

L'analyse du travail, stratégie d'entrepreneur et d'employeur

Dans cet article nous partageons tout d'abord deux idées clés et une représentation de la compétence comme fruit d'une construction collective. L'objectif est de mettre en évidence la nécessité de renouveler l'approche de la notion de compétence afin d'en refonder les pratiques, particulièrement celles liées à la formation. En mobilisant les retours d'accompagnements à la conception et à la mise en œuvre de formations en situation de travail (Fest) réalisés ces quatre dernières années, nous verrons l'indispensable dimension systémique du développement de la capacité à agir des salariés, et par conséquent l'indispensable soutien dont les entrepreneurs ont besoin pour assurer leur fonction d'employeur.

*Emmanuelle Begon
est coordinatrice de la
Maison de la forma-
tion en situation de
travail, Ma.FEST.*

La compétence, une « mobilisation adéquate des ressources en situation »

La compétence émerge par et dans l'interaction avec l'environnement de travail, et plus précisément grâce aux ressources contenues dans cet environnement, mobilisables pour y développer une capacité d'agir. Elle ne peut

donc se réduire à un attribut strictement individuel. Si l'on s'accorde à la définir comme une « mobilisation adéquate des ressources en situation¹ », il devrait être systématique d'établir, dans tous processus de gestion, un rapport entre l'exercice d'une compétence et la situation qui le contrôle ou l'environnement qui lui procure des ressources.

Pourtant, force est de constater qu'existent deux grands modes de développement des compétences dans les entreprises. Le premier peut être qualifié de gestionnaire et s'observe plutôt dans les grandes entreprises. Remarquable par son outillage (fiches de poste, référentiels et autres processus d'évaluation), ces outils, nécessaires au demeurant, organisent cependant une forme de reporting dont le risque est double : faire de la compétence un attribut individuel, et être pris au piège de l'approche mécaniste, comme si juxtaposer des compétences fabriquait un individu capable d'agir, ou faire se côtoyer des individus reconnus compétents (une dream team) assurait que le travail se fasse ! Il ne s'agit pas là de dénoncer l'inutilité des outils de gestion mais d'inviter à s'en servir comme des objets de médiation, comme des supports, parmi d'autres, à l'analyse partagée des situations, à une discussion sur le travail, une description de ce qui se passe sur le terrain, avec les personnes qui réalisent l'activité. Gérer n'est pas compter. « Gérer » des compétences consiste à faire produire des histoires de stratégie, d'organisation du travail, de conditions de travail... des histoires qui se tiennent, qui interagissent, qui concourent au développement d'entreprises productives et constructives. Les experts en sciences de gestion vous le diront : les pratiques de gestion les mieux équipées ont toujours le souci narratif, on ne comptera rien qui vaille si l'on ne sait pas raconter².

Les experts en sciences de gestion vous le diront : les pratiques de gestion les mieux équipées ont toujours le souci narratif, on ne comptera rien qui vaille si l'on ne sait pas raconter.

1- Sylvie Monchatre, « Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications », *Interrogations*, n° 10, mai 2010, [en ligne]. Voir article 12 de l'ANI du 22 février 2018.

2- Jean-Claude Dupuis, « Activer l'investissement formation en attendant une nouvelle "révolution" comptable », *Afest, Cadres et débordements, Éducation Permanente*, n° 227, 2021, p. 177-189.

Souvent observée dans les petites et moyennes entreprises, la deuxième approche de développement des compétences pourrait être qualifiée d'embarquée car elle se fonde dans la réalisation du travail, dans les actions de production

Elle prend la forme de tutorat, de formation non formelle, d'échanges « à la machine à café »... Consubstantiel de la pérennité de l'entreprise, ce type de participation au développement de compétences constitue l'essence de ce qui permet au travail de se faire, jour après jour, mais peut trouver ses limites. Lorsqu'un problème de développement se fait jour (problème de production lié à un changement de technologie, une difficulté d'innovation pour répondre à un marché en évolution) ou à l'occasion de départs en retraite, ou encore face aux difficultés à recruter et intégrer durablement... les pratiques informelles d'acquisition et de développement des compétences ne suffisent plus. Alors le chef d'entreprise se tourne vers celles et ceux dont « la gestion des compétences » est le métier. Service public de l'emploi, cabinets de conseils, prescripteurs, organismes de formation vont produire des réponses, proposer des outils organisés en termes de profils, de dispositifs indexés sur des critères individuels, des référentiels de catalogue de formation indiquant des prérequis. Le risque alors est double : personnifier et décontextualiser la « compétence », ne pas la relier à une analyse de l'organisation et des conditions de réalisation du travail ; formuler la demande de l'entreprise de sorte qu'elle trouve la réponse dans les solutions proposées. La quantité d'outils et de dispositifs tend en effet à laisser penser qu'une solution préexiste. Il se peut en réalité qu'on passe à côté du sujet. Une opération de traduction, de la demande au besoin, s'avère toujours instructive et productive. Elle nécessite de croiser des regards au sein de l'entreprise, d'aller chercher la complexité de ce dont elle a besoin, de partir des pratiques effectives liant travail et formation pour comprendre et agir sur le développement des compétences.

