

La logique compétence, un enjeu de société

Débat organisé par le CIBC de Nîmes.

Par Zarifian philippe

<http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page14.htm>

Joël JACOBI (JJ) , journaliste et producteur à France 3 présente les intervenants avant de lancer la table ronde : ? Monsieur Jean-François NALLET est actuellement le directeur des études de l'AFPA. Il a surtout été le directeur de cabinet de Monsieur LAINIEL qui fut secrétaire d'Etat à la formation professionnelle et qui donc, à ce titre, a été un des initiateurs du crédit de formation individualisée et des CIBC. ? A côté de lui, Monsieur Philippe ZARIFIAN. chercheur, mais aussi un citoyen engagé. Docteur en sciences économiques, habilité en sociologie, il enseigne à l'université de Marne la Vallée. Il s'intéresse aux changements d'organisation des entreprises et aux questions de civilité et de mondialité. Il a été chef de département au CEREQ (centre d'études et de recherche sur la qualification) et, à ce titre, Philippe ZARIFIAN a animé la participation du CEREQ à la réforme des diplômes professionnels au sein du ministère de l'Education.

JJ: Philippe ZARIFIAN, vous êtes l'auteur d'un livre qui nous a servi pour la préparation de ce débat et qui s'appelle Objectif compétence, pour une nouvelle logique, aux éditions Liaisons. C'est avec vous que nous entamerons le débat. Si j'ai bien compris votre livre : avant, le travail était d'une part une suite de tâches plus ou moins détaillées, réparties, et d'autre part un travailleur, c'est-à-dire l'ensemble des capacités mises en œuvre par un individu pour accomplir ces tâches. Et entre les deux : le débit, c'est-à-dire la capacité de faire ces tâches de la meilleure façon et le plus rapidement possible. Aujourd'hui, dites-vous, ce n'est plus du tout ça. Il faut parler d'événement, de communication et de service. Pouvez-vous nous expliquer ces mots ?

Philippe ZARIFIAN (Ph.Z) : Je partirai d'une idée qui certainement prête à discussion, mais qui est un peu l'idée principale que j'ai sur le thème de la compétence. C'est effectivement une mutation à la fois très profonde et une mutation de longue période, mais comme toute mutation dans ces domaines, elle n'est qu'une possibilité; elle n'a rien d'automatique. Le risque est de la sous-estimer cette possibilité plutôt que de la sur-estimer. Bien qu'on utilise le mot compétence de manière très extensive aujourd'hui, je pense qu'on a plutôt tendance à sous-estimer ce qui est en train de se passer plutôt que l'inverse. De quelle mutation s'agit-il ? Caractériser cette mutation n'est pas chose simple. Je pense que, fondamentalement, la compétence est une nouvelle approche de la qualification professionnelle. C'est une nouvelle approche historique de la qualification professionnelle par rapport à deux grandes approches qui dominent encore et qui se sont structurées sur de très longues périodes : - l'approche du métier qui est la plus ancienne remonte jusqu'au Moyen-Âge à partir des corporations de métiers, - l'approche dite du poste de travail, de l'emploi ou de la fonction, a été conçue à la fin du XVIIIe siècle, avec le début de l'industrialisation, et le taylorisme lui a donné une grande impulsion. La thèse que je défends est qu'à la fois l'approche du métier et l'approche du poste de travail sont des approches en crise ; elles sont en train de s'épuiser, en partie rejetées.

Il apparaît alors une troisième approche de la qualification qui est le modèle de la compétence ou la logique de compétence. Cela va me permettre de répondre à la question qui m'a été posée. Je pense que l'enjeu central de la mutation pourrait s'exprimer dans une phrase assez simple : c'est le retour du travail dans le travailleur. On pourrait aussi employer des termes plus sophistiqués et dire : c'est le retour de l'activité professionnelle dans l'individu. J'utilise le mot retour parce que, par bien des côtés,

