

## **MANAGER PAR LA COMPETENCE MANAGER LES COMPETENCES.**

**Philippe Zarifian**

*Synthèse des résultats de la recherche menée  
dans une Unité de Services aux clients d'une grande entreprise.*  
<http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page63.htm>

Nous ferons, bien que les deux soient liés, une différence entre :

- **1)** manager le déploiement de la stratégie de service et l'obtention des performances par la mise en œuvre et le développement de la compétence,
- **2)** manager le développement et la mobilisation des compétences. Bien que les deux visées et démarches soient associées, elles ne peuvent totalement se confondre.

En effet, lorsqu'on parle de " management par la compétence ", ce qu'il s'agit de manager (de piloter), c'est avant tout la mise en œuvre de la stratégie de service et l'atteinte de performances qui y correspondent, en faisant, de la compétence, une ressource centrale pour assurer cette mise en œuvre avec succès. Nous l'appellerons : la politique de la compétence. Elle est un moyen au service de la stratégie, très fortement imbriquée dans le fonctionnement organisationnel de la firme.

Lorsqu'on parle de " management des compétences ", on se situe au niveau des individus et ensemble d'individus, avec le double souci, d'une part de développer et fournir les ressources en compétences nécessaires à la politique de la compétence développée dans le 1), d'autre part de tenir compte des aspirations individuelles des individus, du sens qu'ils donnent à leur travail et à leurs propres perspectives personnelles, du besoin de cohésion sociale, des équilibres sociaux et visées de reconnaissances que les individus, légitimement, manifestent.

Ces deux approches doivent se rejoindre et se soutenir mutuellement, mais elles ne peuvent pas entièrement se confondre. D'un côté, il y a le souci de la firme, de l'autre les attentes et projets des salariés, et si les deux doivent se recouper largement, ils ne peuvent jamais se confondre entièrement. Il y aura toujours, à un degré ou un autre, opposition. Pour ne fournir qu'un seul exemple, l'entretien individuel d'évaluation, qui existe aujourd'hui dans de nombreuses firmes, est manifestement au carrefour de ces deux approches. Si on n'y retrouvait pas les enjeux et soucis de l'entreprise, il serait dénué de toute signification. Mais si on n'y retrouvait pas aussi des modalités de réponses aux aspirations, problèmes et perspectives du salarié, il ne pourrait être que rejeté ou appliqué mécaniquement " pour faire plaisir au chef ".

### **1. LE MANAGEMENT DE LA STRATEGIE DE LA FIRME PAR LA COMPETENCE.**

Nous partons ici de la définition de la compétence (au singulier) donnée par la Direction :

" La compétence est le résultat d'une action qui se met en œuvre sous la forme d'une prise d'initiative, d'une prise de responsabilité d'un individu dans une situation de travail donnée ".

Nous ajouterons à cette définition, deux points :

- Il ne peut s'agir, bien entendu, de n'importe quelle initiative. La prise d'initiative doit être pensée, engagée et menée à bien " avec succès ". Autrement dit : il faut que l'individu choisisse les bonnes initiatives, les mène à bien selon des critères de succès et qu'il en assume la responsabilité, qu'il en réponde. Pour prendre les bonnes initiatives, pour agir avec succès, pour témoigner de sa compétence, l'individu doit comprendre, analyser, interpréter la situation, avec tous les événements qui peuvent

surgir, tous les éléments imprévus qu'elle peut comporter et toute la variabilité du contexte - chaque client par exemple est différent -, mais il doit aussi se reposer sur des compétences (au pluriel), c'est à dire sur un corps de savoirs pratiques qui seront mobilisés en situation, et disposer des critères quant au succès attendu de son action. Or le succès attendu de son action n'est pas autre chose, en définitive, que le déploiement concret de la stratégie de service, guidé par une évaluation de la performance que l'individu doit viser.

- Si, incontestablement, la prise d'initiative dépend de la personne - c'est elle qui décide de ce qu'elle doit faire " en situation " et qui initie ses actions -, son engagement et sa réussite dépend aussi du réseau d'acteurs dans lequel cette personne est insérée. L'individu n'est que partiellement maître du succès de ses actions. La capacité à se re-situer dans ce réseau d'acteurs (que celui-ci prenne la forme d'une équipe, d'un processus, d'un réseau d'échanges téléphoniques, etc.) conditionne, non seulement la réussite, mais l'intelligence du bien fondé même des initiatives qu'il prend. Et s'il existe une responsabilité individuelle sur la mise en œuvre de la compétence, il existe, implicitement ou explicitement, une responsabilité collective.

C'est là où les choix et les fonctionnements de l'organisation du travail apparaissent particulièrement importants et sensibles.

### **a) De la stratégie à la compétence : situation d'ensemble.**

Nous partons de deux résultats, a priori négatifs, qui ressortent clairement de notre recherche :

- les individus font très peu, voire pas du tout, le lien entre leur travail concret, et donc la mobilisation de leur compétence, et la stratégie de la firme. Tous les chefs de groupe ne font pas eux-mêmes ce lien. Il existe de nombreuses raisons, probablement, à cette situation : non association des individus à l'élaboration de cette stratégie locale, faible information donnée par les chefs de groupe (voire pas d'information du tout dans certains cas), faible intérêt des individus eux-mêmes pour cette question. On pourrait ajouter, probablement, caractère très abstrait de la formulation de cette stratégie, loin des questions quotidiennement appréhendées et traitées par les individus, loin de leur propre vocabulaire aussi,

- les différentes population d'individus - à l'exception notable des conducteurs d'activité qui ont un rôle pivot dans l'organisation d'ensemble - ont une vision globale limitée des processus d'action dans lesquels ils sont, pourtant, insérés et une tendance à se replier sur leurs propres préoccupations internes. C'est sensible, aussi bien pour les personnes travaillant en accueil téléphonique pour les TIC (techniciens d'intervention chez les clients). Cette difficulté à se construire une vision d'ensemble de la firme et de leur propre contribution à la performance globale conduit, là aussi, à négliger le développement d'une vision stratégique qui concerne toute la firme (et non pas telle ou telle équipe ou tel ou tel métier).

