

Qualification et compétences dans le champ social

S'interroger sur les compétences dans le champ social et médico-social nécessite d'adopter une posture théorique nuancée face à une question complexe et très controversée, d'autant plus que ma double identité professionnelle de sociologue et de formateur de travailleurs sociaux oblige à des points de vue distincts, dont la compatibilité n'est pas donnée immédiatement.

Un double paradoxe doit en effet être géré, en évitant les dogmatismes. Le premier paradoxe met en opposition deux approches : d'un côté, la critique de la logique de la compétence appuyée sur l'idée que celle-ci, dans un contexte de domination des idées libérales, s'inscrit dans une volonté politique patronale d'instaurer de nouvelles formes de soumission des travailleurs ; inversement et d'un autre côté, la position de ceux pour qui il est impensable de se fonder uniquement sur la notion de qualification et d'ignorer la dimension de la compétence individuelle, d'abord parce que la qualification n'est qu'une présomption de compétence, ensuite parce qu'il n'existe pas d'équation simple et univoque entre qualification et compétence.

Le deuxième paradoxe, moins lié aux rapports de force politiques du moment, et plus à des choix théoriques, peut s'énoncer ainsi : d'un côté le sociologue ne peut, sauf à renier son métier, exprimer des jugements normatifs sur qui est compétent ou incompétent, au mieux il peut (et doit) s'interroger sur les conditions sociales de production de ces jugements normatifs ; inversement, tout acteur social impliqué dans la vie de la société, en particulier dans un système de formation ou dans un système de production, ne peut se passer dans les moments les plus ordinaires de son travail d'une approche, qui, sous une forme ou une autre, émet des jugements sur la compétence² (ou sur les aptitudes, les capacités, les qualités etc., reconnaissons que les mots sont équivalents) de ses collaborateurs, de sa direction, de ses partenaires, de ses élèves etc.

Le présent article va dans un premier temps expliciter ces éléments de paradoxe et sur cette base proposer une définition des deux concepts de qualification et de compétence. Dans un deuxième temps, la question des compétences dans le champ social et médico-social sera

¹ Article paru dans Les cahiers de l'ACTIF, n° 338-339, juillet-octobre 2004.

² Cf. Yves Schwartz : « *Evaluer les compétences, (...) nous le faisons tous implicitement ou explicitement, quand un projet, quel qu'il soit, nous conduit à nous associer avec des partenaires ou à nous entourer de collaborateurs sur lesquels nous avons une responsabilité. (...) Il y aurait donc irresponsabilité à critiquer le souci, aujourd'hui hypertrophié dans le champ des relations professionnelles, de déterminer, pour les évaluer, les compétences au travail des personnes, quand pas un projet humain n'échappe à cette obligation.* » (« *Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble* », in Education permanente, n° 133). Ajoutons, pour polémiquer avec quelques universitaires aveugles sur leurs propres pratiques, que la dénonciation académique et *sociologiquement correcte* de la compétence ne les empêche nullement dans le quotidien professionnel de leurs relations avec leurs collaborateurs, leurs étudiants, ou lors des commissions de spécialistes chargées de recruter maîtres de conférence et professeurs, de mettre en œuvre comme tout acteur ces références à la compétence individuelle, qu'il s'agisse de critères fondés sur des appartenances au même courant de pensée politique ou doctrinal, ou plus simplement de jugements de compétence dans la discipline sociologique.

abordée à la fois à partir de ces positionnements théoriques et à partir de trois études empiriques, la première sur les travailleurs sociaux, la deuxième sur les directeurs d'établissements, la dernière sur les cadres intermédiaires³, toutes trois fondées sur des approches assez semblables.

1. Paradoxes et définitions

1.1. Quelques paradoxes

L'approche par les compétences, associée à l'employabilité et à l'individualisation du contrat de travail, est aujourd'hui une position théorique et stratégique du patronat (MEDEF), à laquelle s'opposent la plupart des syndicats de salariés, mais aussi nombre de sociologues, tenants de la qualification, de l'emploi et de la défense du salariat. Présentons d'abord les arguments respectifs, avant de montrer que pour notre part la défense du salariat passe sans aucun doute par une défense de la qualification et de l'emploi lorsqu'il s'agit de poser les principes de la gestion du contrat de travail, mais ne peut ignorer la question de la compétence, lorsqu'il s'agit d'envisager le service rendu à la collectivité et sa qualité.

Le modèle de la compétence, promu aujourd'hui par le MEDEF, va de pair avec une stratégie plus globale de redéfinition de l'emploi et de l'organisation du travail qui tourne le dos au taylorisme et à ses rigidités, se fonde sur la flexibilité et met en avant la mobilisation et « l'engagement » des salariés contre la recherche de leur « conformité », leurs capacités d'initiative et leur « autonomie » contre leur subordination, la « confiance » contre le contrôle, « l'entreprise apprenante » contre l'organisation figée⁴.

En ce qui concerne plus précisément la compétence, deux conclusions des journées du MEDEF à Deauville en 1998⁵ sont significatives des évolutions en cours chez les dirigeants d'entreprise :

« 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. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer et, en lien avec les institutions, branches, système éducatif d'une part et les salariés d'autre part, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »

« L'introduction de la démarche compétences dans la gestion des ressources humaines va créer un nouveau champ du dialogue social constructif au double bénéfice de l'entreprise qui pourra ainsi améliorer sa compétitivité et celle du salarié qui développera ainsi son employabilité et aura les moyens d'une meilleure évolution professionnelle. »

³ Etudes effectuées dans le cadre de l'IFRAS, puis de l'IRTS de Lorraine. La première sur commande de la MIRE dans le programme national de recherche « Observer les emplois et les qualifications des professions de l'intervention sociale » (Roger Bertaux, Sylvain Bernardi et alii, rapport final en 1998) ; la seconde sur commande d'une association locale de directeurs (l'ADESAL) : « L'évolution du métier de directeur d'établissement social, entre distance et proximité » (Roger Bertaux, Philippe Hirlet, Seli Arslan 2002) ; la troisième sur commande de PROMOFAP (CRP Lorraine et DRED) et portant sur les cadres intermédiaires des secteurs sanitaire, social et médico-social (Roger Bertaux, Philippe Hirlet, Judith Kaiser, Olivier Prépin, Frédérique Streicher, 2002).

