

## Sur la compétence

Par Philippe Zarifian

ANPE : Notre métier l'emploi

Compétence et organisation (entretien filmé en cassette vidéo avec Philippe Zarifian, pour la DRH de l'ANPE en novembre 1999) <http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page50.htm>

### Monsieur Ph. Zarifian : qu'est-ce que la compétence dans l'organisation du travail ?

J'aborderai la question de trois façons différentes.

La 1ère façon consiste à prendre la compétence comme une sorte de nouvelle attitude des salariés, des personnes, vis-à-vis du travail qu'ils ont à réaliser, et que je définis dans les termes suivants, c'est une attitude de prise d'initiative et de responsabilité sur la situation qu'ils affrontent, et dont ils ont la charge en quelque sorte. Donc les 2 mots, initiative et responsabilité, mots ayant un sens à la fois différent et complémentaire. Initiative, c'est à eux-mêmes d'initier, de commencer quelque chose, de prendre l'initiative face à une situation de travail, de créer quelque chose de nouveau dans le monde, que ce soit dans une relation de service face à un client, ou, dans un atelier, face à une machine qui tombe en panne. Il faut prendre des initiatives. Et responsabilité, c'est en quelque sorte assumer les conséquences des initiatives que l'on prend en termes d'effets, par rapport aux enjeux qui entourent et structurent la situation de travail, qui sont souvent des enjeux de réussite, en quelque sorte de l'action (et des enjeux économiques pour l'entreprise qui emploie la personne). Je pense que c'est l'élément de base de la compétence. C'est les personnes qui d'elles-mêmes prennent l'initiative et assument les responsabilités des initiatives qu'ils prennent, par rapport à une situation à laquelle elles sont confrontées. Ça paraît basique, mais quelque part c'est nouveau par rapport aux organisations soit très taylorienne, soit très bureaucratiques, qui prescrivaient aux personnes ce qu'elles avaient à faire, sans qu'elles aient pratiquement aucune initiative à prendre, sinon à titre clandestin. Les gens prenaient l'initiative mais de manière contournée, clandestine, non officielle. Et là ce qui change, c'est que le cœur de travail, c'est la prise d'initiative et la responsabilité.

Une 2e approche est plus de l'ordre de la connaissance, des connaissances que l'on mobilise dans le travail. Et j'ai tendance à dire que la compétence c'est l'intelligence pratique que les gens mobilisent en situation de travail. L'intelligence pratique : j'entends certes, les connaissances conceptuelles et l'intelligence, la compréhension de la situation, de ce que l'on a à faire dans cette situation, mais il s'agit d'une compréhension orientée vers l'action, et c'est pourquoi je parle d'intelligence pratique. C'est un 2e élément qui n'est pas du tout en opposition avec l'apprentissage scolaire ou universitaire, mais qui montre que, dans la compétence, il y a toujours quelque chose de plus qu'une simple application de connaissances. Il y a quelque chose de plus que la détention d'un diplôme. Il y a toute une expérience que l'on mobilise, que l'on transforme, qui fait que l'on comprend une situation pour en dégager sa transformation réussie possible ( le client qui repart content avec le placement d'un service qui lui est utile, la machine, dans l'atelier, qui redémarre après sa remise en état..)

La 3e approche dans la compétence, pour ne pas verser dans une vision trop individuelle de la compétence, c'est qu'en général on n'est jamais compétent tout seul. Un individu a des compétences qui sont toujours limitées. Et la plupart des situations, en fait, font appel à un ensemble de compétences qu'on mobilise. Soit la personne est seule, et de fait elle mobilise les compétences du collègue, auquel elle peut passer un coup de fil, ou elle peut demander des renseignements, ou bien faire appel à des personnes qui l'aide d'une manière ou d'une autre, directement ou indirectement. Ou bien c'est plusieurs personnes qui ont à faire face à une situation. Donc, ce que j'appelle un réseau de

travail ou un collectif de travail. Donc la compétence c'est aussi la manière de mobiliser un collectif ou un réseau de travail. Ce n'est pas uniquement un individu isolé qui est compétent. Je vais prendre un exemple : actuellement je fais une recherche sur France Télécom. Vous prenez un vendeur à France Télécom. A partir d'un certain moment sa compétence va être dépassée, il va avoir un problème. Il va vendre, par exemple, un accès internet mais ce n'est pas un spécialiste du domaine. Donc sa compétence est limitée. A un moment donné il va devoir faire appel à un expert pour le renseigner, pour l'aider, éventuellement pour l'accompagner chez le client, etc. Donc il y a tout un réseau qu'il faut organiser. Il faut que l'expert en soutien soit joignable, soit disponible. Un ensemble de questions très, très concrètes qui fait qu'un individu n'est pas isolé dans son travail.

### Quelles différences existe-t-il entre compétences, qualification et métier ?

Ce n'est pas une différence qu'un chercheur ou un individu peut faire comme ça, isolément.