Ce double constat, assez net à notre avis, ne signifie aucunement que les points de vue et les actions divergent. En particulier : il ne signifie pas que les individus et chefs de groupe agissent " à côté " ou " contre " la stratégie de la firme. Par bien des côtés, ils sont comme M. Jourdain : ils font de la prose sans le savoir. Mais cette situation n'est pas saine, car, dès lors que la mobilisation concrète de la compétence des individus dans l'action (dans leur travail professionnel) n'est pas explicitement et consciemment rapportée à des axes stratégiques, on voit qu'il existe :

- des risques de non coïncidence et, certainement, de non optimisation des actions par rapport à la stratégie,

- une perte de la capacité de mise à l'épreuve et de rectification de cette stratégie, en fonction des problèmes et évolutions concrètes des situations que vivent les individus,

- un faible développement de la capacité des individus à se représenter l'avenir et à visualiser leur propre mission, avec tous les risques de dérapage dans les interprétations de cet avenir, de développement de rumeurs, de replis corporatistes, etc.

- des difficultés de coopération entre les différentes populations de la firme, car elles visualisent mal la complémentarité de leurs actions, que ce soit dans un fonctionnement donné, ou dans l'avenir.

Comment rectifier, améliorer ? Les pistes sont assez faciles à identifier et la direction de la firme s'est

déjà engagée dans cette voie. A notre avis, il y a 4 pistes :

- faire participer les agents et chefs de groupe à la discussion et explicitation de la stratégie locale, au moment de son élaboration,
- voir la stratégie locale, et donc le plan de développement de l'unité, comme une stratégie arrêtée à un moment donné, mais évolutive, qui peut se modifier en fonction des transformations du contexte (du contexte global de l'entreprise, du contexte local). Donc : comme une stratégie ouverte, non pas à des remises en cause fondamentales, mais à des ajustements, modifications, etc., vision qui laisse un espace ouvert aux individus et aux chefs de groupe pour avoir une relation active, créatrice, à l'égard de cette dernière.
- Donner aux chefs de groupe une mission explicite d'animation de cette stratégie, par exemple par des "points" périodiques (du type : tous les trimestres), pour à la fois : faire redescendre aux individus les informations sur les évolutions et les résultats intermédiaires et faire remonter aux chefs de département ce que l'expérience des individus peut apporter, soit pour infléchir des éléments de la stratégie, soit améliorer sa mise en œuvre. Par exemple : dans toute la firme, ce sont les agents d'accueil et les TIC qui ont la relation la plus directe et forte aux clients. Ils peuvent donc déceler des évolutions dans les comportements, les attentes, les griefs, etc., de ces clients qui seraient précieuses (en plus des retours écrits de ces clients) pour rectifier les services rendus, voire pour infléchir des priorités d'action stratégique locale,
- Enfin, expliciter les médiations concrètes et un langage accessible qui permettent de passer, d'une stratégie d'ensemble d'une unité, au travail concret, et donc à la mise en œuvre de la compétence des individus. Ces médiations ne sont pas autre chose que ce qu'on appelle : la performance !!! Mais à condition de voir : - que la performance renvoie toujours à une stratégie : elle est opérationnelle et tactique, mais l'opérationnel n'a de sens que par rapport à une visée stratégique. Il existe toujours le risque de réduire la performance à des mesures chiffrées ou à un résultat opératoire (le respect des rendez-vous clients par exemple), sans voir et comprendre les enjeux qu'il y a derrière (pourquoi le respect des rendez-vous client est important ) - que donc, derrière des objectifs de performance, il faut que les individus et chefs de groupe puissent sentir et évaluer ces enjeux stratégiques (au quotidien de leur activité, en-dehors des moments d'élaboration évoqués ci-dessus).

### ***c. le management du développement de la compétence.***

La compétence n'est pas innée. Elle se développe et un rôle essentiel du management est d'accompagner ce développement, d'accompagner la montée en compétence. Si nous reprenons les trois mots clefs qui caractérisent cette compétence, à savoir : - autonomie, - initiative, - responsabilité, la question est bien : comment agir, comme manager, pour aider au développement de ces trois attitudes professionnelles. Nous allons les reprendre une à une, sachant que la compétence est dans la combinaison des trois.