⁴ Ce passage emprunte à l'analyse faite par Catherine Paradeise et Yves Lichtenberger : « Compétence, compétences », in Sociologie du travail, n° 43, 2001, pages 37 à 39.

⁵ Les citations suivantes (texte des conclusions du MEDEF) sont extraites de « Le management par les compétences : un essai d'analyse », Jean-Daniel Reynaud, Sociologie du Travail, n° 43, 2001.

Ces positions, qui d'un côté affirment la prévalence de l'entreprise dans les jugements de compétence et de l'autre établissent une liaison forte de la compétence individuelle avec l'accès à l'emploi, mais aussi avec le déroulement de la carrière et le niveau de rémunération, marquent une rupture, certes annoncée de longue date, avec les accords passés antérieurement entre le patronat (et l'Etat pour les entreprises nationalisées et la fonction publique) et les syndicats de salariés. Ces transactions, depuis au moins les accords PARODI de l'après-guerre et les multiples signatures de conventions collectives de travail, établissaient une équation obligée entre qualification du salarié, qualification du poste occupé, classification, ancienneté et rémunération. Remplacer la référence à la qualification par la référence à la compétence revient à abandonner le principe selon lequel statut et rémunération du salarié étaient déterminés non pas à partir de qualités individuelles, mais à partir de critères généraux sur lesquels des transactions entre partenaires sociaux avaient été passées, et à lui substituer une approche selon laquelle chaque salarié doit être classé et rémunéré en fonction de sa contribution spécifique à la production de l'entreprise, contribution appréciée par l'employeur à partir de la notion de compétence (individuelle) en situation professionnelle.

Derrière ces conceptions, on peut sans doute trouver une rhétorique assez classique de ce qui aujourd'hui est appelé la rémunération au mérite, rhétorique qui assez vraisemblablement semble à beaucoup de nos concitoyens aller de soi tant apparemment il semble juste et légitime de rétribuer chacun en fonction de sa contribution propre (le couple contribution/rétribution). Comme le soulignent Brangier et Tarquinio⁶, « *l'approche par les compétences appréhende l'insertion professionnelle comme une issue individuelle où l'homme est vu comme le protagoniste central de sa propre carrière* » ; les notions de travailleur collectif, de conventions passées entre partenaires sociaux, sont oubliées au profit d'une vision libérale où le contrat de travail est appréhendé comme une simple transaction privée entre deux individus, le demandeur d'emploi et l'offreur d'emploi.

La plupart des sociologues qui ont écrit sur ces sujets mettent l'accent sur la profonde transformation qui se joue derrière l'introduction de ce terme apparemment très anodin et consensuel, qu'est le terme de compétence ; il s'agit de rien moins que d'assujettir le travailleur individuel aux normes du patronat en le déliant du travailleur collectif, en lui faisant intérioriser les conditions de travail mises en œuvre aujourd'hui dans un contexte de compétition internationale accrue : flexibilité, flux tendus... et, sur la base d'une conception de « *la compétence assimilée à un attribut personnel, [de] naturaliser ainsi les différences de traitement entre les actifs*⁷ ».

La compétence apparaît dans cette perspective comme un cheval de Troie introduit dans l'ancienne logique de la qualification et de l'emploi ; elle a l'avantage de posséder tous les attributs du bon sens, mais derrière cette façade se cache un outil redoutable de démantèlement des accords passés après-guerre qui ont engendré le rapport salarial fordien. Le caractère dangereux de cet outil est lié à plusieurs raisons. La première, on l'a déjà indiqué, renvoie à la compétence, en tant qu'attribut individuel qui permet d'individualiser le contrat de travail. La seconde raison tient à ce que la compétence se présente comme un jugement de vérité sur les aptitudes des personnes, alors que les sociologues soulignent avec raison qu'il n'existe pas de critère objectif de mesure de la compétence. Claude Dubar, établissant l'origine des notions de profession, qualification et compétence, cite « *la déclaration stupéfiante d'un haut responsable de chez Renault* », indiquant qu'en dépit de tous les outils à disposition, les compétences des salariés de l'entreprise ne sont pas vraiment connues et que dès lors celle-ci n'a « *pas les moyens de récompenser les performances* ».

⁶ Eric Brangier et Cyril Tarquinio.- « La compétence : modèles et usages, l'émergence de nouvelles normes sociales », in Connexions, 70/1997-2.

⁷ Marcelle Stroobants.- « La production flexible des aptitudes », in Education Permanente, n° 135, 1998-2.

*différentielles des uns et des autres*⁸ ». La question qui du coup peut être posée est la suivante : si malgré tout les personnes sont rémunérées de façon différente, sur quoi repose ce traitement différentiel, sinon sur des critères subjectifs ?

C'est qu'en effet les mesures existantes des compétences des personnes ne peuvent se fonder que sur des jugements de valeur renvoyant à des conceptions normatives, socialement construites, de ce qui peut être jugé utile, efficace, de qualité, tous caractères supposés attester une compétence. Citons parmi un grand nombre d'auteurs possibles Guy Le Boterf : « *Les compétences ne sont pas des entités qui existeraient indépendamment des pratiques d'évaluation cherchant à les repérer. (...) La notion de compétence est un construit social, c'est-à-dire qu'elle est le résultat du jugement social qui la constitue. Autrement dit la compétence ne préexiste pas au jugement social qui cherche à la reconnaître, à l'évaluer, à la repérer.*⁹ »

