



HAL
open science

Débat à propos de l’“ Objectif compétence ” Jean-Pierre Durand

► **To cite this version:**

Jean-Pierre Durand. Débat à propos de l’“ Objectif compétence ” : À propos du CNPF-MEDEF et du livre de Ph. Zarifian. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2000. hal-04363724

HAL Id: hal-04363724

<https://hal.science/hal-04363724>

Submitted on 25 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Débat à propos de *l'Objectif Compétences*

par Jean-Pierre Durand*

Pour Gérer et Comprendre, Annales des Mines

L'ex-CNPF – devenu depuis lors MEDEF – a tenu en octobre 1998, à Deauville, des Journées internationales sur « Objectif Compétences ». Au printemps 1999, Philippe Zarifian publie un ouvrage au titre similaire¹. Le terme de compétence(s) tend à se substituer à celui de qualification, dans les entreprises ainsi que dans les institutions de formation. Que peut signifier ce glissement ? Caractérise-t-il une transformation des contenus et de l'exercice du travail ? Ou bien correspond-il à une modification douce de la nature du contrat de travail ? Ce sont autant de questions qui traversent la lecture de cet ouvrage et sa critique.

La thèse générale du livre est celle du passage de la cotation du poste dans l'entreprise à celle de l'évaluation de l'individu qui occupe le poste ou la fonction. D'une certaine façon, il s'agit de la satisfaction d'une vieille revendication syndicale puisque les organisations syndicales demandaient la reconnaissance des qualités et qualifications individuelles : sauf, qu'aujourd'hui, une partie d'entre elles s'oppose à la « logique compétence » qui substitue, au « pesage » du poste, l'évaluation individuelle pour fixer le niveau du salaire de son occupant. C'est dire que le passage d'un système à l'autre pose au moins autant de questions qu'il en résoud. Pour l'auteur, l'avènement de la logique compétence correspond aux nouvelles exigences des appareils productifs : les performances exigées en matière de coûts, qualité et délais ont placé au centre des dispositifs de production l'événement, entendu comme l'aléa perturbateur ou la situation nouvelle auxquels il faut réagir efficacement et immédiatement ; de même, la communication entre personnes et entre services, fondée sur une compréhension mutuelle, devient la condition de l'efficacité. Enfin, le concept de service montre en quoi il s'agit maintenant de satisfaire un client et non plus seulement de lui livrer un bien ou une prestation.

Ces trois dimensions, participant à la définition des nouvelles conditions de production de biens et de services, entrent en cohérence en substituant la logique compétence au principe des qualifications du poste. À partir de là, Philippe Zarifian propose une critique radicale de la Gestion Anticipée (ou prévisionnelle) des Emplois et des Compétences (GAEC ou GPEC) avec ses « référentiels métiers » d'un usage trop lourd, fondés sur la notion douteuse de capital humain qui banalise l'humain en en faisant une ressource parmi d'autres. Il met ensuite en cause les notions de savoir-être et de compétences sociales, trop tournées vers des

* Directeur du *Centre Pierre Naville*, Université d'Évry Val d'Essonne

¹ Philippe Zarifian, *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, 1999, 229 pages.

traits de personnalité et renvoyant essentiellement au modèle de comportement des cadres. Enfin, il relève les ambivalences des entretiens individuels calqués sur l'évaluation des performances des cadres plutôt que susceptibles de développer un nouveau modèle de la compétence. Nous partageons ces critiques ainsi que celles qu'il adresse à la définition de la compétence professionnelle par le MEDEF. Pour l'ex-CNPF : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »². Ph. Zarifian y voit une définition a-temporelle qui ne tient pas compte des exigences de la nouvelle organisation du travail et qui est parfaitement applicable dans une organisation taylorienne³. De même, il y voit un côté néo-artisanal qui sous-estime les conditions modernes de production fondées sur la mobilisation de réseaux de travail, c'est-à-dire sur une activité de plus en plus socialisée, alors que l'évaluation porte sur des individus. Enfin, le processus de production des connaissances – essentiellement collectif – sur lequel s'appuient les compétences, est largement passé sous silence parce que la préoccupation première des rédacteurs porte sur la validation de la compétence⁴.