#### **c.1) la montée en autonomie.**

L'autonomie, c'est-à-dire la faculté qu'a un individu à agir de lui-même, en auto-définissant sa manière de répondre à une situation et en prenant, de lui-même, les décisions qu'il faut, est inégalement répartie. Inégalement selon les situations à traiter, inégalement selon les populations et les individus au sein de ces populations. Nous prendrons deux exemples :

- les TIC sont réputés, et à juste titre, pour être autonomes. C'est, probablement, la population la plus autonome de la firme et cela se comprend : la plupart du temps, le technicien agit seul, face à une installation à monter, un dérangement à réparer, un client à rassurer, etc. Et s'il n'agit pas seul, ce sera avec un collègue, dans une relation d'entraide qui participe de cette autonomie. De plus : l'autonomie est une valeur culturelle forte pour ce groupe. Pourtant, lorsqu'on entre dans les détails, au moment de notre enquête, il est clair qu'une partie des techniciens, face à des situations complexes, n'étaient pas autonomes. Pas autonomes, à cause de carences en compétences, mais aussi pas autonomes à cause d'un manque de confiance en soi et d'un manque de précision quant à ce qu'on attend d'eux. L'exemple, le plus flagrant, est, dans l'une des techniques utilisées, l'installation réussie de la connexion sur le micro du client. Au-delà de la question : faut-il ou non respecter le contrat à la lettre, il est clair qu'un nombre significatif de techniciens n'étaient pas autonomes pour affronter cette situation et qu'ils la fuyaient. Ils devaient, soit se défausser auprès du client, soit recourir à l'expert ou aux collègues qui

avaient acquis cette compétence. On voit donc apparaître aussitôt la question : comment les rendre plus autonomes ? Entendons bien : rendre quelqu'un autonome ne se réduit en aucun cas à l'aider ou à faire à sa place. Cela consiste à l'accompagner pour qu'il puisse, de lui-même, prendre les bonnes décisions, agir de manière pertinente, avec confiance en soi.

- les agents de l'accueil téléphonique ont, non sans raisons, la réputation inverse : un manque d'autonomie. Mais si l'on examine les choses plus en détail, on voit une réalité plus complexe : tous les individus ne se comportent pas de manière équivalente (certains restent passifs ou se défont face à un problème, d'autres au contraire tentent de l'affronter et de le résoudre par eux-mêmes) et le degré d'autonomie varie selon les situations. Qu'est-ce que cela signifie ? Qu'il faut accompagner le développement de leur autonomie, en ayant une vision précise tout à la fois des zones d'autonomie (qu'il faut valoriser, pour donner confiance aux individus et soutenir leurs efforts) et des zones de non autonomie (pour investir de manière focalisée sur ces zones, pour aider les individus à monter en autonomie). Nous n'avons pas eu l'impression que ce travail managérial avait été réalisé et donc que les conditions avaient été pleinement réunies pour que les individus progressent. Bien entendu, on ne peut jamais exclure que certaines personnes ne soient pas à la bonne place, qu'elles ne soient pas motivées à devenir autonomes sur l'accueil téléphonique, ou que la distance soit trop forte. Mais c'est aussi une responsabilité managériale que de gérer ce type de mobilité. Dans tous les cas de figure, le pire est de laisser une situation générale se dégrader, avec le maintien de la " mauvaise " réputation de l'accueil téléphonique.

Comment manager la montée en autonomie ? Il nous semble que la règle centrale est de savoir évaluer la bonne distance à avoir entre l'individu et son management. Pour dire les choses de manière simple : - plus quelqu'un est autonome sur une situation, plus le hiérarchique et/ou les experts peuvent s'éloigner de lui, - moins quelqu'un est autonome, plus il a besoin d'un accompagnement de proximité, et donc aussi : d'une vraie disponibilité de l'encadrant et/ou des soutiens à son endroit.

La bonne distance ne peut être prescrite : c'est à l'encadrant de la trouver et de la régler, en dynamique. Etre éloigné ou être proche : cela doit s'évaluer au cas par cas, et en fonction, nous l'avons dit, des types de situations que l'individu affronte. Trouver la bonne distance, c'est aussi faire en sorte, si l'on peut dire, que le manager se rende progressivement inutile sur des situations données, au fur et à mesure où la personne aura grandi en autonomie. Et tel est probablement le secret de l'accompagnement de la montée en autonomie : non pas, nous l'avons dit, faire à la place de l'individu, mais l'accompagner, techniquement et moralement (on pourrait dire : psychologiquement), pour que cette personne sache progressivement décider et faire par elle-même. Parfois, cette montée en autonomie peut nécessiter de la contrainte et de l'autorité. Par exemple : admettre d'expliquer une erreur une fois, mais jamais une deuxième fois. C'est un signe à donner à l'individu qu'il doit monter en autonomie, que c'est une exigence de sa mission.

### **c.2) La montée en initiative et responsabilité.**

Initiative et responsabilité : initier de soi-même une action, dans une situation partiellement événementielle (comme le disait un technicien : " chaque panne et chaque client est un cas différent "), et en assumer les effets, s'en sentir responsable. Il y a bien sûr un couplage fort entre " autonomie " et " initiative ", mais ces deux attitudes ne se confondent pas. Ce qu'apporte de plus le concept d'initiative, c'est le passage à l'action, donc la volonté d'agir et le choix de la bonne action à mener, accompagnés du sens de la responsabilité quant aux effets de cette action (ce que nous avons appelé : mener une initiative avec succès, en se sentant investi dans l'atteinte de ce succès). Parfois autonomie et prise d'initiative peuvent être découplés. Il semble bien, par exemple, qu'il existe, au sein de la firme, une petite minorité de techniciens, tout à fait autonomes, mais qui, pour diverses raisons (démotivation, proximité de la retraite, désaccord avec les orientations actuelles de l'entreprise, etc.), ne veulent pas s'investir dans des initiatives nouvelles. Ils restent volontairement dans la routine. Et acceptent, de fait, de devenir de moins en moins compétents. Nous pourrions dire, à l'inverse, que nous avons trouvé, en conduite d'activité, des conducteurs très motivés et responsables en terme de prise d'initiative, mais souffrant d'un manque d'autonomie sur certaines situations. *L'autonomie est la condition de la prise d'initiative, mais elle ne la résume pas.*