Ce sont des définitions qui sont sociales, qui sont faites par les acteurs sociaux d'une manière ou d'une autre. Il se trouve qu'il y a actuellement un ensemble de discussions qui ont eu lieu entre le MEDEF et les organisations syndicales, qui ont pour but justement de se mettre d'accord sur une terminologie, pour employer des mots à peu près communs, s'entendre sur le sens des mots. Et ils sont tombés d'accord sur une définition de la qualification, que personnellement je trouve un peu limitée mais qui a le mérite d'exister, qui est de dire : la qualification ce sont les ressources possédées par un individu qu'il a pu acquérir par formation et/ou par expérience. Et la compétence c'est quoi ? c'est la mise en œuvre de ces ressources en situation pratique. Pas simplement celles qu'on possède, qu'on a acquises, mais celles qu'on met en œuvre et qu'on sait mettre en œuvre. On vérifie que quelqu'un est compétent dans la mise en œuvre, et pas simplement dans la possession des ressources connues. Alors bien entendu, chacun des acteurs met l'accent sur l'un ou sur l'autre aspect.

Les organisations syndicales vont dire que ce qui est important c'est la qualification de l'individu, ce sont les ressources dont il dispose, quelle que soit la manière dont l'employeur les utilise. C'est cela qui fait sa qualification, c'est là-dessus qu'on doit le rémunérer. Donc c'est ça qui est important : c'est la qualification qu'il faut reconnaître. Les employeurs vont dire : non. La qualification d'accord, ce sont des ressources. Mais pour nous ce qui compte ce sont les résultats ; donc c'est la compétence, c'est l'utilisation concrète, c'est dans l'action et surtout dans le résultat qu'on apprécie la compétence. C'est la mise en œuvre qui compte. Personnellement, dans ce débat entre patronat et organisations syndicales, j'ai tendance à penser qu'il faut introduire un 3e terme qui est un terme plus ancien en réalité que celui de qualification. Le mot qualification vient des années 50. Le mot compétence vient des années 80. Ce sont des mots très, très récents. Par contre, il y a un mot qui est considérablement plus ancien qui est le mot *métier*, qui vient du Moyen-Age, qui vient des corporations, qui a toute une histoire, tout un passé : " un métier artisanal ", toute une noblesse, etc.

Et je pense qu'on peut remobiliser de manière moderne le mot *métier*, parce que le mot *métier* a un gros avantage par rapport au mot qualification. Je pense surtout pour le substituer au mot " qualification de l'emploi ". Quand on parle "métier", on parle d'un *milieu social* et pas simplement d'un individu qui a des ressources.

L'important dans le *métier*, c'est de dire : "c'est un milieu, un milieu d'apprentissage et d'appartenance sociale" ; à l'intérieur du même *métier*, les gens ont à peu près les mêmes domaines de savoirs professionnels qu'ils partagent entre eux, tout en reconnaissant les différences de niveaux dans la possession du *métier*. De longue date, les gens de *métier* savaient tenir compte de leurs différences de niveau. Il y a des transferts de savoirs qui se font entre les gens, au sein d'un même *métier*. C'est un milieu social, un milieu professionnel. Il y a des effets d'apprentissage. Les anciens apprennent aux jeunes, etc. C'est aussi un milieu qui est capable de constituer des devenirs professionnels, et c'est quand même très, très important pour les individus de ne pas être des atomes isolés, d'avoir ou de se dire "j'ai un *métier*", donc j'ai une appartenance, je sais qui je suis dans la société, et la société sait qui je suis, j'affiche mon milieu. Donc c'est assez important d'avoir ces dimensions d'affirmation de l'existence d'un milieu, qui est à la fois interne à l'individu et externe, qui est, en quelque sorte, son

terreau, son vivier. Et d'une certaine manière, dans la tradition des métiers, qui a été largement tuée par le taylorisme et la bureaucratie, il y avait la tradition, si l'on peut dire, de la belle-œuvre, de la qualité du travail. Il y avait, ce qu'on appelle assez couramment, la notion de la conscience professionnelle du métier qui est beaucoup plus attachée à la notion de métier qu'à la notion de qualification, laquelle est une notion très neutre, qui ne dit pas grand chose du travail professionnel finalement et donc de la valeur de service de ce que l'on crée.

Donc il y a quand même une vraie richesse dans la notion du métier. Finalement, ce que je me dis, c'est que cette notion de métier, qui a été plutôt écrasée par la notion de poste de travail, de qualification, etc. , est une notion qu'on peut faire revivre, mais de manière moderne.

*De manière moderne*, c'est de dire : il est vrai que les métiers ont une tendance à vivre en vase clos, sur eux-mêmes, de manière assez corporatiste, passéiste. Une manière moderne de vivre les métiers, c'est de les ouvrir. Ouvrir les métiers. Les ouvrir d'une triple manière : de les ouvrir aux autres métiers, de les ouvrir aux destinataires : clients, usagers, opinion publique, de les ouvrir à la compétence elle-même.