Puis l'ouvrage développe les conditions de succès de la logique compétence, considérant « que les directions d'entreprise ne peuvent pas, à la fois, jouer la carte d'une implication plus forte dans les performances de l'entreprise et celle d'une précarisation accrue de l'emploi. Toute implication subjective suppose le développement d'un sentiment d'appartenance à l'entité où l'on travaille, sentiment qui, lui-même, suppose que le salarié puisse se projeter dans la durée au sein de cette entité, donc miser sur une certaine stabilité de son emploi ». Et, plus loin, « la direction d'une entreprise ne peut à la fois prôner le développement, la mobilisation et la valorisation des compétences des salariés et faire jouer des calculs « bêtes et méchants » de productivité de l'emploi, dans lesquels ces salariés ne sont considérés que comme des coûts à réduire » (p. 86-88).

On ne demanderait qu'à croire l'auteur si la réalité quotidienne ne démentait pas la cohérence de ses constructions théoriques : si les acteurs du changement organisationnel croient à la nécessité de la stabilité et à la sécurité de l'emploi pour améliorer les performances des entreprises, les actionnaires et les vrais décideurs ne s'en soucient guère, comme le montrent les plans sociaux successifs et les réductions d'effectifs chaque jour présents dans les journaux.

L'entreprise est devenue schizophrénique, assurant que sa pérennité passe par la sécurité de l'emploi, tandis qu'elle procède régulièrement à des « ajustements » d'effectifs.

² Voir CNPF, *Journées internationales de Deauville, 1998 : objectif compétences*, tome 1, octobre 1998.

³ On peut aussi interpréter cette définition intemporelle comme le maintien ou la poursuite du taylorisme dans nombre de situations de travail : ce que l'auteur ne peut, ou ne veut, voir, ne disséquant que les changements organisationnels perçus comme obligatoires pour la survie des entreprises (cf. ci-dessous).

⁴ On peut remarquer que Ph. Zarifian ne critique à aucun moment la présence des comportements dans la définition de la compétence : comportements qui, en tant que composants de la compétence à évaluer, seront donc évalués.

L'acceptation, par les uns et les autres, de cette situation paradoxale, loin de la cohérence désirée par l'auteur, nous conduit à interroger, sur le fond, la logique compétence, qui contient peut-être d'autres ressorts cachés expliquant son émergence présente⁵. Mais, pour ce faire, il nous faut revenir sur les thèses de Ph. Zarifian qui font du changement organisationnel – à savoir la fin du taylorisme – une nécessité historique pour la firme qui veut assurer son avantage concurrentiel en matière de coût, de qualité et de délai (ou de variété), c'est-à-dire en offrant le meilleur service, selon la terminologie de l'auteur.

D'importants changements ont traversé l'organisation du travail depuis deux décennies, d'une part, en raison de l'exacerbation de la concurrence qui a modifié les conditions de production⁶ et, d'autre part, en raison de l'irruption des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans tous les segments de la production et de la circulation des marchandises.

Au-delà de l'accroissement général des qualifications et des compétences – qui ne contredit pas le maintien d'une polarisation – l'un des changements essentiels réside dans la mobilisation de la subjectivité de tous les salariés, y compris des exécutants ou des personnels peu qualifiés. Ce qui modifie nécessairement la question du contrôle social du travail. Pourtant, si presque tous les chercheurs s'accordent sur la description de ces changements et sur leur prise en compte dans les analyses, les divergences d'interprétation demeurent quant à la nature de ces transformations.

Autrement dit, n'y a-t-il pas une rupture radicale avec le passé et avec l'organisation fordoy-taylorienne du travail, comme Ph. Zarifian le répète dans ses ouvrages ? L'auteur peut-il prendre ses souhaits humanistes pour une nécessité historique ? L'observation attentive des situations de travail dans les anciennes branches (activités de montage, en particulier, qui sont trop onéreuses à automatiser, activités de manutention et de transport, etc...), mais aussi dans les nouvelles (grande distribution, restauration rapide, centre d'appels...), montre, au contraire, la même division du travail, lequel est habillé de techniques socio-productives (TPM, Kaizen, qualité totale...) qui en modifient la perception par les intéressés, ce qui doit être pris en compte. Dans toutes ces activités, même pénétrées par les TIC, les salariés ne travaillent guère que sur les signes, rarement sur le sens de l'information, et les signifiants sont la plupart du temps instrumentalisés à travers des procédures et des routines⁷.