Comment manager la montée en prise d'initiative ? Il nous semble qu'il existe ici trois leviers essentiels :

- L'explicitation des missions de l'individu (d'où l'importance des fiches de mission), donc de ce qu'on attend de lui, et de l'engagement de sa responsabilité à cet égard. Il faut remarquer que la grande majorité des individus sont demandeurs de cette explicitation : ils veulent savoir clairement ce qu'on attend d'eux, et n'ont pas de réticences à être ensuite jugés sur la réussite de leurs initiatives, pour autant qu'on leur en aura donné les moyens. Expliciter les missions, ce n'est en rien dire à l'avance les initiatives que l'individu devra prendre (il est impossible de prescrire une initiative). Mais c'est indiquer, à la fois pourquoi et dans quel domaine de responsabilité il a des initiatives à prendre, et l'importance du succès de ces initiatives (de la performance au sens large). Par exemple, si la mission centrale d'un TIC, en situations de maintenance, est, non seulement de réparer, mais de s'assurer que le service attendu par le client - disposer à nouveau d'un moyen de communication à distance - a été entièrement rendu, dans les meilleures conditions possibles (dans le respect des délais, etc.), on a aussitôt un cadrage des initiatives à prendre et un sens donné à ce que le management attend d'elles.

- La création des opportunités de prise d'initiative : le pouvoir d'initiative d'un individu ne peut se développer que si l'opportunité lui en est donnée. Cela implique, cela va de soi, un recul de la prescription, mais cela implique aussi une vraie réflexion sur la création et la distribution de ces opportunités. Par exemple, l'organisation du travail des équipes de TIC, avec la distinction entre " affaires simples " et " affaires complexes " a privé les techniciens des " affaires simples " des opportunités de se confronter à des situations de prise d'initiative sur les produits complexes. Certains techniciens en souffraient, car ils voyaient bien qu'ils ne deviendraient jamais - quelle que soit la formation donnée ou leur savoir personnel - compétents dans ces domaines, si le pouvoir d'initiative ne leur était pas concrètement donné. Distribuer les opportunités de prise d'initiative, en fonction, bien entendu, du niveau d'autonomie des individus, est un acte managérial essentiel.

- Le soutien aux prises d'initiative et leur évaluation. Soutien, cela veut dire : dans le cadre de la mission confiée à l'individu, et donc de la confiance qu'on lui témoigne, l'individu peut, soit hésiter sur les initiatives à prendre, soit prendre des mauvaises initiatives. C'est la raison pour laquelle, d'ailleurs, il existe un lien très fort entre " soutenir " et " évaluer ". Une erreur d'initiative est une occasion de soutien : comprendre, avec l'individu, pourquoi cette initiative a donné de mauvais résultats, et examiner les conditions à créer pour s'améliorer. Par exemple, un conducteur d'activité peut mal orienter un technicien ou ne pas envoyer le technicien adéquat pour tel dérangement. Il aura clairement pris une mauvaise initiative. Si cette pratique se répète, c'est clairement parce qu'il y a des connaissances ou des critères d'évaluation qui lui font défaut. Un soutien, au sens d'un examen avec lui des raisons de ces erreurs et leur correction, va l'aider à prendre, par la suite, les bonnes initiatives. A noter que ce soutien à la prise d'initiative se fait en général, soit avant (en anticipant, à partir des fiches de situations, les catégories de prise d'initiative qui peuvent se présenter. C'est l'une des utilités majeures de ces fiches), soit après, en revenant sur les réussites et surtout les erreurs. Mais au moment de la prise d'initiative, l'individu est seul. Et on pourrait ajouter : il est bon et nécessaire qu'il le soit. Sinon, il restera un assisté...

*En conclusion :*

Il semble particulièrement important de souligner le fait que la montée en compétence (au singulier) se manage, et qu'elle est essentielle pour établir le rapport entre compétence, performance et stratégie. Elle est au cœur du management de l'entreprise (ici : de la firme) par la compétence. L'erreur serait de commencer par le management des compétences et de tout rabattre sur lui.

## **2. LE MANAGEMENT DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES.**

Bien entendu, la compétence (au singulier) ne suffit pas. Encore faut-il que les individus aient les compétences (au pluriel) nécessaires.

Nous proposons d'appeler compétences : les savoirs pratiques qui permettent à un individu d'affronter, avec succès, une situation, de la maîtriser, de penser et d'accomplir les actions adéquates. Cette définition est très liée à celle de la compétence (au singulier). En fait : c'est l'exercice de la prise d'initiative et de responsabilité qui " appellent " la mobilisation et le développement des compétences.

Nous proposons de distinguer plusieurs dimensions, plusieurs étapes de ce management.

**a) Identifier et nommer les domaines de compétences.**

Cette étape, pour l'essentiel déduites des analyses des situations (actuelles, avec leur devenir, leur projection vers l'avenir), représente un éclaircissement essentiel. Il s'agit, tout simplement, de construire un référentiel des grands domaines de compétence (voir les documents que nous avons réalisés sur chaque population). Identifier et nommer :

- identifier pour pouvoir manager : c'est à la fois un repérage sur la compétence collective de l'équipe - de quelles compétences une équipe ou un métier doit globalement disposer - et une manière ensuite d'évaluer, de suivre, d'accompagner le développement des compétences de chaque individu, en le positionnant sur le référentiel.