Si je reprends l'exemple du vendeur de France Télécom, il faut qu'il dialogue avec un technicien, avec un marketeur, etc. Ce sont trois métiers différents. Il faut que les trois métiers soient capables de dialoguer, parce qu'ils ont un problème commun à résoudre, qui est de répondre à un client, aujourd'hui et demain, sur son installation internet et son développement futur, par exemple.

Puis il y a une autre ouverture, qui nous fait rentrer dans le sujet : *c'est l'ouverture du métier à la compétence*. Parce que il est vrai que la compétence, d'une certaine manière, déstabilise le métier. Au fond la compétence ça revient à dire : le métier il a des règles, il a des savoirs établis, il a des coutumes, il a des us, il a des mécanismes de défense, etc. Donc le métier a tendance à se reproduire sur lui-même, à transmettre les règles déjà établies entre anciens et nouveaux, à se fermer, etc. La compétence, de son côté, déstabilise le métier parce que la compétence, ce sont des situations, en partie nouvelles, avec des clients différents ou des usagers qui ont chacun leurs problèmes, qui amènent leurs problèmes différents, sous le regard de l'opinion publique et des effets d'image de marque, et il est bien possible, voire probable que le métier n'ait pas la réponse à un moment donné à la situation, ou soit fortement critiquable dans ses manières de faire. C'est d'autant plus vraisemblable que la mobilité des usages est forte et les exigences et capacités critiques des clients croissantes. Les situations évoluent à une vitesse considérable aujourd'hui : il y a des nouvelles techniques, des nouvelles demandes sociales qui s'adressent aux personnes. Etre compétent en situation, avec tous les aspects de prise d'initiative dont j'ai parlé, c'est parfois et de plus en plus souvent être déstabilisé par rapport aux acquis du métier, dire qu'on n'a pas la réponse. Mon idée est de dire : si on reste sur la définition de la qualification telle que je l'ai donnée, la qualification du poste ou de l'emploi, on va vers une impasse. L'approche traditionnelle de la qualification de l'emploi ou de la fonction est une approche très individualiste en réalité (même si elle est cadrée par des négociations syndicales), et c'est une approche qui ne donne pas de vraie surface professionnelle, qui ne donne pas d'appartenance, et surtout pas de devenir actif aux salariés. Par contre si on introduit une relation active entre métier et prise d'initiative, entre savoirs professionnels de base et compétences, donc si on introduit une exigence de mobilité de ces savoirs, de remise en cause de ces savoirs, on est dans une vision beaucoup plus dynamique.

#### Quand, comment, et pourquoi, le modèle de compétence a-t-il émergé dans l'organisation ?

La 1ère origine du problème de la compétence, à une époque où le mot n'était pas encore utilisé, c'est fin des années 60, début des années 70. Lorsqu'on a commencé à parler de crise du taylorisme, parce que finalement c'est vraiment à cette époque là qu'on a mis en avant ce terme de la crise du taylorisme. L'époque des grandes grèves des OS dans l'automobile. Il y avait eu mai 68, il y avait eu tout un environnement qui faisait que le taylorisme n'était plus socialement supportable. Il commençait à rentrer en crise du point de vue de son efficacité. D'abord il était rejeté par les personnes qui vivaient le travail à la chaîne, qui vivaient le travail taylorien . Et je pense qu'en même temps, il y avait déjà