Pour montrer la radicalité des transformations en cours, notre auteur tend à faire du passé une présentation caricaturale. Par exemple, tout s'y passait, selon lui, comme si la production pouvait se dérouler sans initiative aucune des exécutants (p. 56-58). Les ergonomes ont

⁵ C'est ainsi une sorte de critique de la critique que nous réclamons ici, qui sortirait – comme le proposent par d'autres voies Luc Boltanski et Eve Chiapelli dans *Le nouvel esprit du capitalisme* – d'une vision trop encastrée dans les logiques dominantes et dans les urgences de la production et/ou du rapport salarial actuel.

⁶ De fait, on peut expliquer plus radicalement ces transformations par la crise, puis les issues à la crise de l'accumulation du capital. Cf. R. Boyer et JP. Durand, *L'après-fordisme*, Syros, 1998 et JP. Durand « Le nouveau modèle productif » in G. Bollier et C. Durand, *La nouvelle division du travail*, L'Atelier, 1999.

⁷ Cf. JP. Durand « Temps, rationalisation et flux tendu » in A. Pichon et C. Durand, *Le temps de travail*, à paraître.

pourtant montré l'importance stratégique de la différence entre travail réel et travail prescrit, tandis que les sociologues développaient les concepts de qualifications tacites ou de savoirs cachés : que ces initiatives, ces qualifications ou cette compréhension de la production ne fussent pas reconnues ne doit pas conduire à nier leur existence. Même si l'intelligence des OS n'était pas convoquée par les directions d'entreprises – ce qui diffère de la situation actuelle – elle n'en était pas moins la condition du fonctionnement de celles-ci.

Observons maintenant le travail de surveillance des processus, lieu de prédilection des interventions de Ph. Zarifian. Ce dernier y perçoit les conditions de mise en œuvre d'une organisation du travail post-taylorienne : « parce que les remises en cause sont profondes, la notion d'événement est, encore aujourd'hui, peu et mal reconnue dans les entreprises. Les directions restent très centrées sur les procédures opératoires, sur les prescriptions de tâches » (p. 40). À ce point de vue optimiste on peut opposer une autre interprétation : n'est-ce pas la nature même du capitalisme que de chercher à contrôler le travail tandis que les procédures en sont une voie privilégiée ? N'est-il pas alors nécessaire de les développer, y compris dans le travail de surveillance ou de maintenance ?

Alors, il n'y aurait pas lieu de s'étonner que celles-ci perdurent. L'autre voie pour rendre le travail efficace est la recherche de l'engagement du salarié sur les objectifs de l'entreprise : mais le contrôle de cet engagement devient lui-même, à son tour, nécessaire. Ne serait-ce pas alors le rôle de la *logique compétence* que de procéder à ce contrôle de l'implication subjective du salarié ? N'est-ce pas là un moyen de résoudre la fameuse question de l'incomplétude du contrat de travail mentionnée par les juristes ? Car l'employeur ne se satisfait pas d'échanger un temps de travail contre un salaire, il cherche à accroître l'efficacité du travail durant ce temps. La logique compétence rend-elle plus visible qu'hier cette recherche d'efficacité par la mobilisation de la subjectivité du salarié ? À peine si l'on se souvient des efforts de l'École des Relations humaines, des psychologues tels Maslow, puis des tentatives pour enrichir les tâches, pour motiver les salariés au travail. S'il y a un changement, c'est sur le contrôle et l'évaluation de cet engagement des salariés quant aux objectifs de l'entreprise.

En effet, le contrôle social sur le travail a de moins en moins lieu sur les tâches immédiates : il a lieu beaucoup plus en amont, sur la fixation des objectifs et dans l'organisation générale du travail, qui continuent à échapper aux salariés d'exécution. S'il y a plus d'autonomie dans le travail, celui-ci reste très encadré par des procédures – comme celles d'ISO 9000, qui constituent bien, dans les faits, le retour en force d'une nouvelle forme de contrôle taylorien du travail – conçues et préparées en amont. L'exécution n'a plus besoin d'être contrôlée dans le détail parce qu'elle est désormais mieux encadrée par de nouvelles prescriptions paraissant élargir la part d'initiative de l'exécutant ; celui-ci n'a, dès lors, plus le choix qu'entre quelques possibles déjà normés. Tout se passe comme si le besoin et les exigences en compétences des situations de travail et des technologies étaient croissants. Or ce n'est le cas que dans les situations difficiles à stabiliser dans lesquelles l'environnement impose une réactivité immédiate. Ailleurs, c'est-à-dire dans la grande majorité des situations de travail direct et, bien souvent, dans les tâches de surveillance, l'amplitude de l'aléatoire – et donc le besoin réel

de compétences – restent limités. On sait, par ailleurs, que dans des situations de travail normées, la non-mise en œuvre de compétences acquises (un niveau de qualification trop élevé par rapport aux exigences) conduit au découragement et à la désimplication des salariés.

