003), répond la clairvoyance normative (Pansu & Py, 2003; Py & Somat, 1991) des cadres, c'est à dire leur connaissance du système de normes et de contre normes de leur environnement. Lorsque le cadre de santé cherche à décrypter les us et coutumes du service, il fait usage de clairvoyance normative. La connaissance de la culture organisationnelle est un atout stratégique pour mieux se positionner et agir au bénéfice de ses propres objectifs. Elle augmente ses chances de faire reconnaître sa compétence en permettant le repérage de la valorisation des explications internes et de la dévalorisation des explications externes. Le cadre fait preuve d'agentivité (Bandura, 2003) lorsqu'il résiste à ces tentatives d'assujettissement. La connaissance des normes est ainsi une ressource au service de cette résistance et de la préservation de marges de manœuvre personnelles. Un cadre, parce qu'il est socialisé dans son service, a plus de chances de faire valoir ses performances et d'être perçu comme quelqu'un de compétent.

## Est compétent celui ou celle qui...



Les trois dimensions de la maîtrise des usages professionnels

Ce schéma indique la structure possible d'un référentiel de compétences. Le point de départ serait alors les

situations de travail significatives, métier par métier. Le référentiel donnerait alors des indications sur les tâches mais aussi sur la manière recommandée de les redéfinir, sur la façon socialement acceptable de se comporter dans l'environnement de travail, d'agir pour gagner en efficacité.

Il serait à la fois possible de comprendre l'activité en mien avec les tâches mais aussi de s'intéresser aux déterminants personnels de l'activité et d'intégrer dans la réflexion les rétroactions et évaluations de l'environnement dans la réalisation des tâches.

Si on approche de cette manière, et encore très modestement, la complexité du travail, cela ne cadre plus avec la volonté des promoteurs des référentiels d'aller vite et de pas s'occuper de détails inutiles.

Non, décidément, les référentiels de compétences ne font pas bon ménage avec la complexité de la compétence.

Le troisième article évoquera, en conclusion, « Le référentiel de compétences, cet objet désuet du 20ème siècle ». Nous avons développé l'idée avec les deux premiers articles qu'un référentiel ne prédit rien ou, finalement, tellement peu de choses utiles. Nous aurons l'occasion de dire notre préférence pour une autre voie, celle de la déontologie. Celle qui laisse les professionnels s'engager, de leur propre initiative, vers le travail bien fait.

NB. *Vous pouvez participer à la recherche en cours sur la maîtrise des usages professionnels. Prenez 6 minutes pour remplir le [questionnaire](#) en ligne. Merci beaucoup !!!*

[La série complète en téléchargement](#)

## Références

Albero, B., & Nagels, M. (2011). La compétence en formation. Entre instrumentalisation de la notion et instrumentation de l'activité. *Éducation et formation*, (296), 13-30.

Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Bruxelles: De Boeck.

Beauvois, J.-L., Deschamps, J.-C., & Schadron, G. (2005). Vers la cognition sociale. In *Psychologie sociale de la cognition*. Paris: Dunod.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris: INRA Éditions.

Dubois, N. (2009). *La norme d'internalité et le libéralisme*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.

Enlart, S. (2007). Compétences sociales et relationnelles et contextes professionnels. In B. Thiberge (Éd.), *La question des compétences sociales et relationnelles. Points de vue de praticiens*. Paris: L'Harmattan.

Estryn-Béhar, M. (2001). Accréditation et qualité des soins hospitaliers. Interface entre les normes et les référentiels et l'activité de travail réelle des soignants. *Actualité et dossier en santé publique*, (35), 71-73.

Jasseron, C., & Estryn-Béhar, M. (2006). Les facteurs liés à l'abandon prématuré de la profession soignante. Confirmation de leur impact à un an d'intervalle. Analyse longitudinale des soignants de l'enquête PRESST/NEXT. *Recherches en soins infirmiers*, (85).

Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris: Presses universitaires de France.

Leplat, J. (2011). *Me?langes ergonomiques : activite?, compe?tence, erreur* (1. e?d.). Toulouse: Octare?s.

Nagels, M. (2010). L'analyse de l'activité infirmière: ses effets sur l'auto-efficacité collective de cadres formateurs

---

confrontés au changement. In E. Hervé & A. Muller (Éd.), *Savoirs et soins infirmiers*. Paris: Elsevier-Masson.

Pansu, P. (1997). Norme d'internalité et appréciation de la valeur professionnelle : L'effet des explications internes dans l'appréciation du personnel. *Le Travail Humain*, 60, 205-222.

Pansu, P., & Py, J. (2003). Application des travaux sur la clairvoyance normative dans le cadre des formations pour demandeurs d'emploi. In *Congrès National de la Société Française de Psychologie, 24/26 septembre*. Poitiers.

Pastré, P. (2011). *La didactique professionnelle*. Paris: PUF.

Py, J., & Somat, A. (1991). Normativité, conformité et clairvoyance: leurs effets sur le jugement évaluatif. In J.-L. Beauvois & R.-V. Joule (Éd.), *Perspectives cognitives et conduites sociales*. Fribourg: Delval.