une forme de rejet du bureaucratisme, des organisations bureaucratiques, même si ce n'était pas aussi net que le rejet du taylorisme. Au fond c'était à peu près le même rejet : le fait que les gens étaient des pions, des purs exécutants dans le travail, c'est quelque chose qui devenait insupportable dans une société moderne. Et je crois que ça, c'est l'origine la plus profonde. Ce n'est pas une origine d'entreprise. Elle prend source dans l'évolution de la société, dans la manière dont les gens se perçoivent dans la société, veulent vivre en société, et donc pensent leur rapport au travail. Je pense que la 1ère formulation de ça, c'est la notion d'autonomie, qui est une notion qui apparaît avec force dans la fin des années 60, début des années 70 sous diverses appellations, l'idée étant : " on veut être autonome dans son travail ". Donc cela conduit à une première série de remises en cause de l'organisation du travail, qu'on peut formuler de la manière suivante : c'est de créer des "organisations à autonomie" (et non pas des organisations autonomes, ce qui ne veut rien dire). En même temps lorsqu'on crée des espaces d'autonomie, se pose, pour n'importe quel employeur, qu'il soit privé, public, peu importe, le fait que cet espace d'autonomie doit être occupé pour aboutir à un certain résultat, donc contrôlé. Ce n'est pas l'individu qui tout seul définit le résultat. Il y a des attentes par rapport au travail, des attentes d'une entreprise, d'une administration, d'une institution quelle qu'elle soit. Ça peut être le Ministère de l'Education Nationale et l'opinion publique : ils attendent d'un enseignant qu'il fasse progresser ses élèves. Donc il y a une attente, qui se formalise, en interne, en termes d'objectifs, ou de mission. Chaque lieu a une manière de formuler : en entreprise on explicitera des objectifs qui, in fine, sont clairement des objectifs de rentabilité, peut-être qu'une institution ou une administration parlera de mission. Cela cadre le travail. Donc on a un espace d'autonomie cadré par des objectifs ou des missions. On va retrouver cela d'une manière très précise, dans la première grande nouvelle classification moderne, qui est la classification qui a été conclue en 1974 dans la métallurgie. Elle représente la nouvelle génération de systèmes de classification, que l'on va appeler classifications à critères classants, qui rompt avec les classifications PARODI, celles qui dominaient antérieurement. Dans cette classification de la métallurgie qui a été négociée de 1969 à 1974, le patronat de la métallurgie d'un côté, des organisations syndicales de l'autre, se mettent d'accord sur 4 critères pour classer les gens, pour les hiérarchiser, et parmi ces 4 critères, il y a autonomie et responsabilité. Plus la personne est autonome, plus elle est classée à un niveau élevé, plus elle est reconnue, et plus son salaire est élevé. C'est déjà une manière de dire que le modèle de référence n'est plus le taylorisme. Le modèle, ce sont des salariés autonomes et responsables. Donc on a déjà une première rupture à une époque où on ne parle pas encore de compétences. On est tout à fait dans le modèle de la qualification, on reste encore dans celui du poste de travail. Mais on introduit quelque chose de bizarre : on classe toujours des postes, des emplois, mais en réalité on parle d'autonomie, de responsabilité. Or, autonomie, responsabilité, ce sont des qualificatifs que ne peuvent s'appliquer qu'à des humains. Ce n'est pas un poste de travail qui est autonome ! Ce sont bien les humains qui l'occupent.

*Le deuxième grand virage*, là où le mot compétence est apparu explicitement, c'est au début des années 80, surtout milieu des années 80 où ce mot apparaît dans les entreprises, et on va pouvoir vérifier qu'il va apparaître dans les entreprises industrielles (remarquons que l'industrie a été en avance sur le secteur des services) qui veulent se sortir de la crise par le haut, par la qualité et la diversification des produits, puisque le début des années 80, c'est juste la période de sortie de la crise des années 70. Qui plus est, comme on est sur un marché qui se diversifie, qui se complexifie, les descriptifs de poste de travail sont très vite dépassés. On s'aperçoit que, suivant la commande d'un client ou d'un autre, ce qu'il y a à faire, à produire, à respecter comme exigences qualitatives, n'est pas identique. Donc on ne va pas pouvoir enfermer les actions dans une même définition de poste. La notion de poste de travail ou de fonction commence à craquer. Déjà, début des années 80, un certain nombre de personnes, qui à l'époque étaient plutôt des directeurs opérationnels, des responsables d'ateliers, des responsables de service, qui n'étaient pas encore des DRH, des personnes qui avaient à gérer concrètement l'organisation des ateliers, au jour le jour, ont commencé à dire : " il faut qu'on reconnaisse la compétence des gens au-delà du poste qu'ils occupent. C'est ça dont on a besoin. " C'est bien là que se situe la deuxième origine, qui est que la notion de poste de travail commence à craquer, pas simplement pour un problème d'autonomie ou de manière de se situer socialement, mais pour des problèmes d'efficacité. Les problèmes d'efficacité rentrent pleinement en ligne de compte. On commence à se dire " au fond le meilleur moyen pour que les gens soient efficaces dans une organisation, c'est qu'ils prennent en charge eux-mêmes les performances de l'organisation.

Au lieu de dire : " d'un côté ils ont des tâches à accomplir à un poste, et ensuite nous, hiérarchie, on est en charge des performances, du contrôle des performances, voir si les performances sont atteintes ". Non, on dit désormais : " On va demander aux salariés de s'engager eux-mêmes sur les performances. Les performances ce sont leurs performances ". Donc, d'une certaine manière, on introduit la gestion des performances dans le contenu même du travail. On commence à dire aux salariés : " la qualité c'est votre affaire. Vous êtes responsable des performances qualité, le délai client c'est votre affaire, etc. ".

Et, à partir d'un certain moment, les salariés vont se demander " oui, mais pourquoi ? D'où vient cette qualité de service, quelle est son origine ? de quoi suis-je réellement responsable , quel est le sens de ce que l'on me demande ? ". Donc quand on commence à se demander quelle est l'origine de la qualité, on se demande *quels en sont les enjeux*. On s'aperçoit que les enjeux sont des enjeux pour l'Institution, ou pour l'organisation, mais aussi ce sont des enjeux pour les destinataires, des enjeux pour les usagers ou pour les clients, pour les manières de vivre. Et donc là on rentre dans une vision qui élargit encore bien davantage l'espace de compétence et de responsabilité du salarié.