À la place de cette réalité du travail, la logique compétence nous propose une philosophie de l'événement et de l'aléa qui l'éloigne toujours un peu plus des pratiques concrètes : « le décisif n'est pas d'établir des modes opératoires ou des règles d'action ; ces derniers permettent toujours de cadrer l'action et de solliciter les acquis professionnels précédents, mais ils ne sont pas au cœur de l'apprentissage. L'important est de mieux comprendre le phénomène qui s'est produit, pour mieux y faire face. Autrement dit, il ne s'agit pas directement de l'intériorisation de règles, mais d'une intelligence des phénomènes » (p.185). Si l'on ne peut que partager la générosité de ce diagnostic, les réalités diffèrent quelque peu d'un tel volontarisme. Je ne prendrai que deux exemples : la maintenance préventive et le groupware. Dans le premier cas, les ouvriers professionnels ont vu leur autonomie diminuer considérablement, tandis qu'ils perdaient largement leur identité professionnelle : le dépannage curatif fondé sur l'interprétation et sur la créativité a fait place à la prévention construite à partir de procédures pensées essentiellement par le bureau des méthodes ou par des agents techniques spécialisés. Les procédures deviennent répétitives et les professionnels peinent à conserver autonomie et initiative dans leur travail⁸. De même, les logiciels de groupware ont essentiellement pour fonction de rationaliser le travail intellectuel en contrôlant son exécution en permanence par le chef de projet : celui-ci fixe régulièrement les objectifs des membres de son équipe et assemble les résultats éclatés de ceux-ci dans le produit final, dont il est pratiquement le seul à saisir les enjeux stratégiques⁹. La participation de tout un chacun à plusieurs projets conduit à cette segmentation des tâches, tandis que la pression du temps pousse à privilégier les résultats immédiats par rapport à la profondeur des réflexions ou aux interrogations sur le sens des actions.

Dans le même temps, le refus de prendre en compte la généralisation du flux tendu empêche d'en voir les effets sur l'organisation du travail et sur les transformations de ses contenus¹⁰. Or, l'urgence et l'anticipation – indispensables au maintien du flux en tension – conduisent à faire réagir les opérateurs (en usine comme dans le tertiaire) selon des procédures pensées par d'autres salariés et à l'élaboration desquelles ils ont à peine participé¹¹. Dans le même sens, l'auteur tend à assimiler l'organisation en groupes semi-autonomes et le teamwork. Les groupes semi-autonomes sont nés dans les années 60-70, en Europe, d'une double conjonction : un manque de main-d'œuvre motivée au travail et un mouvement syndical

⁸ Cf. MN. Pécourt, « La maintenance productive » in G. Bollier et C. Durand, *La nouvelle division du travail*, L'Atelier, 1999.

⁹ Cf. B. Faguet-Picq, « La coopération dans le travail » in G. Bollier et C. Durand, *La nouvelle division du travail*, L'Atelier, 1999.

¹⁰ Par exemple, à propos de la « mise en ligne » dans le montage des moteurs à la SNECMA (p.61) qui est, par définition, une mise en flux tendu de l'atelier.

¹¹ Il y a ici un véritable objet sociologique sur les conditions de fixation des règles et des procédures, dont les négociations appartiennent au travail lui-même. Nous partageons largement les analyses de G. de Terssac (*L'autonomie au travail*, PUF, 1992) selon lesquelles le développement d'espaces d'action dans les situations de travail faciliterait la mise en œuvre des compétences. Mais nous sommes loin ici de la définition de la compétence telle qu'elle a envahi aujourd'hui le débat.