La troisième raison qui fonde la critique de la compétence tient à ce que la construction de cette notion repose sur une vision erronée du rapport salarial. Elle est exprimée le plus clairement par Bernard Friot dans Puissance du salariat, critiquant l'illusion répandue tant à droite qu'à gauche selon laquelle le salaire serait la contrepartie du travail réalisé par le salarié : « *L'illusion de la contributivité [du salaire direct] est entretenue par le discours savant qui veut que le travail soit rémunéré à sa productivité marginale ou que le salaire soit le prix de la force de travail ou encore le rendement du capital humain. Ces constructions ne résistent pas à l'observation : le salaire direct est un barème et non un prix. (...) Le salaire (salaire direct plus cotisations-prestations) est socialisé : c'est un tarif que l'on ne peut pas rapporter à une valeur (ou productivité) des forces de travail individuelles qui seraient reconnues sur le marché du travail. Ce salaire-barème est défini par les institutions politiques du salariat : les conventions collectives définissent la part directe du salaire socialisé, les caisses de sécurité sociale gèrent sa part indirecte*¹⁰ ». On pourrait dire dans un langage plus sociologique qu'économique que le salaire – en France en tout cas – est une construction sociale dans laquelle interviennent au premier chef Etat, MEDEF et syndicats de salariés, qui à travers les accords passés (niveau du SMIC, conventions collectives, revalorisations diverses) s'entendent sur la rémunération globale du travailleur collectif (non seulement le salaire, mais aussi les retraites, les prestations de maladie, les indemnités du chômage etc.) et la déclinent dans des grilles et des qualifications multiples. En ce sens, la construction du salaire à la française ne fait pas du salaire la contrepartie du travail (ou de la force de travail) du travailleur, alors qu'inversement les tendances néo-libérales actuelles tendent à aligner les pratiques françaises sur les anglo-saxonnes, et cherchent à faire correspondre pour chaque individu rémunération et contribution de travail (ou du moins ce qui est appelé contribution et apprécié comme tel). On voit bien dès lors que la logique de la compétence, attribuée individuellement, ne peut que renforcer cette tendance et contribuer à détruire la construction sociale salariale antérieure.

1.2. Définitions, ou du bon usage de la notion de compétence

Ayant exposé deux positions opposées sur la question des compétences, il me faut maintenant définir ma propre approche. Celle-ci prend en compte, sans pour autant rejeter la notion, les critiques de l'usage de la logique de la compétence dans les milieux patronaux qui cherchent à transformer la gestion de l'emploi à la française sur le mode libéral anglo-saxon. En d'autres

⁸ Claude Dubar.- « Genèse des notions », in Qualifier le travail social, Michel Chauvière et Didier Tronche (dir), Paris, Dunod, 2002.

⁹ Guy Le Boterf.- « Evaluer les compétences. Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ? », in Education Permanente, n° 135, 1998-2.

¹⁰ Bernard Friot.- Puissance du salariat, Paris, La Dispute, 1998, p. 48 et 34.

termes, pour ce qui concerne l'établissement d'un contrat de travail, la mise en place d'une embauche, la définition d'une rémunération, le développement d'une carrière professionnelle, je considère que l'appel à la compétence est mal venu ; le rapport salarial tel qu'il s'est défini non sans luttes sociales, au milieu du XX^e siècle en France et dans d'autres pays européens, en particulier en Allemagne, doit être maintenu, car il est la seule manière pour le salariat, non pas d'échapper à l'exploitation, mais de la maintenir dans des conditions raisonnables et d'échapper à l'insécurité du lendemain, qui a été le lot de la grande majorité de nos ancêtres, en dehors de la petite minorité bénéficiant de positions dominantes sur le plan du pouvoir politique et économique.

En revanche, si l'on quitte le domaine de la gestion de la main d'œuvre, et si l'on aborde le domaine de la nature du service rendu à travers une prestation de travail, il me paraît indispensable de prendre en compte la compétence. La raison première est d'ordre épistémologique : derrière ce qu'on appelle compétence il semble bien qu'il existe une réalité, même s'il est difficile de la définir en dehors des systèmes de représentation des acteurs sociaux. En effet si les observations courantes confirment bien qu'à qualification identique, deux individus peuvent exercer leur métier de façon très sensiblement différente, dès lors il s'ensuit que la qualification ne peut rendre compte à elle seule des conduites et qu'il faut introduire un autre terme, qui désigne les manières de faire¹¹ et ce qui les induit, c'est-à-dire les systèmes de dispositions à agir, à sentir, à penser. On pourrait croire qu'on est loin de la compétence. Ce n'est pas le cas. Dans le vocabulaire courant, la compétence désigne bien les manières de faire, sauf que s'y ajoute une appréciation positive ou négative : la personne compétente est celle sur l'action de laquelle on porte un jugement de valeur positif, et inversement pour la personne incompétente. Mais, on l'a dit plus haut, si le sociologue accepte de parler de la compétence, ce ne peut être pour délivrer des jugements de compétence ou d'incompétence¹², c'est pour examiner les différentes manières de faire et comprendre les processus sociaux qui font que les acteurs portent des jugements (positifs ou négatifs) de compétence.

Pour conclure ce point, résumons notre position : premièrement la compétence est un objet légitime de l'investigation sociologique, car elle correspond à une réalité dont la sociologie doit rendre compte ; deuxièmement la compétence a de multiples usages qu'il ne faut pas confondre, l'usage sociologique de cette notion n'est pas l'usage patronal, et ce n'est pas parce que l'usage patronal est critiquable qu'il faut s'abstenir de parler de compétence ; troisièmement les investigations sur les compétences, débarrassées du poids normatif que leur attribue le sens commun, c'est-à-dire les investigations sur les manières de faire (et non sur les *bonnes* manières de faire), ainsi que les analyses sur la construction des jugements de compétence par les acteurs sociaux, sont socialement et scientifiquement utiles car elles permettent de rendre compte, bien mieux que ne peut le faire la qualification, de la multiplicité des pratiques mises en œuvre en situation professionnelle et des rapports de force symboliques (la souffrance au travail par exemple) qui se jouent derrière les présupposés de compétence et d'incompétence formulés en permanence par les acteurs sociaux.

¹¹ Le sociologue Jean-Claude Kaufmann, dans un tout autre domaine, emploie le concept de « *capital de manières* » pour parler des compétences domestiques des hommes et des femmes (La trame conjugale, analyse du couple par son linge, Paris, Nathan, 1992).