Les salariés sont intéressés à comprendre quels sont les enjeux de leur organisation. Je peux prendre un exemple : je travaille actuellement avec les Caisses de Sécurité Sociale. Vous avez deux enjeux qui sont relativement nouveaux pour les gens qui y travaillent : un premier enjeu, c'est l'explosion de la précarité, de l'exclusion. Donc il y a des gens qui viennent aux Caisses de Sécurité Sociale, Caisse d'Assurance Familiale, Caisse Maladie avec des problèmes très difficiles à résoudre. Un premier enjeu c'est d'y faire face, c'est de savoir y répondre. Ce sont, en partie, des enjeux nouveaux par rapport au passé. Et vous avez un autre enjeu qui est complètement différent, qui est le rapport avec les médecins, puisque désormais, les Caisses vont devoir contrôler les dépenses de santé. C'est un enjeu totalement nouveau. Ça pose des problèmes de compétences, de type de relations, qui sont nouveaux par rapport à un technicien de prestations maladie, qui lui, n'avait jamais aucun contact avec les médecins.

On a des enjeux qui sont mobiles, qui se modifient, et donc on a cette chaîne de raisonnement, qui est " je suis compétent, j'ai des performances, mais je veux savoir ce qu'il y a derrière les performances. J'ai des performances de délais, ou de qualité de service à tenir, mais pourquoi?".

Au fur et à mesure, je pense que l'espace s'élargit, et cela crée des nouveaux types de dialogues entre les salariés et leur hiérarchie. Au fond je pense que quand on va loin dans la démarche compétence, les salariés sont davantage demandeurs de réponses sur le pourquoi que sur le comment de leur travail.

### Compétences et performances sont-elles fondamentalement différentes ou complémentaires ?

Je pense que lorsqu'on parle performances, il est bon de préciser que c'est d'abord et avant tout un terme de gestion économique. Performances, ce sont les résultats qu'obtient une organisation. Ça peut être des performances de coût, de qualité, de délai. Ce sont des résultats. Les résultats qu'on peut mesurer, qu'on peut identifier par rapport auxquels on peut fixer des objectifs, des niveaux de performances. Je pense que fondamentalement, la notion de performance est une notion qu'il faut garder comme un terme qui appartient au domaine de la gestion.

Il y a un deuxième sens du mot performance qu'on utilise également de manière assez courante, plus en psychologie d'ailleurs, ou en formation, qu'en gestion, qui est de dire : tel individu est plus performant qu'un autre. Au fond il fait plus vite son travail, il est meilleur dans son travail, etc. Je pense que si l'on veut clarifier les mots que l'on utilise, il vaut mieux dire " compétent. " et éviter le mot "performant". Il est préférable de dire : "un individu est plus compétent qu'un autre. Il a mieux résolu les problèmes, etc. " Il s'agit bien de compétence. Si on utilise le mot performance concernant l'individu, on introduit de la confusion. La compétence c'est tout ce qu'on mobilise en situation pour atteindre les performances. Les performances c'est le résultat économique pour une organisation. Ce n'est pas la compétence. C'est le résultat de la mobilisation des compétences et, parfois, c'est aussi l'objectif. Ça encadre avant et après. Mais ce n'est pas la compétence elle-même. La performance, en tant que résultat, ne dit rien sur l'expérience qui est mobilisée, sur les savoirs qui sont mis en oeuvre, les types de coopération activés, les prises d'initiatives et leurs risques, etc. Il y a une différence assez

claire entre la compétence qu'on mobilise, et les performances que l'organisation atteint, en gardant une définition assez rigoureuse et limitée du mot performance.

Autre chose, et je pense que c'est à la fois une différence, et à la fois une complémentarité par rapport à ce qui a été dit précédemment, c'est qu'aujourd'hui la compétence se juge sur des performances, du point de vue de son résultat. De ce point de vue là, les salariés sont amenés à assumer les performances du point de vue des résultats qu'ils doivent atteindre ensemble. Et ça, ça introduit une parenthèse, un *risque* pour les salariés. Ce lien aussi direct entre des compétences qu'il mobilise par rapport à des performances qu'il doit contribuer à atteindre, ça introduit un risque : c'est que le salarié n'arrive pas à engendrer sa contribution aux performances. Et ce risque là existe, l'individu peut très bien ne pas atteindre la contribution qu'on attend de lui, soit parce qu'il ne veut pas l'atteindre, et là dans la dimension compétence, il y a une dimension de motivation, qui est quelque part incontournable, qu'il faut interroger (pourquoi un manque de motivation ?), mais il y a aussi et surtout une dimension de capacité. Peut-être que la personne et le réseau de travail qui l'entoure et peut l'appuyer ne sont pas assez compétents pour atteindre ces objectifs. Je vais prendre un exemple concret que j'ai vécu dans une usine. On a transféré les responsabilités qualité sur des ouvriers qui jusqu'alors n'avaient jamais eu à gérer la qualité. C'était le service qualité qui gérait la qualité, et tout d'un coup on leur dit " mais non maintenant c'est vous qui êtes responsable des résultats qualité ".