- nommer pour s'entendre : il est très important de " nommer " les compétences, de leur donner un nom et d'établir un accord entre managers et individus sur cette question.

Les mots ont de l'importance : il faut savoir, de part et d'autre, de quoi on parle. Quand on établit un référentiel (ou une grille : cela revient au même), on fait les deux choses à la fois, mais il est important, malgré tout, de les distinguer. Par exemple, dans les documents de notre étude, nous avons essayé d'identifier les compétences. Mais on ne peut considérer que nous les avons nommées : il faut que les personnes directement concernées se retrouvent dans la dénomination des domaines de compétences. Le mieux est qu'elle choisissent elles-mêmes les mots adéquats. Cette dénomination est importante, car elle se retrouvera ensuite dans les outils de management, du type " entretien de progrès ".

**b) Associer les domaines de compétences aux attitudes professionnelles que le management entend privilégier.**

Parce que les compétences sont " appelées " par la nature des prises d'initiative et de responsabilité, elles renvoient à des attitudes professionnelles de base qui correspondent à des manières de mobiliser ces compétences en situation. Ces attitudes professionnelles de base, c'est ce que nous avons appelé, dans nos documents : " compétences génériques et attitudes professionnelles ". On s'aperçoit qu'elles sont largement transversales.

Pour la firme, on retrouve, grosso modo, à des degrés d'intensité près, les mêmes attitudes pour toutes les populations, mais corrélées avec des domaines de compétences différents. Définir ces attitudes ne va pas de soi. Si, par exemple, l'attitude d'initiative s'impose, il n'était pas évident de dégager des attitudes de type : capacité d'analyse ou rigueur. Ce choix reste bien entendu à discuter.

Si, dans nos documents, nous avons mis en avant la " capacité d'analyse ", c'est parce que, tout à la fois, les études de situations en montraient l'importance, particulièrement en maintenance, importance accentuée par la montée de l'accès aux ordinateurs, et parce qu'il apparaissait des carences dans l'exercice de ce type de démarche analytique. Mais une fois définies, *ces attitudes auront du poids dans la relation de l'individu à son manager*. Ce ne sont pas des attitudes abstraites : ce sont toujours des attitudes croisées avec un domaine de compétence. Non pas " initiative " ou " capacité d'analyse " dans l'abstrait, mais croisé avec : " diagnostic des pannes " par exemple.

L'expérience, dans d'autres entreprises, montre que la différenciation et hiérarchisation des compétences entre individus, et donc aussi la définition des parcours de progression pour chacun d'eux, dépend bien de deux critères : - l'assimilation des savoirs pratiques indiqués dans les domaines (savoirs pratiques qui peuvent requérir des connaissances théoriques), - et le mode de prise en charge des situations de travail, et donc de mobilisation de ces savoirs pratiques.

Ce que nous appelons précisément : *attitudes professionnelles*. Parce que la compétence est toujours action, aucun savoir pratique (et aucune connaissance théorique en arrière fond de ce savoir pratique) n'a de sens et de valeur s'il n'est pas engagé dans l'action. Et toute action suppose une attitude face à cette action. Un individu peut être très compétent dans les domaines de son métier, voire le plus compétent, cela ne servira à rien si, pour de multiples raisons, il est totalement démotivé et se situe en retrait, prend le moins possible d'initiative, perd de la rigueur dans ce qu'il entreprend, etc. Cela dit, en règle générale, le développement des compétences dans les domaines du métier considéré donne de l'assurance à l'individu et donc encourage le développement des attitudes professionnelles positives. Par exemple : il est clair qu'un TIC à l'aise avec la configuration d'un ordinateur prendra aussitôt plus d'initiatives. Son attitude changera. Cela dit, ce qui est vrai en général doit être vérifié en particulier,

car le comportement d'une personne peut varier pour une multitude de raisons, dont certaines extra-professionnelles.

**c) créer les conditions de mise en œuvre de ces compétences.**

Il ne suffit pas que les individus détiennent des compétences et développent des attitudes positives, il faut encore que les conditions d'exercice, de mise en œuvre de ces compétences soient créées. On bascule ici dans une responsabilité qui incombe presque entièrement au management (à différents niveaux : adjoints, chefs de groupe, chefs de département, responsable RH... : cette responsabilité relève d'une politique d'ensemble) Nous nous centrons bien ici sur la question de la mise en œuvre, réservant, pour le paragraphe suivant, la question du développement des compétences. La variable absolument décisive pour penser et réussir la mise en œuvre est l'organisation : organisation des relations entre individus dans les équipes, organisation du travail dans chaque service, organisation des relations entre services. C'est ici qu'à notre avis on trouve un tournant absolument décisif pour la firme, un vrai basculement tendantiel dans la conception de l'organisation.

Nous l'avons indiqué dans le document consacré aux techniciens interventions clients : les techniciens se sont organisés et sont organisés selon le modèle du métier, mais un modèle qui progressivement se défait, qui est de plus en plus décalé vis-à-vis de l'approche compétence. Avec le risque d'un éclatement de la vie collective, d'un nomadisme croissant, d'un repli sur des stratégies purement individuelles, etc.. Bref un risque de perte de tout ce qui faisait la richesse et la force du modèle du métier (et ce type de perte, les entreprises ensuite le paient très lourdement car la perte de cohésion sociale se fait vite sentir sur la performance, sans parler de la dégradation du climat social). Pour l'essentiel, le basculement qui s'esquisse à la firme et dont un chef de groupe de TIC avait bien rendu compte peut être formalisé de la manière suivante : nous pouvons penser l'organisation comme un assemblage de compétences différenciées, en rapport actif entre elles, compétences orientées vers des objectifs, soit directement communs, soit convergents, compétences qui s'associent et communiquent, à la fois à travers les applications informatiques, mais, de manière tout aussi décisive, par la communication et les échanges vivants (échanges de points de vue, d'expériences, de compétences, de complémentarité des actions). Bien entendu, ce nouveau modèle d'organisation n'est pas, et ne peut pas être actuellement, substitutif au modèle d'organisation par services et fonctions, donc par populations spécialisées (TIC, conducteurs, agents d'accueil téléphonique, etc.).