ce qui a été cassé au début de l'industrialisation c'est le fait que le travail était directement l'expression d'un savoir-faire : par exemple, le savoir-faire du compagnon dans l'artisanat à travers les règles du métier ou le savoir-faire du paysan cultivant son champ, en fonction des connaissances et traditions dont il héritait dans son milieu social. Il n'y avait alors aucune nécessité de parler du travail. Le mot travail n'avait pas vraiment de sens. On parlait de l'activité du paysan ou de l'artisan, de la qualité de son activité, de son œuvre, de son produit, etc... Le grand coup de force de l'industrialisation a été de séparer le travail du travailleur. Cela a été de dire qu'il y a deux objets : - le premier objet : le travail. C'est quelque chose que l'on peut analyser, objectiver, rationaliser (pour travailler plus vite notamment), décrire sous forme de tâches, lesquelles sont affectées à un poste de travail, à une fonction. C'est cela que l'on qualifie. La qualification est alors celle du poste de travail. C'est l'analyse du travail, la description des tâches et le caractère plus ou moins complexe de ces tâches qui fait qu'on est plus ou moins qualifié et plus ou moins payé. - le deuxième objet : le travailleur. Le travailleur est la personne qui sera capable de réaliser ces tâches. Qualifier une personne revient à lui dire qu'elle est capable de réaliser les tâches liées à tel poste de travail. Il faut bien voir que dans cette approche de la qualification le travailleur est fondamentalement passif. Ce n'est pas lui qui a défini le travail, ni les tâches. Ce qu'on lui demande, c'est d'être capable de réaliser des tâches qui ont été définies par des analystes du travail, par un bureau des méthodes, par des spécialistes de la Job Evolution, etc...

Toutefois, c'est encore le modèle dominant aujourd'hui. On qualifie d'abord un poste de travail et ensuite on y affecte des gens auxquels on dit : « vous êtes qualifié parce que vous avez des capacités à ... ». Ce mot « capacités à... », on le retrouve à l'Education Nationale, dans les travaux du CEREQ à une époque, sous forme d'écriture de référentiels d'emploi ; il s'agit du taylorisme. On écrit et on décrit les tâches requises par un emploi d'ouvrier mécanicien, par exemple, totalement indépendamment des personnes qui vont occuper cet emploi. On déconnecte l'emploi des personnes qui le réalisent.

La grande mutation avec la compétence est le fait que le travail fait retour dans l'individu. On ne va plus qualifier le poste mais directement l'individu. Le travail, c'est la mise en œuvre d'une compétence. Il n'est plus nécessaire de décrire le travail, de l'analyser, etc... Ce qu'il faut avant tout comprendre, analyser et développer, c'est la compétence. Et le travail n'est que la mise en œuvre réussie de la compétence des individus. Cela paraît simple, mais c'est une révolution.

La qualification bascule du côté des personnes et le travail est alors la réalisation, ou la maîtrise, ou la mise en œuvre d'une compétence. Dire cela est déjà un changement considérable, ne serait-ce que dans les systèmes de classification ou les systèmes de rémunération dans les entreprises. La notion centrale sur laquelle aujourd'hui tout le monde est à peu près d'accord est la notion de situation. On est compétent par rapport à une situation. Par exemple : « je suis vendeur, je suis compétent par rapport à une situation de relation clients », ou « je suis enseignant, je suis compétent par rapport à une situation d'enseignement à l'université ». Donc, la compétence s'exerce dans une situation. C'est la manière d'intervenir de façon réussie dans une situation.

La situation n'existe pas sans l'individu qui intervient. Quand on décrit une situation, on décrit aussi l'individu qui agit dans cette situation. C'est très différent d'une analyse de poste. On rend l'individu actif et ce n'est plus l'emploi qui définit la qualification. Ce changement de base est très loin d'être encore réalisé dans les entreprises. En tout cas, c'est un changement qui émerge, qui fait que l'on voit tout à fait différemment l'individu au travail que dans le taylorisme ou dans l'approche classique.

J.J : Est-ce qu'il ne serait pas éclairant, pour préciser ce point de vue, de donner la définition de ces mots : événement, communication et service ? Qu'entendez-vous par événement ? Vous dites : « C'est ce qui survient de façon imprévue. De plus en plus tout est prévu, organisé, automatisé et, là où on voit l'homme compétent, c'est quand il sait réagir à des événements imprévus. » Et ensuite vous parlez de communication, puis de service.