Ayons le souci narratif. La conception d'outils et de pratiques n'est utile que si elle crée de la mise en circulation,

que si elle permet de raconter. Sachons nous servir des outils et collectivement trouver les bonnes formules, les chemins de formulation du besoin des entreprises.

Il apparaît primordial de refonder collectivement un vocabulaire des pratiques institutionnelles et des prestations de service sur la base d'approches du travail réel. Chausser les lunettes de l'analyse de l'activité permet de renouveler notre rapport à ce que l'on nomme compétences et notre façon d'en penser le développement. Partager une approche située, systémique de la production, de la compétence, engendre la constitution d'un vocabulaire commun, indispensable pour agir collectivement.

Analyser le travail, source de développement des compétences et de la fonction employeur

Organiser le développement des compétences dans et par le travail, et faire reconnaître cette action comme une formation de plein droit est dorénavant possible grâce à l'Afest, l'action de formation en situation de travail. *« L'Afest n'est ni un dispositif, ni une nouvelle norme, mais l'extension instrumentée d'une fonction sociale présente potentiellement dans nombre d'entreprises : la formation "sur le tas", la transmission des savoir-faire in situ, les pratiques tutorales liées aux alternances école/entreprise, les apprentissages informels et expérientiels, tout cela constitue le terreau des Afest³ ».* Parce qu'elles conduisent à intégrer de la formation dans le travail, les Afest deviennent « une affaire d'entreprise⁴ ». Lorsque le management choisit d'y recourir, il s'intéresse aux conditions de faisabilité de l'action de formation, mais aussi à ses conditions d'efficacité, son articulation à son environnement productif. Elle profite alors aux salariés en poste, mais aussi à celles et ceux qui intègrent l'entreprise.

Parce qu'elles conduisent à intégrer de la formation dans le travail, les Afest deviennent « une affaire d'entreprise ». Lorsque le management choisit d'y recourir, il s'intéresse aux conditions de faisabilité de l'action de formation, mais aussi à ses conditions d'efficacité, son articulation à son environnement productif.

3- Paul Santelmann, « Quelles intentions et méthodes pour les Afest ? », *Éducation Permanente*, n° 227, 2021, p. 125-137

4- Agnès Checcaglini, Isabelle Marion-Vernoux, « Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises », *Céreq Bref*, n° 392, juin 2020.

Le cahier des charges⁵ de Pôle Emploi en avril 2022, ayant trait à la mise en œuvre d'Afest⁶ dans le cadre des aides financières qu'il accorde aux entreprises, investigate la proposition suivante : le développement des compétences des publics, en particulier sur les secteurs en tension, constitue un levier de lutte contre le chômage. Alors que plus d'une entreprise sur deux connaît des difficultés à recruter et que 300 000 emplois restent à pourvoir dans de nombreux secteurs, le fait est qu'il n'existe souvent pas de réponse formation qui convienne au futur employeur ou soit réaliste pour le demandeur d'emploi. Les problématiques d'embauche, de fidélisation, de développement des compétences ne seraient pas solubles dans des actions de formation nées du modèle séparatiste de 1971. Une piste d'action pourrait-elle émerger « dans et par le travail » ? Comme nous y invite le premier alinéa du décret du 28 décembre 2018 précisant ce que nécessite la mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail, nous proposons de considérer les atouts de l'analyse de l'activité de travail comme support d'apprentissage et d'en envisager ses effets sur l'emploi. *« J'ai fait, depuis de nombreuses années, le constat que le système de la formation professionnelle ne fonctionne pas, qu'il génère, chez moi chef d'entreprise, un énorme sentiment de frustration auquel s'ajoutent celui d'être exclu d'un système administré par des gens qui décident pour les autres, et un désir de rébellion contre un système extrêmement doté financièrement. Qui est donc cette dame de la Région qui me dit ce qu'il est important pour moi de faire ou de ne pas faire ? Comment le sait-elle ? Que connaît l'OPCO de notre métier ? »*. Ce chef d'entreprise (service d'aide à domicile), confronté aux difficultés de recrutement et de fidélisation bien connues du secteur, a répondu à ces problématiques non pas en recourant à des aides des politiques de l'emploi mais en plongeant au cœur de ce qui fait

5- Marché de prestation de préparation et mise en œuvre d'Afest dans le cadre des aides financées par Pôle Emploi.