Mais les deux modèles entrent en tension, et une partie du déploiement des compétences se situe, dans l'avenir, du côté du nouveau modèle. C'est ce qui, intuitivement, apparaît, quand on commence à parler d' " organisation en réseau ", ou d' " organisation par processus ", etc. Notre recherche a fait émerger des tendances qui vont clairement dans ce sens.

Par exemple :

- l'action et donc les compétences des agents de l'accueil téléphonique possèdent un impact très fort sur la mission des conducteurs d'activité et les interventions des TIC. Le fait que ces trois populations agissent en réseau (en réseau de compétences différenciées, mais complémentaires) se perçoit par la négative : les très nombreuses critiques émises contre l'accueil montrent bien à quel point les individus des trois métiers (surtout, ici, les conducteurs et techniciens) sont déjà sensibles à cette interdépendance. Les structures par services différents restent nécessaires, mais totalement insuffisantes.

- au sein même de chaque population, le modèle, soit du métier (chez les TIC), soit du poste de travail (ailleurs), se révèle de moins en moins adéquat. Par exemple, la différenciation des compétences au sein des TIC est un processus inévitable. Différenciation ne veut pas nécessairement dire : spécialisation (c'est un choix qui reste ouvert). Elle veut dire qu'aucun technicien n'est totalement équivalent dans les domaines et niveaux de compétences et dans les attitudes professionnelles. Les jeunes en sont particulièrement conscients, car ils souffrent de l'égalitarisme de façade du modèle du métier.

Mais cela veut dire, en positif, que l'organisation doit à la fois :

- reconnaître et tenir compte des différences de compétences entre TIC, ce que les conducteurs d'activité et les chefs de groupe des TIC font de plus en plus (ne serait-ce qu'avec l'usage des grilles de compétences),

Texte sur site [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)

- mais défendre, voire développer toutes les occasions d'échange en réseau et de vie collective, qui permettent à ces compétences différenciées de circuler, de s'apporter mutuellement, de s'enrichir. Il nous semble, qu'aussi bien au sein de chaque service, qu'entre services, cette double dimension de l'organisation, à savoir : - permettre et reconnaître un mouvement de différenciation, de personnalisation des compétences (à l'image de la personnalisation des clients), - et en même temps construire une vie collective, des échanges et capitalisations, de manière structurée, solide, animée par le management, plus intense qu'avant, devient essentielle.

*Plus d'individuel et plus de collectif à la fois.*

De nombreux signes montrent que la firme commence à être mûre pour valoriser ce modèle de la compétence (y compris les nombreux dysfonctionnements, les griefs des populations les unes contre les autres, sont le signe qu'elles sont conscientes de leur interdépendance, de même que les anciens commencent à dire ouvertement qu'il est normal que des jeunes aillent plus vite et plus loin qu'eux dans la compétence individuelle). C'est dans l'animation de ces assemblages de compétences en réseau (que ce soit au sein d'une population telle que les TIC, ou entre populations, les deux étant nécessaires) que l'on trouve, de la meilleure des manières, la mise en œuvre des compétences.

**d) impulser et animer le développement des compétences.**

Nous abordons ici un thème plus connu, plus instrumenté. Nous nous limiterons à deux questions :

- le caractère apprenant de l'organisation,
- l'entretien de progrès, laissant de côté la question, plus connue, et moins problématique, de la formation.

**d.1) Le caractère apprenant de l'organisation :**

Lorsqu'on étudie, dans le détail, les situations, on est frappé de voir à quel point, au sein de la firme, les événements ont de l'importance dans le travail quotidien. Il y en a partout et pour toutes les populations. Et c'est l'importance de ces événements qui donne un poids particulier aux initiatives. Pour les individus d'accueil, chaque client est différent, chaque contact est un événement, et d'autant plus que l'on va vers des situations clientes plus complexes, impliquant de comprendre plus à fond ce qui se passe, la nature du dérangement. Pour les conducteurs d'activité, la prise de fonction le matin est pleine d'imprévus auxquels il faudra faire face pour organiser la journée. Et, à tout moment, des nouvelles signalisations peuvent modifier les priorités. Comme à tout moment, un TIC peut téléphoner pour demander une information, solliciter une action, etc. Pour les TIC, surtout en maintenance, tout dérangement est un événement. S'il est vrai que, pour les techniques classiques, les TIC peuvent se reposer en partie (en partie seulement) sur des routines, ce n'est certainement pas le cas lorsqu'il faut " entrer dans l'ordinateur du client ". Etc... Mais se baser sur ce constat change beaucoup de choses quant aux modalités d'apprentissage. Si le modèle classique du tutorat reste valable pour donner, aux " nouveaux ", les compétences et routines de base, il devient radicalement insuffisant pour progresser, pour que les compétences de tous se développent. Il nous semble tout à fait possible alors de bâtir un modèle d'apprentissage à partir des événements, modèle qui fait, de ces derniers, une matière première pour apprendre.