puissant. Le résultat a été un compromis dans la réorganisation du travail qui signifiait une plus grande autonomie des salariés pour organiser leur travail afin d'atteindre des objectifs qu'ils négociaient, en partie, avec leur hiérarchie, en raison d'une représentation syndicale forte. Les groupes semi-autonomes, en enrichissant partiellement le travail, mobilisaient les salariés, y compris les ouvriers ou les employés d'exécution, et accroissaient leur productivité dans une période frappée par la « crise du travail simple ». Cette situation d'un manque de main-d'œuvre motivée combiné à un mouvement syndical puissant n'a pas duré¹² et aujourd'hui l'avènement, puis la généralisation, du teamwork ont lieu dans d'autres conditions économiques et sociales tandis que les mobiles de celui-ci diffèrent radicalement. Issu du « modèle japonais »¹³, puis implanté aux États-Unis (grâce en particulier à l'ouvrage du MIT, *Le système qui va changer le monde*, Dunod, 1992), le teamwork se généralise en Europe, sans que ni les chercheurs, ni les syndicalistes – sauf en Grande Bretagne – ne perçoivent et ne débattent de la radicalité du changement organisationnel. Il s'agit, en général, de placer sous la responsabilité d'une équipe (team) un segment d'une production en flux tendu (dans l'industrie comme dans les services), équipe dont la direction tend à réduire constamment le nombre de membres, au nom de la productivité, tout en augmentant ses objectifs de performance. La pression des collègues sur chaque individu y est croissante, même si le travail peut y paraître plus intéressant en raison de son élargissement à de nouveaux champs (contrôle, qualité, suivi de production...). Selon toutes les enquêtes réalisées aux États-Unis ou en Europe, le travail y est perçu comme plus dur, même si des installations nouvelles allègent les charges physiques du travail : la réduction des pauses dans la journée de travail signifie un accroissement de l'intensité du travail et, surtout, du stress¹⁴. Autrement dit, même si le teamwork s'est glissé dans l'enveloppe des groupes semi-autonomes en Scandinavie, en Allemagne ou en France, il en diffère dans son essence ; vouloir les télescoper conduit à une identification de l'un à l'autre empêchant de constater les effets négatifs de la nouvelle organisation du teamwork sur les conditions de travail : ce n'est qu'au détour d'un paragraphe que l'auteur évoque le risque « de phénomènes d'automarginalisation et d'auto-exclusion au sein des équipes autonomes » (p. 85). Selon nous, il ne s'agit plus d'un risque, mais d'un mode de gestion des hommes et des femmes (cf. la note 13), en particulier lorsque la plupart des firmes dégraissent et/ou que de nombreux salariés qualifiés recherchent un emploi.

Le flux tendu, le teamwork et la pression des demandeurs d'emploi font système, lequel a conduit à une reconfiguration des conditions de travail acceptées et de la relation salariale dans la plupart des secteurs productifs de biens et de services. S'interdire ce constat et l'interprétation qui en découle empêche de voir le contenu stratégique du virage opéré avec l'émergence, puis la généralisation, de la logique compétence.

¹² Cf. JP. Durand : « Is the "Better Job" Still Possible Today ? », *Economic and Industrial Democracy*, vol.19, 1998.

¹³ Cf. JP. Durand et J. Durand-Sebag : *The hidden face of the Japanese model*, Japanese Studies Centre, Monash University, Clayton (Aust.), 1996.

¹⁴ Cf. M. Parker and J. Slaughter, *Choosing Sides : Unions and the Team concept*, Labor Notes Book, Detroit, 1988.

À la place de l'analyse suggérée ci-dessus, dans laquelle le comportement et la mobilisation dans l'équipe de travail sont des critères centraux de sélection, puis de promotion, des salariés, Ph. Zarifian propose de considérer les comportements et la subjectivité mise au service des objectifs de l'entreprise comme intrinsèquement liés aux nouvelles exigences de la production.

Cette approche tend, une fois de plus, à présenter pour nouveau ce qui était déjà présent hier, à savoir qu'aucun atelier ou qu'aucun bureau ne pouvait prétendre à l'efficacité sans l'engagement et la motivation d'une large partie des salariés : la « conscience professionnelle » ou la « satisfaction du travail bien fait » étaient alors les manifestations les plus visibles de cet engagement. Dans l'ouvrage, l'intelligence de l'individu, le réseau de travail, le « retour du travail dans l'intelligence pratique du travailleur » (p. 55), la « coopération dans le travail » (p. 66) apparaissent comme les produits de nouveaux déterminismes technologiques (avec la diffusion des technologies de l'information et de la communication) et économiques (l'exacerbation de la concurrence). Non seulement ces dimensions du travail existaient déjà bien avant, mais, surtout, les nouvelles exigences compétitives peuvent être satisfaites par d'autres voies et, en particulier, par de nouvelles formes de contrôle social du travail, souvent plus insidieuses parce qu'intériorisées par les salariés : qui peut être contre la qualité des biens et des services offerts ? Mais combien de procédures nouvelles accompagnent les normes ISO 9000, par exemple ? Les techniques socio-productives (Total Productive Maintenance, Total Quality Management, Kaizen, changement rapide d'outils) et le flux tendu encadrent, de façon serrée, les salariés d'exécution, souvent avec leur assentiment. Il apparaît indispensable d'évaluer l'ambivalence de ces nouvelles formes productives qui laissent – ou semblent laisser – plus d'autonomie tout en contrôlant autant le travail (procédures-cadres en amont), bien souvent en en accroissant le stress ou la durée.