Ph. Z. : L'événement est pour moi fortement attaché à ce qui est au fond la caractéristique centrale de l'exercice de la compétence d'un individu, c'est la prise d'initiative. Etre compétent, c'est prendre une initiative, bien entendu par rapport à une situation. Le cœur de la compétence, c'est quelqu'un qui de lui-même prend la bonne initiative face à une situation dont il assume la responsabilité. Il y a vraiment deux mots-clés dans la compétence : la prise d'initiative par l'individu lui-même et la responsabilité de

sa prise d'initiative. Je prends une initiative, mais je suis responsable de ses effets, de ses conséquences ; donc, j'assume la responsabilité de mon initiative et non pas de l'autorité de la hiérarchie. Le point central de la compétence est de reconnaître ce pouvoir de prise d'initiative du salarié. Pourquoi y a-t-il besoin d'initiative ? En partie parce que les situations de travail deviennent de plus en plus événementielles. Pendant toute une époque, on pouvait planifier, prévoir, décrire à l'avance ce qui allait être une situation de travail. Aujourd'hui, beaucoup de situations de travail sont faites d'imprévisible. L'individu doit alors prendre seul des initiatives par rapport à cet imprévisible, c'est-à-dire quelque chose qui n'a pas été planifié, qui n'a pas été totalement prévu à l'avance. Prenons quelques exemples : Dans l'industrie, plus on automatise, plus le travail sera positionné sur la vigilance aux pannes, aux dérives qualités... Ce sont des événements. Evidemment, on ne peut pas prévoir que la panne allait arriver, mais quand elle survient, il faut prendre la bonne initiative. La partie « routinisée » du travail est de plus en plus prise en charge par des automatismes, par des logiciels informatiques. La partie qui reste à l'homme est celle de l'initiative sur les événements de type panne, aléas.

Dans les services, n'importe quelle relation de service est bourrée d'imprévus, parce que la relation inter-humaine est toujours imprévisible. Vous ne pouvez pas prévoir à l'avance le comportement d'un public, d'un client, d'une personne humaine en général. Donc, dans la relation de service – que l'on soit guichetier ou professeur par exemple – une bonne partie de l'activité est de savoir-faire face à la relation, à la réaction ou à la demande imprévue de la personne que l'on a en face de soi, et de lui répondre de manière compétente. Ce qu'on réalise fondamentalement dans un service, c'est d'essayer de transformer, de répondre à un besoin du destinataire. Peut-être de manière plus profonde, c'est quelque chose qui transforme positivement la disposition d'action du destinataire.

Par exemple : - quand j'enseigne à mes étudiants, j'essaie de transformer leurs connaissances. Leur rendre service, c'est transformer leurs connaissances. - Dans la santé, rendre service c'est remettre quelqu'un d'aplomb, c'est transformer sa situation de santé. Événement et service sont de plus en plus interdépendants. L'essentiel de la compétence est l'initiative face à des événements.

J.J. : Et la communication ? Vous dites qu'avant les tâches étaient divisées, segmentées, et qu'aujourd'hui les individus et les groupes travaillent de plus en plus en interaction. La compétence, là aussi, a-t-elle quelque chose à voir avec ça ?

Ph.Z. : Cela me permettra d'évoquer un risque, parce que le modèle de la compétence n'est pas non plus tout beau. Quand on analyse la réalité du travail, on constate que, dans le travail, il y a à la fois plus d'individuel et plus de collectif. C'est un point très important : à la fois, il y a un engagement plus fort de l'individu et, en même temps, le travail n'a jamais été aussi collectif, aussi interdépendant. Quand on parle initiative, c'est un engagement beaucoup plus fort pour l'individu que sous le taylorisme. Quand on analyse, par exemple, l'activité d'un ouvrier, le nombre de relations avec des collègues de natures différentes qu'il a pour réaliser son travail est très important. Les gens travaillent non seulement en équipe, mais de plus en plus en réseau. Cela passe par le téléphone, par l'ordinateur. Quand un vendeur est dépassé par ce que lui demande le client, il va contacter un expert. Il va donc téléphoner à cet expert. En fait, les gens travaillent en permanence dans des réseaux d'échanges, de relations, de dialogues. C'est cela qui fait aussi la compétence. S'il n'y avait pas ces réseaux, l'individu serait très vite dépassé par les situations, les événements. Le travail moderne est donc plus engageant individuellement, mais aussi plus collectif au sens d'une plus forte qualité du collectif. Quand les gens sont obligés de communiquer entre eux, de dialoguer entre eux, ils s'engagent entre eux plus fortement qu'avant. C'est par la communication, par les échanges, par la reconnaissance réciproque que les gens sont capables de travailler ensemble. Prenons un autre exemple : Lors d'une panne de métro à Paris, c'est extraordinaire le nombre de personnes qui tout d'un coup se mobilisent : le conducteur téléphone au PCC, le PCC alerte la station qui alerte une personne qui doit alerter les passagers - parce qu'il faut évidemment tout de suite prévenir les passagers, mais aussi les métros qui attendent derrière, etc... Vous avez ainsi une chaîne d'échanges, d'interactions extraordinaires, simplement à travers un incident sur le métro. Le conducteur tout seul ne peut quasiment rien faire. C'est cette chaîne d'action qui permettra de réparer très vite l'incident, de bien guider le public, etc...