¹² « *Si les compétences sont ce qu'une société tient pour telles, la sociologie n'a ni moyens ni raisons de participer à ce jugement (sauf à préciser sa propre compétence). Cette définition l'intéresse en tant que matière à analyser. Il lui reste alors à décrire cette production sociale – la manière dont une société s'accorde à définir et à redéfinir, tant bien que mal, les qualités qu'elle étiquette de la sorte –, à saisir à quelles exigences répondent ces définitions, comment elles sont mises en pratique et avec quels enjeux.* » (Marcelle Stroobants, La production flexible des aptitudes, op. cit., p. 11).

Quatrièmement, j'appelle donc compétences professionnelles **le capital de manières de faire mobilisé et combiné par un sujet dans une pratique professionnelle, produisant des injonctions à agir dans un sens déterminé, des schémas opératoires producteurs de pratiques, à la fois engendré par la socialisation (primaire et professionnelle), donc intériorisé dans la conscience, incorporé dans les gestes, et retravaillé, reconstruit, approprié par le sujet à partir de ses connaissances, de son histoire personnelle et de son expérience**¹³. La compétence est une combinatoire d'éléments multiples : savoirs, savoir-faire, savoir-être, disent la plupart des auteurs ; savoir-agir, vouloir-agir, pouvoir-agir, ajoute Le Boterf¹⁴. La qualification dans cette perspective se définit comme une dimension de la compétence ; dimension essentielle, car c'est par la qualification (souvent exprimée dans une certification délivrée par un organisme de formation) que s'exprime la reconnaissance sociale de la compétence, c'est par la qualification que le travailleur s'inscrit concrètement dans une organisation de travail à travers son statut, son classement dans une grille, son indice de rémunération¹⁵.

La réflexion sociologique sur la compétence professionnelle a dès lors trois objets principaux : le premier consiste à repérer les différents capitaux de manières de faire dans une pratique professionnelle, le deuxième à montrer comment le capital de chacun se construit (socialisation, formation, expérience...), le troisième à analyser comment les jugements de compétence se construisent et quels en sont les effets à la fois sur les individus (réputés compétents, réputés incompétents, se revendiquant compétents¹⁶) et sur le type de service rendu à la collectivité.

2. Les compétences dans le champ social

Je n'ai pas la prétention de réaliser cet ambitieux programme, y compris pour le seul champ du social. Tout au plus puis-je apporter quelques éléments qui sont apparus, à mes collègues et à moi, au cours de plusieurs recherches successives sur les travailleurs sociaux, les directeurs et les cadres d'établissements et services sociaux. L'angle d'approche a consisté dans chacune de ces études à repérer différentes manières d'exercer ces différents métiers et à en chercher les déterminants. En d'autres termes quels sont les capitaux de manières de faire, mis en œuvre par les professionnels de ces métiers, capables d'expliquer leur action ? Comment ces capitaux ont-ils été construits, dans quels contextes, et à partir de quelles instances ?

L'élément majeur qui nous est apparu est que les acteurs du champ social ne peuvent être que rarement définis dans leur action de façon unilatérale ; ils sont le plus souvent pris dans des tensions et des incertitudes, entre lesquelles ils sont amenés en permanence à arbitrer¹⁷. Aussi la meilleure manière d'approcher leurs compétences à agir est de repérer différentes dimensions de l'action et les pôles opposés entre lesquels les acteurs se trouvent pris. Nous

¹³ Cette définition emprunte ses concepts à des auteurs multiples (Bourdieu, Kaufmann, Terrail, Dubet, Le Boterf) ; le cadre de cet article ne permet pas d'en argumenter la cohérence théorique d'ensemble.

¹⁴ « Évaluer les compétences... », op. cit., p. 150.

¹⁵ Michel Autès définit à mon sens très bien le couple compétence/qualification en les renvoyant au couple métier/profession : « *La profession est plutôt du côté de la position sociale, du statut, le métier est du côté du contenu, des arts de faire. Pour le dire d'une autre façon, la profession renvoie au système des emplois, à leur hiérarchisation dans le cadre de relations professionnelles négociées et instituées, alors que le métier réfère davantage aux activités, à ce qui est effectivement mis en œuvre, au travail.* » (in Les paradoxes du travail social, Paris, Dunod, 1999, p. 224.)

¹⁶ Manifester sa compétence est un élément déterminant de construction d'une profession (Jean-Yves Trépos.- Sociologie de la compétence professionnelle, Nancy, PUN, 1992).

¹⁷ Cette caractéristique nous semble d'ailleurs historiquement assez nouvelle, les certitudes nous paraissent bien plus fortes il y a seulement 30 ou 40 ans. Mais ceci est une autre question qu'on ne peut traiter ici.

pouvons distinguer trois dimensions principales, qui dans les schémas qui vont suivre seront marquées par des axes : les orientations de l'action, les stratégies de l'action, les outils et les méthodes mobilisés pour l'action ; dans un autre vocabulaire : quels objectifs est-ce que je vise ? avec qui je passe des alliances privilégiées ? quels moyens, outils et méthodes je mobilise ?

La première dimension axe est la plus complexe, car on ne peut pas résumer la question des *orientations de l'action* en un seul élément ni en une seule opposition entre deux éléments opposés. En fonction du métier exercé, il y a évidemment une ou deux dimensions principales en regard d'autres dimensions qui apparaissent secondes. Ici on se contentera de mettre en lumière les dimensions principales dans l'exercice des trois métiers étudiés. Un directeur a d'abord à gérer la tension entre les *missions* de l'établissement et les *moyens* dont il dispose ; pour parler comme Max Weber, selon que le directeur se mobilise plutôt sur les missions ou plutôt sur les moyens, on évoquera « l'éthique de la conviction » ou « l'éthique de la responsabilité ». En deuxième lieu, en fonction de ce premier arbitrage, le directeur est censé donner l'impulsion nécessaire à toutes les forces vives de son institution pour qu'elles concourent à la réalisation des objectifs qu'il aura fixés ; c'est la question du commandement, qui peut se résoudre dans la tension entre deux pôles opposés, d'une part un *commandement solitaire* et autoritaire, d'autre part une *direction participative*.