6- Action de formation en situation de travail.

7- Matthieu Charnelet, « Le développement des compétences, c'est avant tout l'affaire du chef d'entreprise », *Éducation Permanente*, n° 227, 2021, p. 13-19

fonctionner son entreprise : le travail réel, tel que mis en œuvre par ses salariés expérimentés ! Si sa première intuition fut de créer son propre organisme de formation en vue de développer la capacité de ses salariés à agir de manière autonome et qualitative, et ainsi de fidéliser les nouvelles recrues, il milite aujourd'hui pour un pilotage de son organisation à partir d'une meilleure connaissance de la réalité de l'activité. *« Je dis à mes (salariés) experts (de leurs) métiers : Vous êtes la R&D de la boîte. Vous développez la compétence. Sans compétence, pas de progrès. »* Le développement des compétences est placé au rang de stratégie du management. Le « savoir agir en situation » de ses salariés relève d'une richesse individuelle et collective qui mérite soutien et attention. En un mot : cet entrepreneur a su devenir également un employeur ! Ce chemin n'est pas si simple à emprunter. *« Il faut une certaine maturité pour se dire que les ressources humaines ne sont pas une question de DRH ou de consultant, c'est la question du dirigeant d'entreprise »*, précise-t-il.

Sur les territoires, les chefs d'entreprise investissent en premier lieu leur fonction d'entrepreneurs. Ils et elles ont pour mission de développer un service, un bien, des relations avec leurs fournisseurs et clients, de gérer les comptes et l'administratif, dans le but d'engendrer un chiffre d'affaires. Ce faisant, ils n'ont, la plupart du temps, d'intérêt à développer l'emploi que pour soutenir le propre développement de leur entreprise. Dans cette dynamique et confronté à la transformation des formes de mobilisation du travail (triangulation des relations d'emploi, hybridation des statuts d'emploi...) l'entrepreneur navigue, parfois chavire, dans les méandres des politiques de l'emploi. Au mieux, il ou elle envisage une coordination mécanique des « compétences » sur les conseils d'acteurs publics et privés dotés d'outils gestionnaires à compatibilité limitée. La fonction d'employeur leur échappe, faute de moyens et d'éclairage collectif. *« La valeur ajoutée d'une entreprise est d'aider ses salariés à délivrer un service de qualité dans de bonnes conditions de travail. En tant qu'entrepreneur, je ne suis pas compétent en la matière.*

Alors que plus d'une entreprise sur deux connaît des difficultés à recruter, le fait est qu'il n'existe souvent pas de réponse formation qui convienne au futur employeur ou soit réaliste pour le demandeur d'emploi.

[...] Le chef d'entreprise doit être beaucoup plus accompagné dans sa partie "développement des compétences" », poursuit notre chef d'entreprise.

Force est de constater que cet accompagnement, centré sur le travail réel, reste peu pensé sur les territoires. En réalité, l'organisation de l'entreprise et sa capacité à stimuler la fonction d'employeur font partie des facteurs les moins bien analysés tant par les économistes que par les politiques publiques. Les outils des acteurs publics ou privés qui accompagnent l'entreprise dans sa partie « développement des compétences », bien que multiples, affichent un point commun : ils peinent à considérer la réalité du travail, à l'analyser pour en faire le matériau source de pratiques de recrutement, formation, mobilité... Si l'on souhaite renforcer la fonction employeur des entrepreneurs, il devient urgent de ne plus dissocier la variable emploi de la gestion stratégique de l'activité, de ne plus rabattre l'accompagnement des chefs d'entreprises à la coordination d'outils disponibles. L'aide au développement des entreprises requiert, à l'aune de l'exemple mobilisé dans les paragraphes précédents, la considération du travail réel comme lieu d'engendrement d'un matériau d'apprentissage, de développement d'organisations productives (de biens et de services) et constructives (de capacités de réalisation, d'expression, de choix, d'épanouissement⁸). Parler du travail réel, le connaître dans sa complexité, permettra de recruter autrement, de former autrement, de fidéliser et penser des parcours professionnels autrement...

8-Amartya Sen, L'idée de justice, Flammarion, 2010.