Il est important de dire que dans la compétence il y a cette dimension d'interdépendance, de collectif. Cela me permet de souligner un danger : celui de croire que la compétence serait le repli sur l'individu

isolé, de gérer les individus un par un. En agissant ainsi, on casse le collectif, on oppose les individus entre eux et on dégrade la performance, le travail. Il y a aussi une interprétation du modèle de la compétence très individualiste. Je crois qu'elle doit être fortement combattue puisqu'elle va tout à fait à l'inverse des nécessités actuelles du travail.

J.J. : La logique de compétence, dites-vous, c'est le travail qui fait retour dans les travailleurs. Mais, est-ce que la compétence s'oppose à la qualification ? Est-elle plus que la qualification ? L'abolit-elle ? Comment ces deux mots, compétence et qualification, s'articulent-ils ?

Ph.Z. : Pour moi, le modèle de la compétence est une nouvelle approche de la qualification. Donc, cela ne s'oppose pas. La qualification, c'est qualifier les personnes du point de vue de ce que l'on attend d'eux.

J.J. : Mais il faudra toujours être qualifié, pour être mécanicien par exemple.

Ph.Z. : Oui, il faudra toujours être qualifié. Qualifier les personnes du point de vue de ce que l'on attend d'elles dans l'organisation du travail c'est une manière de qualifier leur niveau de salaire. Derrière la qualification, il y a un enjeu de niveau de salaire, de progression de carrière. La question de la qualification reste donc. Elle ne peut pas disparaître. Par contre, la compétence est une nouvelle réponse à la question de la qualification. Il faut la poser comme ça ; ce n'est pas substantif. Ce qu'on appelait jusqu'à présent la qualification, c'était la qualification de l'emploi et du poste de travail. C'est là où il y a une confusion. La qualification en tant que la cotation des postes, la qualification du poste de travail, doit disparaître. Elle est caduque et, à mon avis, elle n'a plus d'avenir. Un jour ou l'autre, il faudra bien supprimer les études de postes. C'est donc une nouvelle approche de la qualification qui est en jeu : la qualification est dans l'individu, elle n'est plus dans le poste. Le changement est considérable.

J.J. : Est-ce que l'équation qualification + expérience = compétence est idiote ? Parce que, dans le fond, si je sais faire quelque chose et que j'ai de l'expérience, c'est comme si j'étais compétent. La compétence, c'est être qualifié et expérimenté.

Ph.Z. : Oui, d'une certaine manière. Il y a au moins trois définitions de l'expérience, parce que ce mot est aussi un « mot-valise ». 1. L'expérience du métier : le transfert des savoir-faire au sein d'un milieu de métier, c'est-à-dire la transmission et l'acquisition par la pratique du savoir-faire du métier, quel que soit le métier, reste important. Le métier n'a pas complètement disparu, heureusement d'ailleurs ! C'est très noble d'avoir un métier. 2. La routine. A mon avis, cette définition est devenue très limitée. J'ai acquis des routines dans ma manière de travailler et ce sont ces routines que je vais appeler expériences parce que cela prend un certain temps pour les acquérir. Cette approche a de moins en moins de poids parce que le travail est de moins en moins routinier. De fait, elle tombe en désuétude. On peut de plus en plus difficilement transférer des routines, car le travail change très vite aujourd'hui. 3. La capacité à faire retour sur son initiative. Je suis face à une situation, j'ai une initiative à prendre, par exemple sur une panne de machine. Il est possible que je ne prenne pas la bonne initiative. L'expérience est alors une sorte de retour à travers un certain nombre d'initiatives (éventuellement d'échecs), et à partir desquelles je réfléchis sur une meilleure manière de travailler, de m'y prendre. Je fais retour pour comprendre les erreurs que j'ai faites, je m'améliore et donc j'acquiers de l'expérience. Cette expérience-là n'est pas associée à de la routine, mais à du changement, à de l'événement. J'apprends de l'événement. J'ai une panne, et bien j'apprends de la panne. J'étudie cette panne et après je suis plus expérimenté sur les machines, j'ai ainsi acquis de l'expérience.