Les éléments de ce modèle sont les suivants :

- une identification systématique des événements rencontrés (des problèmes qu'ils soulèvent), avec une première analyse de leur cause et une description de l'intervention faite pour y faire face. Cela constitue une matière première informationnelle, exploitable au plan statistique, - un examen et une discussion collectives de ces événements, pour en approfondir les causes, échanger des expériences et des connaissances, examiner du même coup les bonnes et mauvaises initiatives, faire le point sur la manière dont les situations sont prise en charge par les individus ;
- mettre à jour des carences de compétences, voire de connaissances qui peuvent donner lieu à des actions de formation spécifiques ;
- le cas échéant : lancer des plans d'action, lorsque ces événements révèlent des détériorations (par exemple au sein du réseau, dont beaucoup d'individus ont signalé la dégradation), ou engager la formalisation d'une avancée dans les méthodes (méthodes de maintenance, méthodes d'intervention)

lorsque manifestement un approfondissement ou un perfectionnement des méthodes apparaît nécessaire,

- enfin, un progrès dans la typification des problèmes et des solutions, pour anticiper et réduire la dimension d'incertitude (par exemple sur les problèmes rencontrés avec les micro-ordinateurs) et permettre aux individus de progresser eux-mêmes dans leurs facultés de diagnostic. L'un des groupes de techniciens a clairement avancé dans cette direction. Mais de manière générale, il existe aujourd'hui d'assez fortes carences, dans toutes les populations de la firme, pour tenir, non seulement la systématité dans le traitement des informations, mais aussi les réunions collectives qui devraient, en principe, être des lieux de bilan privilégiés pour examiner collectivement les événements et la mise au point et socialisation des solutions. Beaucoup de réunions de groupe ne se tiennent pas régulièrement, ou sont pour l'essentiel consacrées à de l'information descendante. Or il nous semble qu'en organisant et systématisant ce travail réfléchi sur les événements, les individus pourraient considérablement apprendre et progresser, et ceci pour toutes les populations de la firme (et pas seulement les TIC). Ce n'est pas la seule dimension d'une organisation apprenante, mais, pour une unité comme la firme, elle nous semble particulièrement adaptée.

#### **d.2) L'entretien de progrès et le suivi.**

Un constat unanime : les individus, dans leur très grande majorité, ont une vision négative des entretiens de progrès. Soit ils y sont hostiles, en indiquant que cela n'a aucun sens de mener des entretiens de progrès, lorsqu'il n'y a aucun progrès pour eux à la clef, soit ils participent de manière purement passive, parce qu'ils n'en attendent rien. Bref : au moment de notre étude, il y avait clairement une situation d'impasse, voire d'échec sur cette question. Comment en sortir, qu'est-ce que le management des compétences peut apporter ?

Nous voudrions juste apporter les idées suivantes :

**1)** dans cet entretien, il doit y avoir des enjeux à la fois partagés et différents, et donc un équilibre à trouver entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt du salarié, qui ne peuvent jamais complètement coïncider. Par exemple :- pour le salarié, il y a des enjeux d'amélioration de l'organisation du travail (qui pèsent de manière importante lorsqu'il vit des dysfonctionnements qui bloquent l'expression de sa compétence : notre enquête a bien révélé la sensibilité des individus à cette question), de reconnaissance de leurs progrès en compétence, d'évolution professionnelle et/ou salariale, - pour l'entreprise, des enjeux de contribution à la stratégie et à la performance, d'efficacité de l'organisation, de qualité de service aux clients. L'entretien de progrès est donc un moment de recoupement de ces enjeux autour du même objet : la et les compétences. Il nous semble que les entretiens actuels souffrent de plusieurs défauts :

- une addition, dans le même entretien, de l'évaluation des résultats de l'individu en termes de performance et d'une véritable évaluation de la et des compétences, addition qui introduit nécessairement beaucoup d'ambivalence dans la nature de cet entretien et la posture du manager. Une performance de résultat individuel, ça se juge. Une compétence, ça se soutient et se développe : ce ne sont pas, pour le manager, la même posture.

- paradoxalement, sur le volet " compétence ", une focalisation trop forte sur les intérêts du salarié, sur les volets formation et évolution de carrière, qui, souvent, débouchent une impasse. Alors que le salarié peut parfaitement comprendre et partager les intérêts de l'entreprise, y voir de vrais enjeux, en particulier au sein d'une unité explicitement orientée sur le service aux clients (notion fortement valorisée par les individus), quitte à faire justement valoir que les progrès que l'entreprise " engrange " doivent normalement se retrouver dans la reconnaissance des compétences nouvelles ou supplémentaires que le salarié met en œuvre (sous forme de prime de compétence ? de complément de rémunération ? de progrès dans la classification ?..)

- enfin une absence de lien avec l'accompagnement et le suivi quotidien, régulier du développement des compétences et le rôle du management dans ce domaine. Le fait d'appuyer les entretiens de progrès sur la nouvelle fiche de mission devrait permettre de recadrer l'entretien, en donnant une autre signification, nettement plus riche qu'actuellement, à la notion de compétence et à ses enjeux.

**2)** Le suivi régulier du développement des compétences, qui doit normalement anticiper et préparer cet entretien, doit jouer un grand rôle.