En fait, les exigences productives nées de la compétition (qualité, variété, productivité...), qui apparaissent comme nouvelles, sont aussi des créations et des inventions destinées à justifier l'obligation, pour les salariés, de s'engager sur les objectifs de l'entreprise, de se mobiliser et de faire preuve de loyauté par rapport à celle-ci. La logique compétence est la mise en musique, la mise en forme ou l'habillage de cette obligation faite aux salariés de s'impliquer au travail : tandis que Ph. Zarifian n'y voit qu'une nécessité de mettre en cohérence système productif et organisation du travail par la mobilisation subjective des salariés (à travers une sorte de déterminisme malgré la possibilité de maintenir des méthodes procédurales), il n'interroge pas le volontarisme intéressé des directions d'entreprise qui cherchent à mieux soumettre leurs salariés, à travers la recherche de leur implication active (le fameux objectif compétence)¹⁵.

¹⁵ C. Dubar s'interrogeait (« La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, 2/96) sur la durabilité de la notion de compétence face à celle de qualification (sociale). Nous avons aujourd'hui la réponse : si le terme de compétence s'est imposé, c'est parce que ce qu'il désigne en plus – la mobilisation de la subjectivité – correspond à une transformation de la relation salariale, au désavantage des salariés.

En même temps, l'auteur, ancien syndicaliste, ne renie pas certaines de ses convictions et représentations d'antan : il s'interroge sur les capacités des directions à faire partager tous les enjeux avec les salariés et conclut que certaines d'entre eux resteront « du domaine de conflits d'intérêts antagonistes » (rentabilisation du capital, niveau d'emploi, montant des salaires, risque d'extériorisation d'activités, etc. (cf. p.78). Il considère aussi que « la force des situations » conduit à un certain partage des enjeux ou qu'il peut y avoir « partage des enjeux sans partage des valeurs » (p.79) : ce que nous reconnaissons aussi, d'une certaine manière, en utilisant le concept de compromis productif dynamique, qui rend compte de la nécessité – pour les salariés et les directions – de construire un accord minimal, toujours recommandé, afin de conserver une pérennité de l'appareil productif intéressant les deux parties. Mais cette obligation de se retrouver pour produire n'écarte pas les « conflits d'intérêts antagonistes », comme le dit Ph. Zarifian, tandis que, selon nous, le contrôle du travail, la manière de le réaliser, l'engagement, l'implication, la motivation et les comportements des salariés relèvent de ce conflit d'intérêts : ils ne sauraient devenir une nécessité née des nouvelles conditions de production ou de la compétition (internationale).

Car c'est ici, en effet, que réside l'optimisme de l'auteur, qui veut que les deux parties puissent s'entendre au préalable sur la question du contrôle du travail et de l'évaluation des comportements qui appartiennent à la logique compétence : « Le point de départ de toute démarche compétences est de clarifier ces enjeux stratégiques, de permettre à chaque salarié de se les approprier, de savoir ce que l'on attend de la démarche compétences elle-même, dans les limites de partage de ces enjeux » (p. 96). Or, les comportements, comme les attitudes, la loyauté ou le dévouement relèvent du domaine privé du salarié : l'employeur n'achète que du temps de travail. À lui de rendre efficace ce temps de travail, mais peut-on réduire l'incomplétude du contrat de travail en décidant, qu'au-delà du temps de travail acheté, les attitudes et la subjectivité du salarié – domaines privés s'il en est – cessent aussi de lui appartenir et doivent être contrôlées et évaluées par la direction, pourtant propriétaire du seul temps de travail ? Peut-on penser que l'auteur soit favorable à cette nouvelle version de l'achat de la personnalité, confondu avec l'achat du temps de travail : « Il est possible qu'un aspect sous-estimé de la logique compétence est que les individus doivent apprendre à régler par eux-mêmes une large partie de leurs interactions professionnelles, comme ils le font d'ailleurs, spontanément, dans leur vie personnelle » (p. 119) ?