J.J. : De ce fait, expérience et ancienneté ne se calquent pas exactement. On peut être moins ancien et plus expérimenté.

Ph.Z. : Cela va beaucoup dépendre de l'organisation du travail. Si elle ne favorise pas l'apprentissage par les événements, par exemple si vous devez réparer vite les pannes parce que le flux est tendu et que vous n'avez pas le temps de les approfondir, vous n'allez pas acquérir de l'expérience. Il faut, dans l'organisation du travail, des moments de bilan, parce que pour créer de l'expérience, il faut faire retour et dresser un bilan de ce qu'on a fait. C'est ce que j'appelle réflexivité. Cela rejoint d'ailleurs peut-être

le bilan de compétence. Il faut que la personne dans l'entreprise elle-même ait des moments de bilan de son expérience de travail, éventuellement collectifs. Prenons des exemples : On lance une action qualité et on fait un bilan de cette action. Est-ce que ça a bien marché ? Est-ce que les clients sont contents, mécontents ? Dans notre département, à l'université, on fait régulièrement des bilans pour savoir si les étudiants sont satisfaits ou non de notre enseignement. On se critique nous-mêmes. Ces moments de bilan sont très importants, mais il arrive, et même assez souvent, qu'ils ne soient pas prévus dans l'organisation du travail. Au quel cas, il est très difficile d'acquérir ce type d'expérience. Si une organisation du travail le permet, un jeune peut acquérir très vite de l'expérience. Si elle ne le permet pas, il va végéter ; on lui donnera les tâches les plus simples et il continuera à faire les tâches les plus simples. Il y a une grande responsabilité de l'employeur dans le fait de pouvoir apprendre dans le travail.

J.J. : Je reprends votre exemple du vendeur qui, sur le terrain, rencontre un problème, appelle le gars de l'atelier, l'expert, etc.. Vous dites que tout le monde doit travailler en réseau, que l'information circule et de fait, la qualité de circulation de l'information est vraiment déterminante pour la vie de l'entreprise. Est-ce que pour autant, les enjeux stratégiques de l'entreprise doivent descendre jusqu'en bas ? est-ce qu'ils doivent rester l'apanage, le privilège de ceux qui dirigent ?

Ph.Z. : Cette remarque me permet d'aborder une autre facette dont je n'ai pas encore parlée : la question de l'autonomie et du contrôle dans le travail. Le modèle de la compétence est apparu à la fin des années 1960, au début des années 1970, période où l'on a posé assez fortement la question de l'autonomie de l'individu et des équipes. A l'époque, il y avait crise du taylorisme et on parlait beaucoup des équipes autonomes. On parlait de l'autogestion qui était une manière de parler de l'autonomie. Le grand thème de Mai 68 a été l'autonomie. Ce problème de l'autonomie est en partie entré dans l'entreprise. Dans un certain nombre d'entreprises, on a créé des zones d'autonomie. Par exemple, on va dire à une équipe de vendeurs de France Telecom : « vous êtes autonomes dans la manière d'organiser votre travail, dans vos méthodes de travail ». La compétence est alors la manière de remplir cette zone d'autonomie sans prescription. On ne dit plus aux gens ce qu'ils doivent faire, mais le travail est toujours contrôlé. Ce qui se développe de plus en plus aujourd'hui, c'est le couple objectifs-résultats. Au lieu de contrôler ce que fait la personne ou l'équipe, on dit : « vous avez une zone d'autonomie, vous vous débrouillez, mais on attend de vous tel résultat ». Si vous êtes vendeur chez France Telecom, vous devez placer « x » abonnements Wanadoo dans la journée. Donc, on fixe un résultat qui fait automatiquement pression sur l'individu. On a alors le paradoxe suivant : on dit aux gens qu'ils sont autonomes, ce qui est en partie vrai dans la manière de travailler, par contre, ils ne le sont pas du tout sur l'objectif fixé par la direction. Ce sont souvent des objectifs assez difficiles à atteindre et qui créent du stress sur l'individu. Si on accentue trop ce mode de contrôle, on met l'individu dans une situation très paradoxale et difficile. A la fois, le travail fait retour en lui-même (on est maître de son travail, on prend des initiatives), ce qui est valorisant et qui donne du sens au travail, mais en même temps, on dit que les objectifs du travail n'appartiennent pas à l'individu. Ce sont les objectifs de la direction, et ils ne sont pas discutables. On place un peu l'individu dans une situation aliénante. On lui demande de s'impliquer dans quelque chose qu'il n'a jamais eu le droit de discuter.