Un travailleur social a en premier lieu à se situer en rapport aux personnes en difficultés dont il est chargé, et l'opposition qui apparaît principale au vu des matériaux recueillis est celle qui concerne l'origine des difficultés de ces personnes et les conséquences en termes d'actions de soutien : les personnes apparaissent plutôt comme victimes de dysfonctionnements sociaux et dans ce cas l'action va s'orienter plutôt vers un soutien à l'accès aux différentes ressources économiques, culturelles et sociales dont les dysfonctionnements les ont privées (*justice-équité*) ; ou elles apparaissent plutôt comme responsables personnellement des divers problèmes qui les mettent en difficultés et l'action de soutien s'orientera plutôt vers la transformation de la personne dans le sens de lui faire intérioriser et respecter les normes de conduite en vigueur dans la société (*justice-loi*). Deux conceptions de la justice s'opposent ici, l'une centrée sur l'idée d'égalité des chances devant être données à tous les citoyens, l'autre centrée sur l'idée que les membres d'une même société ont un devoir principal qui est de respecter les lois de cette société, condition du bon fonctionnement social et de l'égalité des citoyens devant la loi.

Les cadres intermédiaires (ligne hiérarchique) exercent plusieurs fonctions, dont deux principales : la première est de mettre en œuvre le projet institutionnel de prise en charge des personnes en difficultés, la seconde d'exercer par délégation de la direction une fonction de commandement auprès des salariés. Dans cette perspective, ils doivent arbitrer quant à la première fonction entre *reproduction/tradition* et *changement/innovation* ; et quant à leur deuxième fonction ils doivent arbitrer entre *prescription/contrôle* et *animation des équipes*.

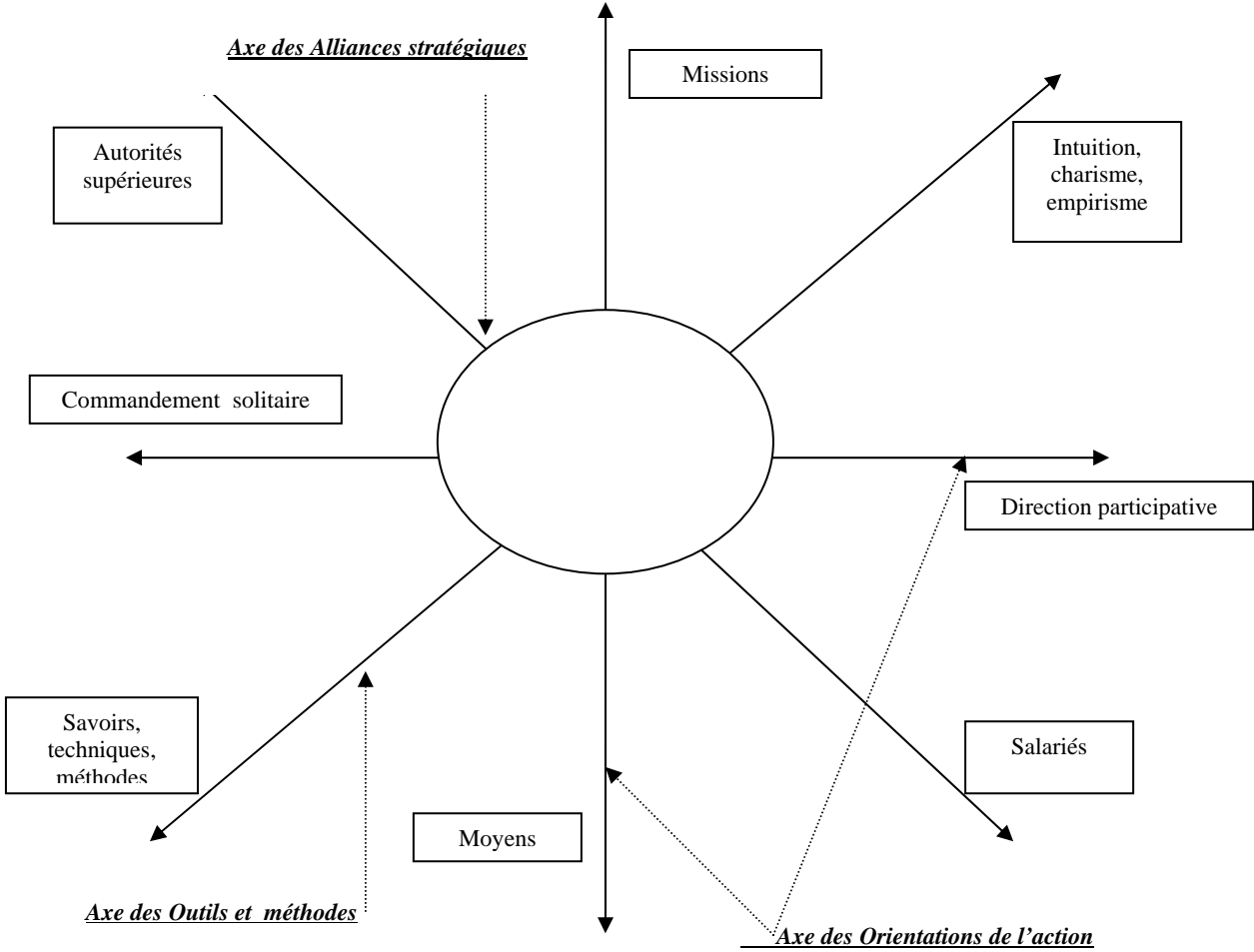
Pour ce qui concerne la dimension des *alliances stratégiques*, on remarquera d'abord que seules des visions naïves des rapports sociaux au sein des institutions peuvent faire l'économie de cette réalité quelquefois méconnue. Tous les acteurs sont pris dans des enchevêtrements complexes de relations d'alliance ou de conflit, de domination ou de soumission, de coopération ou de retrait avec les différents autres acteurs, et les enjeux de ces relations sont éminemment variés : institutionnels, idéologiques, personnels... L'important pour définir une compétence en ce domaine, c'est-à-dire une manière d'agir, est de repérer ces stratégies d'acteurs et d'en chercher les causes. Les lignes principales de clivage sont facilement repérables. Pour les directeurs, l'opposition principale est l'alliance avec les *autorités supérieures* (DG, CA et Bureau associatif, instances administratives de contrôle) ou