La mise à disposition de l'employeur de la subjectivité du salarié est une composante pleine et entière de la compétence, la sollicitation de celle-ci faisant « passer un seuil nouveau en matière d'implication du sujet dans son travail » (p. 70). C'est ce que Ph. Zarifian appelle l'auto-mobilisation de l'individu (p.70 et 136-137). Comment solliciter cette compétence et en échange de quel avantage ou de quelle rémunération les salariés mobiliseront-ils leur subjectivité ? Si l'auteur reconnaît que tel est bien l'enjeu, les deux façons dont il traite celui-ci ne répondent pas à la profondeur du problème : d'une part, il pose comme probable la convergence d'intérêts autour de valeurs éthiques professionnelles (p. 141) et, d'autre part, il renvoie la question aux partenaires sociaux eux-mêmes.

La convergence des intérêts des salariés et de leur hiérarchie dans l'entreprise revient comme un leitmotiv, même s'il est fait état, de temps à autre, de « conflits d'intérêts antagonistes » ; si ceux-ci sont quelquefois rappelés, la logique compétence fonctionne dans le cadre théorique d'une convergence d'intérêts : le succès de l'entreprise, sa performance, apparaissent toujours premiers sur les questions conflictuelles de partage des gains de productivité. À partir de l'analyse en termes de service (p. 45 à 53) et de la nécessité de satisfaire le client-usager, se trouvent « naturalisées » les contraintes auxquelles doivent se plier les salariés, alors qu'elles relèvent aussi des conflits d'intérêts antagonistes ou, pour être plus clair, du rapport entre capital et travail. Par exemple, le service « justifie la survie d'une organisation et donc l'emploi des salariés qui y sont employés » : où est passé le conflit d'intérêts antagonistes ? Le passage d'une logique quantitative (la logique de débit) à une logique qualitative de satisfaction du client repose sur l'engagement subjectif du salarié. Alors le contrôle du travail se déplace vers le contrôle de réalisation d'engagement (p. 89). Ce qui signifie, ni plus, ni moins, que « la prise de responsabilité sur l'amélioration des performances productives n'est pas un « comportement social particulier » mais le contenu même de la nouvelle professionnalité des opérateurs » (p. 91).

Même si l'auteur ajoute que cette nouvelle qualité doit être reconnue, il en fait le cœur de la nouvelle relation salariale, sans réellement s'interroger sur le pourquoi de son émergence au moment où la transformation des grandes régulations macro-économiques touche l'emploi en particulier. S'il reconnaît, de temps en temps, que cet engagement et cette mobilisation subjective a lieu sous la contrainte (p. 70) ou qu'il peut s'agir d'une « implication forcée » (p. 87), il rejette le caractère structural de l'implication contrainte et n'en fait qu'un épiphénomène passager (p. 87) ou lié à une direction d'entreprise particulièrement rétrograde (cf. AXA p. 164).

Au contraire, il nous semble qu'en faisant reposer la logique compétence sur l'engagement et la mobilisation des salariés, Ph. Zarifian omet, ou refuse, de dissocier l'engagement sur une qualité de service et l'engagement sur une performance productive qui inclut la dimension de productivité, donc celle d'effort et d'intensité du travail. À moins que l'auteur amalgame consciemment les deux dimensions, comme nous le laisse entendre le passage cité ci-dessus (p. 91). Dans tous les cas, le glissement du contrôle du travail (le taylorisme) au contrôle de réalisation d'engagements entraîne l'évaluation, non plus d'un résultat du travail, mais de l'évaluation d'une attitude vis-à-vis du travail, en particulier de l'évaluation du comportement qu'adopte le salarié au cours de la fixation de ses objectifs et de ses performances. La nécessité, pour le salarié, de s'engager et de se mobiliser sur de meilleures performances (qualitatives et quantitatives) devient la condition de son avancement et de sa promotion : alors la logique compétence, à travers cette évaluation, complète le contrat de travail, puisque l'employeur contrôle, maintenant, le comportement des salariés pendant le temps de travail qu'il leur achète.