A un moment donné, ils n'y arrivaient pas parce qu'ils n'avaient pas les compétences pour atteindre ces résultats. Ils ont été totalement déstabilisés. Donc, la situation dans un premier temps, était plutôt négative. Les résultats qualité se sont dégradés. Les gens étaient perdus parce qu'il y avait un certain nombre d'outils qu'ils ne savaient pas manier, des outils de mesure par exemple. Là il y a eu un problème et une forte démotivation.

Et ce qui est intéressant à voir dans ce lien compétence - performance, c'est qu'il est dynamique. A partir d'un moment donné, peut-être qu'un individu n'arrive pas à atteindre les performances qu'il devrait réaliser (ou contribuer à réaliser). Et ça, ça pose une question à la personne parce qu'elle est déstabilisée, ça pose surtout une question à l'organisation, à la hiérarchie, c'est : " est-ce qu'on donne aux gens les moyens de..., est-ce qu'on les forme..., est-ce qu'on les entoure d'informations, d'accès aux connaissances..., qui fait qu'ils pourront atteindre ces performances qu'on leur donne ". Donc, dans la mesure où cette relation est de plus en plus forte, entre compétence qu'on mobilise et performance qu'on atteint, intervient la dimension du risque. Un individu, un salarié, s'il a des performances assez difficiles à atteindre qui lui sont fixées, prend le risque d'apparaître incompetent, de ne pas être capable de les atteindre. Donc à partir de ce moment là, il y a deux attitudes sociales possibles :

- soit une attitude de la direction qui dira : " Monsieur, vous êtes incompetent, donc vous êtes déjà vers la porte de sortie, déjà en voie d'être marginalisé ". C'est un jugement négatif, qui pousse à la culpabilisation, donc à la paralysie.

- soit une attitude (toujours de la direction) qui dira : " Effectivement vous avez des carences en compétences. On va travailler ensemble sur ces carences. On va voir quels sont les types d'accompagnement qui sont nécessaires, les types de formation, etc. ". Du même coup, on responsabilise l'individu sur sa propre prise en main, du fait des moyens que l'entreprise mobilise. Ce n'est en rien du laxisme. Si la personne ne se mobilise pas, il sera légitime de commencer à envisager sa mise à l'écart.

Ce sont deux attitudes tout à fait différentes. Le salarié prend un risque mais il attend une confiance, un retour de la part de son encadrement. Si l'encadrement ne juge que des fautes, il va être de plus en plus déstabilisé, il sera en voie d'être marginalisé. Il y a une dimension de confiance qui est très importante lorsqu'on confie des responsabilités à ce point-là à des salariés, que les gens se sentent responsables. Ils demandent de la confiance en retour, qu'on leur fasse confiance, et y compris qu'on leur fasse confiance quand ils ne sont pas assez compétents, quand on doit les aider. C'est un point très important, essentiel même.

De quelle manière peut-on améliorer la compétence dans une organisation ?

J'ai une approche un peu différente de ce qui est souvent appliqué dans les entreprises qui ont des systèmes de gestion des compétences, au pluriel. C'est que souvent les entreprises commencent par construire des référentiels. Des référentiels de compétences, des référentiels métiers, mais au fond elles commencent à faire une liste des compétences que les gens doivent posséder. Mais, à mon avis, c'est une approche à la fois très abstraite et bureaucratique. Je pense que le vrai point de départ ne consiste pas à construire des grands référentiels que les gens vont avoir du mal à utiliser, que l'on va plus ou moins ranger dans un tiroir. Ce qui me semble beaucoup plus important *c'est de partir des situations professionnelles*, des situations de travail, que les gens doivent assumer, de ce qui est stable, parce que tout ne change pas sans arrêt, de ce qui est mobilisé, et de ce qui change. Et à partir de ces situations que l'on peut voir quelles sont les compétences que les gens doivent valoriser, acquérir et développer. Que ces compétences ensuite, on les rentre dans un référentiel pour pouvoir les gérer, établir des programmes de formation, oui. Mais le vrai départ ce n'est pas le référentiel. Et d'ailleurs, si on fait comme ça, peut-être qu'on n'aura pas besoin de rentrer dans les détails, on pourra avoir un référentiel simple. Parce qu'au fond les compétences dont les gens ont besoin ce n'est pas nécessairement le geste A, le geste B, le geste C. Cela ne consiste pas nécessairement à entrer dans le détail des modes opératoires, des procédures, de la manière de s'y rendre, parce que ça les gens le font spontanément et l'assimilent par eux-mêmes. Ils sont adultes !