Texte sur site [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)

Nous avons indiqué, dans les paragraphes précédents, les différents points sur lesquels il peut s'exercer. On peut les résumer dans les formules suivantes : - l'accompagnement de la montée en autonomie, - l'accompagnement des progrès dans les " bonnes " prises d'initiative et de responsabilité des individus, - une identification, mise à jour très régulières des domaines de compétence et un suivi de chaque salarié dans sa progression sur ces domaines (grâce aux référentiels), - une animation du caractère apprenant de l'organisation. C'est en fait, nous semble-t-il, tout l'engagement de ce management " au quotidien " des actions des individus et de la vie de l'organisation, qui peut relancer la signification des moments de bilan que sont les entretiens de progrès.

## **Philippe Zarifian**

*Synthèse des résultats de la recherche menée dans une Unité de Services aux clients d'une grande entreprise.*  
<http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page63.htm>

---

### Petite note sur la sociologie du travail.

Une partie des sociologues du travail - contrairement aux ergonomes, aux psychologues du travail, aux économistes - continue à "tirer à boulet rouge" contre le modèle de la compétence.

Mais c'est là une posture curieuse. D'abord, d'un point de vue pratique (ou pour parler de manière plus savante, dans la configuration réelle des rapports sociaux), ces sociologues défendent implicitement le modèle du poste de travail ou de l'emploi, qui reste encore actuellement ultra-dominant, sachant que le modèle du métier, en tant que modèle social de qualification, a considérablement régressé depuis longtemps. Or le modèle du poste de travail, non seulement "craque" et prend de l'eau de toutes parts pour de simples raisons de fonctionnement productif, mais il y a longtemps que l'on connaît son caractère considérablement aliénant et oppresseur. Qui plus est : le modèle du poste de travail divise et individualise. Taylor a toujours été très explicite sur la visée que ce modèle contenait. Si, bien entendu, les ouvriers pouvaient recomposer des coopérations et entraides "clandestines" entre poste de travail, dans les porosités de ce modèle, elles n'annulaient en rien, non seulement le vécu douloureux de ce modèle, mais surtout le fait qu'à moyen / long terme, cette action "clandestine" des ouvriers s'est révélé totalement inefficace : tous les grands choix technologiques, organisationnels, stratégiques, ont basculé "du côté de la direction", comme le disait Taylor. Et on a pu constater, dans le monde syndical, une radicale perte de culture et de capacité de négociation sur les questions du travail et de son organisation. Beau résultat pour ce modèle du poste de travail ou de l'emploi, qu'on appelle, totalement à tort, "modèle de la qualification" (il ne représente qu'un mode historique de qualification, parmi d'autres possibles, et, à mon avis, l'un des pires dans une société moderne) !!! Les bénéfices historiques du modèle du poste de travail, il faut les trouver du côté de l'institutionnalisation du syndicalisme et des capacités de négociation sur l'emploi et les salaires, mais certainement pas du côté d'une éthique de la liberté et de la puissance d'action singulière et sociale des individualités salariées.

Ensuite, sur un plan à la fois pratique et conceptuel, la critique centrale souvent faite par ces sociologues au modèle de la compétence serait qu'il individualise et divise les salariés. Ceci est vrai lorsque les directions, de fait, maintiennent comme référent dominant, dans toutes leurs pratiques et dans les enjeux des négociations sociales, le modèle du poste de travail, en y ajoutant une couche de "savoir-être" et de salaire individuel à la performance (qui n'est jamais que l'équivalent actuel du vieux salaire au rendement et qui n'a rien à voir avec une rémunération prenant les compétences comme référent). Que les directions baptisent ce replâtrage de "logique compétence", personne n'a le pouvoir de les en empêcher. Mais les chercheurs ont pour rôle justement d'introduire de la rigueur dans les énoncés et les mutations véritables possibles, et de dénoncer ces confusions et leurs effets idéologiques. Ce que le modèle de la compétence apporte, comme véritable mutation conceptuelle et pratique, ce n'est pas un appui à des comportements individualistes - qui, encore une fois, étaient totalement inscrits dans le modèle du poste de travail ou de l'emploi -, mais, ce qui est tout autre

chose, une reconnaissance de *l'individualité*, comme pouvoir de pensée et d'action singulière, et donc une reconsidération profonde de l'existence collective, commune. Débloquent l'essor de l'individualité singulière, dans le travail, son organisation, et tout le système dit de "management", est, à mon avis, une condition désormais incontournable, pour créer ou recréer les conditions d'une prise en compte des déterminations et puissances d'action communes. Et il faut être capable, non seulement de le "penser", dans le confort de sa situation de chercheur, mais d'en accompagner toutes les modalités de mise en oeuvre pratique.

J'ai l'impression que nous n'avons plus grand chose à apprendre sur les attendus conceptuels et les enjeux du modèle de la compétence. Par contre, nous avons encore beaucoup à apprendre sur la manière dont il sera modelé dans ses formes pratiques de mise en oeuvre, lesquelles sont déterminantes pour sa réussite ou son échec. L'échec de ce modèle serait (est), non seulement la survivance morbide du modèle du poste de travail, mais une explosion incontrôlée du modèle du "salarié entrepreneur", qui transforme le rapport salarial en rapports pseudo-marchands (et le salarié en un pseudo-entrepreneur indépendant) et affaiblit considérablement le pouvoir de négociation des salariés. Je suis persuadé que l'avenir n'est pas, n'est plus à la confrontation avec le modèle du poste de travail, et ses survivances nostalgiques. Il est dans la confrontation, complexe, mais essentielle, entre modèle de la compétence et modèle du salarié-entrepreneur. On pourrait le formuler de manière plus théorique : il est dans la confrontation entre individu isolé et individualité sociale. Ou encore : dans la confrontation entre Locke et Spinoza.