avec les équipes internes de *salariés*, en particulier les équipes de travailleurs sociaux. Pour ce qui concerne ces derniers, les jeux sont sans doute plus complexes et se situent d'une part *dans le soutien ou dans l'opposition à la direction*, et d'autre part dans des *jeux d'alliance ou de conflit avec d'autres salariés* (ce qui suppose dans ce dernier cas l'existence de clans rivaux, souvent opposés dans leurs rapports respectifs à la direction). Les cadres intermédiaires ont quant à eux à se situer en permanence et principalement entre le centre décisionnel (direction) et le centre opérationnel (salariés), c'est la spécificité de leur fonction d'intermédiaire (que l'on peut appeler aussi une fonction de traduction) ; dès lors ils sont confrontés à la nécessité de définir leur position par rapport à celles de leurs partenaires : entre *éthique de la conviction* et *éthique de la responsabilité* dans leurs rapports à leur propre direction, entre *justice-équité* et *justice-loi* dans leurs rapports aux équipes de travailleurs sociaux.

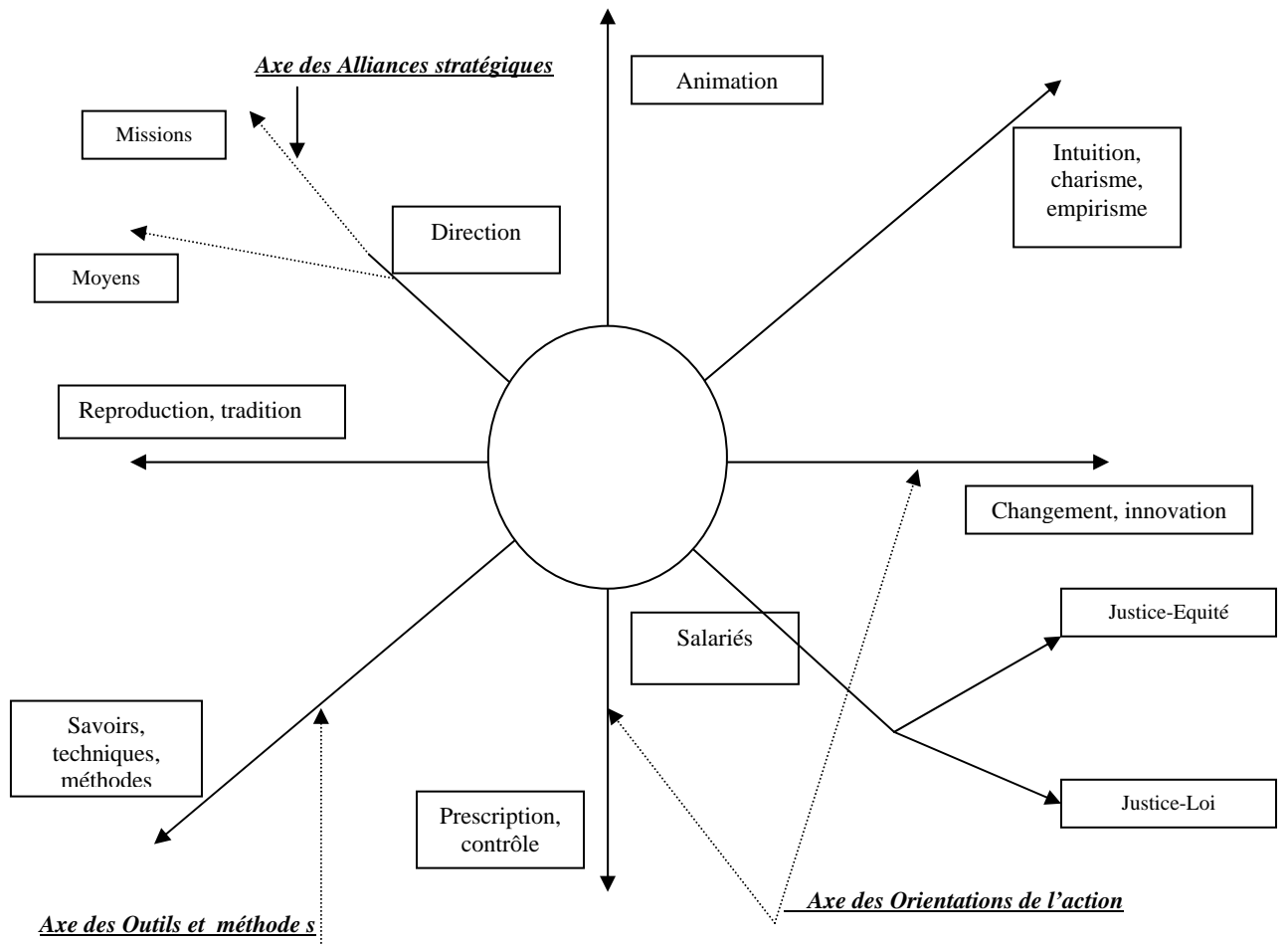
Sur l'axe des moyens mobilisés par les acteurs (*outils et méthodes*), quelles que soient les professions, on voit se dessiner les mêmes oppositions. D'un côté, on trouve ceux qui exercent leur métier principalement à partir de *savoirs, techniques et méthodes* repérables, et souvent très reconnus (acquis pour de nombreux cas dans des formations et validés dans des certifications), et de l'autre on trouve ceux qui exercent leur métier principalement à travers leur *intuition* (« feeling ») et la mise en scène de leur personnalité (ce qu'on peut appeler le « *charisme* »), et donc avec beaucoup d'*empirisme*.