Ce qui est important c'est plutôt les savoirs professionnels, les domaines, les domaines de compétences juridiques, techniques, de service à rendre à des usagers. Il y a des domaines qu'il faut définir et acquérir. Les détails sont inutiles dans un référentiel. Plus il est simple et ancré sur des situations réelles, plus il est efficace. La manière la plus dynamique de s'y prendre c'est de se mettre d'accord avec les salariés et leur encadrement proche sur les situations et leurs caractéristiques, se mettre d'accord sur l'organisation du travail, l'autonomie qu'ils ont, qu'on leur donne en étant conscient de donner de l'autonomie. C'est beaucoup plus efficace y compris dans le travail, par rapport aux usagers, par rapport aux missions. Cette démarche permet de définir les compétences que l'on va devoir acquérir en formation, en accompagnement, en étude des problèmes client, en retour d'expérience.

Par exemple, organiser des retours d'expérience collectifs, c'est une manière d'apprendre ensemble. Un client nous a posé tel problème. On n'a pas su y répondre. On va examiner ensemble ce problème, voir quelles solutions ont été imaginées et expérimentées à tel endroit. C'est de l'apprentissage, c'est de l'expérimentation permanente. Travailler, dans un monde mouvant, c'est expérimenter.

Les enjeux pour les salariés ?

Il y a un enjeu de salaire, bien sûr, mais il n'est pas nouveau. Il change simplement de modalité : rémunérer la compétence acquise et mise en œuvre, et donc reconnaître l'effort consenti par l'individu qui a développé cette compétence.

Un autre enjeu rejoint ce que j'ai dit sur l'origine, sur le problème de la compétence. C'est cette notion d'autonomie au sens large, qui ne concerne pas simplement la sphère du travail, et qui est encore plus forte dans les attentes des jeunes d'aujourd'hui qu'en 1968. Ça c'est un enjeu pour le salarié, *un enjeu de liberté*. D'abord, c'est un certain espace de liberté dans le travail, un certain espace de reconnaissance de ce que l'on apporte soi-même, comme individu. Être autonome c'est aussi reconnaître qu'on est capable de s'auto-diriger, et d'apporter quelque chose par soi-même, par sa propre puissance de penser et d'agir, pas simplement en appliquant ce que dit le chef ou la hiérarchie. Cela génère une dimension d'intérêt au travail. Donc c'est déjà un enjeu au quotidien, de base pour les salariés, d'être reconnus compétents au sens où je l'ai défini. J'ai dit qu'il y a un risque qui est que ce ne soit pas vraiment reconnu ou que ce soit détourné, parce que d'une certaine manière, même dans le système taylorien, les salariés avaient des espaces secrets d'autonomie. Ils avaient toujours des espaces d'autonomie, des espaces clandestins, un peu dehors des prescriptions. Le travail réel, ce n'était jamais tout à fait le travail prescrit, les gens trouvaient des manières de travailler qui étaient les leurs, qui n'étaient pas directement ce qu'on leur demandait. Donc il y avait ces espaces. Mais c'était

des petits espaces de fait. Lorsque l'on dit maintenant que l'essentiel du travail c'est d'être autonome, d'une certaine manière, les espaces s'élargissent fortement et en permanence, et le salarié s'expose. Il n'a plus tout à fait son jardin secret. Son jardin devient davantage transparent. Et c'est là où je pense qu'il y a risque et qu'il n'y a pas de réponse automatique. *Rien n'est pire qu'une société transparente, qu'un univers transparent* : c'est Orwell !

Il y a vraiment un comportement de la direction, de la hiérarchie qui est de respecter cette autonomie, de ne pas jouer un double jeu. Le double jeu, c'est de dire aux gens " vous êtes autonomes, mais en même temps on contrôle en permanence ce que vous faites ". Si on a un double jeu, les gens s'exposent, mais en même temps, on maintient un contrôle taylorien. Et si on a les deux, là l'intérêt du salarié n'est pas évident, parce que d'une certaine manière, il prend plus de responsabilités, il se donne davantage à son travail, mais on le surveille, on ne lui fait pas vraiment confiance. Quelque part si on continue à le contrôler comme avant, il a l'impression, avec raison, d'y perdre.

Je crois que le salarié peut gagner beaucoup, à condition que tout le monde joue le jeu jusqu'au bout. C'est l'enjeu d'un espace de liberté et de prise d'initiative dans le travail, du coup l'enjeu d'un réel intérêt pour le travail dont l'individu se sent l'auteur. C'est un second enjeu.