J.J. : Vous ne seriez pas le premier à affirmer que c'est aliénant de travailler !

Ph.Z. : Non, ce n'est pas nécessairement aliénant. Mais, s'impliquer par rapport à des objectifs qu'on n'a jamais pu discuter, c'est aliénant. C'est-à-dire qu'on se donne à quelque chose qui nous est étranger, qui nous est imposé. L'idée que je défends, qui est un peu programmatique (c'est un souhait), est qu'il faudrait que les directions d'entreprise ou les directions des administrations disent quels sont les enjeux. Une direction doit être tout à fait capable de dire à son personnel quels sont les enjeux stratégiques qui se définissent de manière simple. Pour moi, c'est faux de dire que la stratégie est quelque chose de tellement complexe qu'elle doit être réservée à des grands stratèges. De manière générale, la stratégie s'énonce de façon simple. Une direction a le devoir d'explicitier les enjeux pour que l'agent, le salarié sache ce qui lui est demandé, ce qu'il y a derrière les objectifs et quel sens cela a. Ce n'est pas souvent fait. De ce fait, les gens ne peuvent pas s'appropriier les enjeux, en discuter, ni émettre leur avis. Or, ils ont peut-être de très bonnes idées sur la stratégie. Les gens de terrain en ont souvent, mais elles ne sont pas du tout exploitées. A mon avis, le développement futur du modèle de la compétence devrait aller jusque-là, mais je suis obligé de constater que ce n'est tout de même pas

fréquent.

J.J. : J'ai pêché dans votre bouquin une définition qui m'a beaucoup plu parce qu'elle est très simple, mais je ne suis pas sûr de l'avoir très bien comprise. Vous écrivez : « être compétent, c'est savoir transformer le savoir en service ».

Ph. Z. : Si je reprends l'idée, qui est pour moi centrale, de prise d'initiative, comment sait-on si elle bonne ? Il y a deux éléments de réponse : 1) Il faut comprendre la situation et pour cela mobiliser des savoirs et non pas les appliquer. Etre compétent, ce n'est donc pas appliquer des savoirs parce qu'un savoir est toujours général, toujours trop abstrait par rapport à une situation concrète. Le savoir que l'on apprend à l'université ou ailleurs ne nous donne pas immédiatement de la compétence, il donne les conditions de la compétence. Il faut avoir ce savoir pour comprendre la situation, mais comprendre la situation, c'est mobiliser ce savoir dans la situation et non pas appliquer mécaniquement, dogmatiquement ce qu'on a appris dans les livres ou les cours. C'est donc un changement du rapport au savoir : il ne s'applique pas, mais se mobilise dans l'action. 2) Il faut juger, c'est-à-dire se demander quelle est la bonne initiative à prendre. Il faut donc faire des choix : j'ai plusieurs options et je vais prendre la bonne initiative. Par exemple : à l'université, dans une classe d'amphi, des gens commencent à parler à haute voix, ce qui arrive assez souvent. Vous avez plusieurs options : soit vous élevez la voix en disant que plus vous l'élevez, plus les étudiants vont se taire, soit vous faites tout à fait le contraire et parlez plus doucement que les élèves. En réalité, cette deuxième option est supérieure. Si vous commencez à parler plus doucement, les étudiants vont commencer eux-mêmes à parler plus bas pour pouvoir quand même entendre ce que vous dites. Là, vous jugez de la bonne initiative à prendre. Les choses sont un peu difficiles à décrire et à anticiper. Elles se fondent plutôt sur l'expérience. Donc, d'un côté on se fonde sur le savoir et on le mobilise, et de l'autre on se fonde quand même sur une certaine expérience qu'on a des situations pour juger de la bonne initiative à prendre.