Cet ensemble peut se schématiser dans les trois représentations graphiques suivantes :

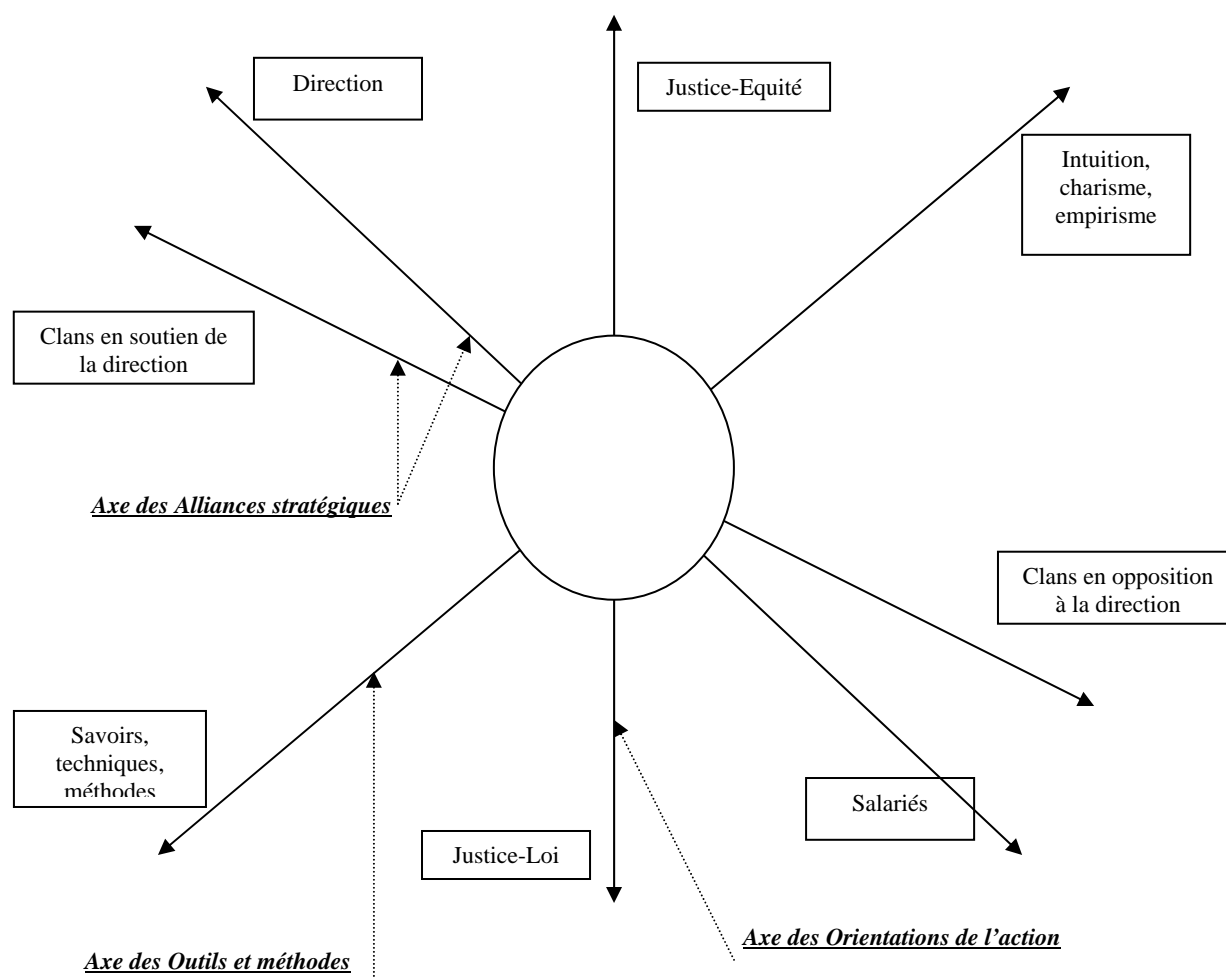
Dimensions de la compétence chez les directeurs



Dimensions de la compétence chez les cadres intermédiaires



Dimensions de la compétence chez les travailleurs sociaux



Il n'est pas possible de développer, argumenter, illustrer d'exemples cet ensemble de schémas dans le cadre de cet article, le lecteur intéressé trouvera des compléments substantiels dans les études référencées. Je préfère insister sur deux points qui me paraissent essentiels : d'abord il faut comprendre ces représentations moins comme des oppositions que comme des tensions à gérer, ensuite il faut intégrer l'idée que ces schémas représentent un état à un moment donné, état dont il est utile de connaître la genèse de la construction.

A partir de ces représentations il serait possible en effet de faire apparaître des types d'exercice pour chaque métier : le directeur gestionnaire, le cadre ex-travailleur social, le technicien de la relation, l'expert, le militant etc. Cette entreprise ne serait pas inintéressante, elle existe du reste dans bien des ouvrages. Une autre approche paraît plus conforme aux modes d'exercice de ces métiers, plus marqués qu'hier par l'incertitude et le débat intérieur. Il est frappant en effet de constater combien les représentants rencontrés dans des séances d'entretien approfondi, avant de décider d'une action, pèsent le pour et le contre, analysent, arbitrent selon les situations entre des orientations distinctes, sinon opposées, bref ne réagissent pas d'une façon monolithique et font entrer dans leurs décisions d'agir autant des connaissances précises (multiples le plus souvent) que de l'intuition et des références à l'expérience, autant le souci d'apporter à la personne en difficulté des ressources matérielles

et symboliques qui lui faisaient défaut que des incitations à se transformer et à évoluer etc. Ce n'est pas pour autant que l'ensemble des professionnels d'une même profession vont agir de la même manière ; on trouvera certes souvent les mêmes composantes d'une personne à l'autre, mais ce qui variera sera la manière de combiner ces composantes, le degré d'importance qui sera accordé à chacune d'entre elles, ce qui explique que chaque personne est bien porteuse d'un « style » tout à fait spécifique, qu'on retrouvera rarement à l'identique chez une autre. Comme beaucoup d'auteurs l'ont souligné, en particulier en référence au concept de « métis professionnelle¹⁸ », il y a dans la compétence une dimension qui concerne l'intelligence des situations, l'intelligence pratique, le « *sens pratique* » comme dirait Bourdieu, la « *façon de s'y prendre* » ou le « *savoir y faire* » comme le formule de son côté le sens populaire, tous éléments difficilement cernables, que pour ma part j'associe à la manière, propre à chacun, de combiner des éléments divers mais pour autant socialement construits et intériorisés – pour une part, chacun à sa façon – par les acteurs.