Il y a un troisième enjeu, qui est assez évident, et qui pour certaines entreprises, était le point de départ de la logique compétence : c'est la création de filières professionnelles. De progression professionnelle par rapport à des situations, qui antérieurement étaient bloquées. Quand on avait ce qu'on appelle des ensembles de postes de travail, il y avait un effet " file d'attente " : pour pouvoir postuler à un poste plus élevé, il fallait qu'il se libère. Il y avait une sorte de file d'attente : " est-ce qu'il va bientôt prendre sa retraite, celui-là ?..." Des postes de travail, il y en a en nombre limité, c'est inévitable. C'est d'autant plus vrai que la ligne hiérarchique est raccourcie. Je rappelle que le point d'origine du premier grand accord de la logique compétence dans la sidérurgie, l'accord A CAP 2000 en décembre 1990, c'était de sortir de la logique de la file d'attente. Les postes de travail étaient, si on peut dire, bloqués par les anciens, puisqu'on avait arrêté les départs en retraite à ce moment là. Donc les postes de travail étaient bloqués et les gens ne progressaient plus. Une des causes de la logique compétence, c'était de se dire : "comment retrouver de la progression professionnelle et donc de la progression en qualification en contournant, si on peut dire, ce blocage qu'est la file d'attente" ? D'où la logique compétence, qui juge les individus non pas sur le poste qu'ils occupent, mais sur les compétences qu'ils possèdent. Ce n'est pas du tout la même chose. Dans la sidérurgie, les postes de travail ont disparus. On a cessé de les définir et d'en parler. Exit le poste de travail depuis cette époque ! Donc à partir de ce moment-là, l'outil principal est connu : c'est la progression dans les compétences, et, pour l'évaluer et tracer un itinéraire de développement de compétences, l'outil principal est l'entretien professionnel. Le problème c'est de bien l'utiliser. Dans l'entretien, on fait le point avec le salarié des compétences qu'il a acquises à un moment donné, ce qui permet de les positionner dans une classification . Et on fait également le point du futur, de ses projets, des compétences nouvelles qu'il pourrait acquérir, des progressions qu'il pourrait avoir, soit dans l'emploi qu'il occupe déjà, parce que l'emploi s'amplifie, se complexifie, etc., soit éventuellement en changeant d'emploi. Donc l'entretien professionnel de ce point de vue là, s'il est bien mené, est un point assez nodal pour gérer des carrières, pour les gérer à travers un dialogue entre le salarié et la hiérarchie, avec, le cas échéant, ça dépend de l'entreprise, possibilité d'avoir un droit de recours auprès du n+2, voire des syndicats, si l'accord ne se fait pas entre le salarié et son hiérarchique direct. Ça dépend des entreprises. Tout le monde n'a pas les mêmes solutions, mais tout le monde tend à utiliser l'entretien professionnel. Là aussi il y a un risque, car dans toute nouvelle forme sociale, il y a des risques. Il faut les mesurer, en avoir conscience. Le risque, c'est que les entretiens professionnels, au lieu d'être utilisés comme outils de progression, soient utilisés comme des outils de sanction, ou ne servent à rien, parce qu'aucun moyen n'est donné ensuite pour que le salarié puisse progresser. Evidemment, le salarié va dire : " ...l'entretien c'est fait pour quoi, c'est fait pour me fliquer, etc. " ? Dans ce cas il ne verra pas un intérêt fantastique à participer à ces entretiens!!!

Là aussi, c'est un problème de management, de négociation sociale, de type de rapports sociaux dans l'entreprise, qui est assez déterminant pour bien utiliser cet outil. Car ce n'est jamais qu'un outil.

Enfin je reviens sur la dimension du métier, pour moi, qui est très importante, parce que là je dirai :



intérêt au travail, liberté, progression par une filière d'acquisition de compétences, on reste encore très centré sur l'individu. Je pense qu'il y a une dimension collective, sociale, qui est le positionnement et la reconnaissance du métier, comme milieu qui génère, et qui capitalise les compétences, en disant les compétences, certes, ça s'acquiert dans la pratique, dans des situations, mais quelque part, ça se capitalise, ça enrichit les savoirs professionnels d'un métier, ça l'interpelle et le transforme, et donc ça donne plus de poids, plus de légitimité au métier. *Ce sont les salariés collectivement, pas le salarié isolément, les salariés qui voient leur métier valorisé, reconnu, qui peuvent en débattre avec leur encadrement.*

Encore une fois, un métier c'est un milieu, c'est une sorte de terreau, comme la terre qu'il y a autour d'une plante. C'est le positionnement des différents milieux professionnels, leur reconnaissance dans l'entreprise, qui est important, dans ce qu'ils apportent, mais aussi dans ce qu'ils doivent, parce qu'un métier a des devoirs, il n'a pas que des droits. Il y a devoir du métier et devoir vis à vis du métier. C'est, par exemple, de clarifier ce que l'on attend de lui. Je pense qu'en général les gens aiment bien que l'on clarifie ce que l'on attend d'eux. Ce n'est pas péjoratif. *La confiance, c'est toujours à double face* : ce que l'on accepte réellement de me confier, et la manière dont je m'acquitte de cette confiance. Dans un rapport salarial, cette confiance ne peut être que relative, et ne peut être laissée à de simples jeux inter-individuels. La confiance peut et devrait devenir le point nodal de la négociation sociale, là où, momentanément, les rapports de forces se stabilisent, là où, périodiquement, ils seront remis en jeu. Là où les métiers situent leur contribution et leurs apports respectifs.

Par Philippe Zarifian

Novembre 1999.