J.J. : Pourriez-vous définir le mot de compétence par rapport à deux autres mots : performance et valeur ?

Ph.Z. : Par rapport à performance, fondamentalement, la compétence reste toujours, comme toute qualification, les qualités qui sont détenues et mises en œuvre par un individu. Lorsqu'on juge des compétences d'une personne, on juge de ses qualités professionnelles, mais c'est à travers les initiatives qu'elle prend, la validité de ces initiatives et les responsabilités qu'elle assume. En revanche, la performance, c'est juger des résultats d'une organisation, si elle a une bonne performance qualité, délais, etc... Un individu a une action toujours limitée sur la performance. Elle est presque toujours très collective ; c'est le résultat de la mobilisation de toute une organisation. Par exemple : c'est l'ensemble des personnels d'une usine agroalimentaire, du process à l'emballage en passant par la cuisson, qui fait la qualité du produit. Le client, lui, ne voit que la qualité du produit. La performance est donc un produit collectif, celui d'une organisation, tandis que les compétences sont les qualités professionnelles détenues et mises en œuvre par un individu. Il y a là un débat sur le problème de l'entretien individuel d'évaluation: est-ce que dans cet entretien, on va évaluer des qualités professionnelles par rapport à des situations ? L'individu va alors être jugé sur le fait qu'il est capable de maîtriser telle situation, qu'il est compétent. Par contre, savoir quel était le résultat d'une agence commerciale, par exemple, qui est une performance cette fois-ci, n'a pas à être discuté dans l'entretien puisque cela ne touche pas à la compétence. Cela doit être évalué par ailleurs au moyen de dispositifs de gestion qui existent déjà – on sait mesurer la performance. Les syndicats peuvent éventuellement négocier des primes collectives attachées à de la performance. Ce ne seront pas des primes attachées à la compétence. Il faut clarifier les choses et lever les confusions entre compétence et performance, sinon on place le salarié dans une situation très difficile où on lui dit que ce qui est important c'est sa compétence, mais où on le juge sur des résultats. Or, le résultat ne dit rien sur la compétence.

J.J. : Enfin... il est difficile d'avoir de bons résultats si on n'est pas compétent.

Ph.Z. : Ça dépend ! Le résultat ne dépend pas d'une seule personne. De plus, on peut avoir de très bons résultats à très court terme, mais qui, à moyen terme, vont se dégrader. Par exemple : le vendeur de France Telecom va intensifier son travail à très court terme et placera beaucoup d'abonnements Wanadoo par jour. Il aura alors de très bons résultats. Simplement, il les aura mal placés, c'est-à-dire

qu'il n'aura pas bien écouté les clients. Au bout d'un ou deux mois, on verra les clients mécontents résilier leur abonnement et dire que Wanadoo ne vaut rien. Ainsi la personne aura été très performante à très court terme et très peu performante à moyen terme. A très court terme, la performance n'est pas le signe d'une compétence.

En fait, l'évaluation viendra du client : c'est lui qui appréciera si la connexion à Wanadoo marche bien, si cela lui offre accès à des nouvelles possibilités d'information, de connaissances, de culture, de communication, d'achats, etc. C'est cela la vraie performance, et il est clair qu'elle ne dépend pas que du vendeur. En ce sens, si la compétence individuelle doit et peut s'évaluer sur la qualité des initiatives prises et la maîtrise des situations, orientées en direction de la production du service (en ce sens, la compétence, c'est bien le savoir qui se transforme en service), la performance doit clairement s'apprécier comme l'effet de l'efficacité organisationnelle d'un réseau solidaire de compétences, sous responsabilité du management. Confondre entre compétence individuelle et résultat de performance économique, c'est ne produire que du stress et des effets partiels de court terme.

C'est un débat important, aujourd'hui.

Par Zarifian philippe

<http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page14.htm>