N'est-il pas plus intéressant et heuristique d'avoir cette conception de la compétence, comme manière d'agir, comme sens pratique, que de ressasser les sempiternelles et interminables listes de « capacités à » qu'on trouve dans tant d'ouvrages savants comme dans la grande majorité des nouveaux référentiels professionnels et qui ont le défaut majeur de laisser croire que ces soi-disant « capacités à » engendrent les mêmes actes ? La combinatoire des manières de penser et d'agir reste sans doute aujourd'hui une « boîte noire » et des travaux ultérieurs devront pouvoir l'éclairer. Le chemin qui permettrait d'accéder à une meilleure compréhension passe certainement – quoique pas uniquement – par un examen des façons dont ces capitaux de manières se construisent, point sur lequel je vais conclure.

Le capital de manières d'agir de chaque sujet se construit lui aussi dans une combinatoire, faite d'habitus primaire et de socialisation professionnelle, d'intériorisation (Bourdieu) et d'appropriation (Terrail) de connaissances et de techniques, de réflexion sur l'expérience accumulée (Dubet) et d'adaptation aux situations institutionnelles. Il est donc façonné dans une histoire personnelle, dont la dimension professionnelle n'est qu'un élément – certes important – parmi d'autres, mais aussi dans une histoire collective où les amis, les ennemis, les collègues, les maîtres (reconnus comme tels), jouent des rôles essentiels en raison des tendances que tous ces rapports, bien ou mal vécus, faits de réussites ou d'échecs, finissent par engendrer.

Sur un autre registre, ce capital de manières d'agir est fait également, au plan professionnel, de ce que le sociologue Everett Hughes appelle la *conversion*¹⁹. L'arrivée d'un nouveau venu dans un champ professionnel l'oblige à se conformer aux normes de pensée et d'action qui gouvernent ce monde particulier ; certaines personnes, accordées à ces normes avant même d'y entrer, n'ont aucune difficulté à investir le personnage du professionnel qu'ils deviennent, alors qu'au contraire d'autres ont besoin d'un temps d'adaptation plus ou moins long et plus ou moins difficile. C'est le cas en particulier, selon nos observations, lors de l'accès de travailleurs sociaux à des postes d'encadrement²⁰ (cadre intermédiaire ou directeur) : un certain nombre d'entre eux, marqués par la culture professionnelle égalitaire qui caractérise souvent le champ social du dernier quart du XX^e siècle, doivent opérer de fait une véritable conversion de leur manière de penser et d'agir pour arriver à tenir leur nouveau poste de cadre : celui-ci implique une certaine prise de distance avec leurs ex-pairs et avec les idées qui étaient les leurs jusque-là ; il suppose que le promu construise une posture nouvelle dans ses rapports avec autrui, assume des positions de leadership et d'autorité, intériorise des modes de

¹⁸ Cf., entre autres références, Les paradoxes du travail social, op. cit.

¹⁹ Voir la présentation de la pensée de Hughes chez Claude Dubar : La socialisation, Paris, A. Colin, 1991.

²⁰ Situation qui a été jusqu'à aujourd'hui très fréquente en raison des habitudes de promotion interne que l'on ne retrouve pas, loin s'en faut, dans d'autres champs professionnels.

pensée où la prise en compte des moyens à disposition, de la stratégie institutionnelle, des relations entre les différents groupes professionnels qui composent l'institution, des pressions exercées par l'environnement et les partenaires extérieurs etc. s'impose à lui bien plus que dans le poste précédent de travailleur social. Le tâtonnement, les essais et erreurs, les remises en cause sont inévitables et c'est sans doute dans ce type de moments cruciaux que se forment pour longtemps les manières de penser et d'agir de beaucoup de professionnels.

Ainsi, pour ma part, je reste socialement et politiquement un ferme partisan de la gestion de l'emploi à partir de la logique de la qualification. En revanche, cette logique ne permet pas de rendre compte des disparités, quelquefois très importantes, de pratiques professionnelles chez des personnes titulaires de la même qualification, exerçant le même métier dans des postes semblables. Cette disparité peut être approchée à partir de la notion de compétence telle que définie ci-dessus, c'est à dire dans une perspective non normative, centrée sur le repérage des manières de faire. L'importance de cette approche est d'autant plus grande que les pratiques professionnelles ne se limitent pas au travail prescrit et débordent largement ce cadre étroit, en particulier dans les situations, où, comme c'est le cas dans le travail social, l'incertitude est une donnée quotidienne de la pratique et où le sujet est en permanence confronté à une délibération (interne et externe) l'obligeant à inventer des solutions. Cette perspective s'impose d'autant plus dans le champ social que, Dieu merci, le travail social ne peut se résumer à la mise en œuvre de solutions toutes faites et que la complexité des situations des usagers interdit la taylorisation des pratiques et oblige à une adaptation permanente de la pensée et de l'action.

Il importe inversement de comprendre que les acteurs sociaux, en particulier les milieux professionnels, ont le plus souvent une approche normative de la compétence, consistant à définir à partir de quels critères la compétence et l'incompétence peuvent être appréciées. On saisit dès lors à quel point les luttes entre acteurs se situent sur cette dimension normative : quels sont les « bons » critères définissant la compétence, les « bonnes » pratiques, et qui a l'autorité nécessaire pour imposer ces jugements aux autres acteurs ? Dès lors que l'on sort d'une approche non normative de la compétence, on débouche inévitablement sur des luttes de pouvoir, sur des luttes politiques, où l'important est moins de définir la compétence que de conforter le pouvoir dont on dispose, voire de conquérir des places que l'on n'occupe pas encore. Le sociologue s'intéresse évidemment à ces luttes symboliques et à ce qu'elles signifient, il ne peut en tant que tel s'y impliquer. Pour lui, la compétence doit rester un capital de manières d'agir à étudier, et non un capital de « bonnes » manières à valider.