L'entreprise a comme principale responsabilité d'organiser cette auto-mobilisation de l'individu. Mais qu'échange le salarié contre ses engagements de performance ? Au-delà des reconnaissances que l'auteur appelle de ses vœux, il fait appel à la civilité, d'abord entre les

salariés, de façon horizontale (coopération, solidarité...) puis entre salariés et employeurs pour conclure, d'une façon pour le moins ambiguë : « Ces compétences civiles ne seront jamais reconnues que dans les limites des attentes de l'entreprise, dans un rapport salarial. Les isoler du professionnel et les valoriser comme telles, dans l'optique d'une entreprise citoyenne, c'est jeter le trouble sur ce qui se négocie réellement, « faire comme si » le rapport salarial n'existait pas, comme si l'individu au travail n'était pas un salarié... Notre position est claire : si la civilité s'incorpore, en quelque sorte, par l'intermédiaire de la logique compétence, dans l'activité de travail – ce qui représente un progrès potentiel considérable – elle doit le faire en restant sur le seul registre que la compétence peut traiter valablement et sans équivoque : le registre professionnel » (p. 189).

L'auteur peut, par ailleurs, stigmatiser les versions néo-libérales de gestion de la main- 'œuvre qui tendent à se diffuser, en utilisant parfois, elles aussi, le « label » de la démarche compétence (p. 93), il n'empêche que cette dernière contient plus de risques de voir s'accroître le contrôle sur les comportements et sur la loyauté des salariés que de chances de voir les « compétences » reconnues et récompensées. Et ce n'est pas pour contredire cette affirmation que le MEDEF s'est emparé de la logique compétence, à partir de 1998. En citant une expérience menée chez Danone France, l'auteur conclut : « Le gain était donc triple : en augmentation des compétences professionnelles, en hausse de performance économique, et en une nette amélioration de la compréhension mutuelle et de la coopération entre salariés de la fabrication et de la maintenance »¹⁶ (p. 126). D'un côté, le bénéfice des gains en performance économique ; de l'autre, un intérêt du travail grandissant. La question du partage de ces gains de productivité paraît hors-jeu. Tout se passe comme si les préoccupations du consultant l'emportaient, de facto, sur celles du chercheur revendiquant civilité et citoyenneté dans (de ?) l'entreprise.

La logique compétence accroît la subordination du salarié vis-à-vis de son employeur parce qu'elle inclut l'évaluation des attitudes, des comportements et de l'engagement des individus sur les objectifs de performance de l'entreprise proposés par sa direction. Par glissements successifs, même si Ph. Zarifian s'oppose à la gestion néo-libérale du travail, l'évaluation de l'engagement du salarié par rapport à ces objectifs se transforme en évaluation de la loyauté vis-à-vis de la hiérarchie puis, plus ou moins directement, vis-à-vis de l'entreprise. Dans une des firmes où nous avons enquêté, une grille d'évaluation comporte parmi neuf items ceux de disponibilité et de sociabilité. Pour le premier item, le salarié noté « très bon » (5 points) est celui qui « propose des services avant qu'on lui demande », tandis que « le médiocre » refuse systématiquement les services demandés, c'est-à-dire les heures supplémentaires ou le travail du samedi. Pour le second item, l'opérateur noté « très bon » ne fait « pas d'observation négative du supérieur et fait preuve d'une correction parfaite envers tous et d'une grande gentillesse », tandis que « le médiocre » adopte une « attitude irascible envers ses supérieurs,

¹⁶ C'est le moment de rappeler aussi que cette logique compétence se satisfait d'un « élargissement de la surface de la compétence de la personne » (p.157) et ne se préoccupe pas d'un approfondissement de ses interventions et de ses compétences (sur une base volontaire bien sûr) qui, seul, conduirait à un véritable développement de ses capacités – et de sa classification.

ses collègues et le personnel des services ». Bien sûr, la logique compétence n'est pas que cela, mais elle autorise de telles évaluations, beaucoup plus fréquentes qu'on ne le croit, si l'on veut bien collecter les grilles d'évaluation et d'entretien.

De fait, l'évaluation des attitudes et des comportements individuels conduit à la fixation d'une norme comportementale médiane, à laquelle il est préférable de se conformer dans une perspective d'avancement et de promotion. La concurrence entre salariés, inhérente au salariat – en particulier en période où existe une « surpopulation relative » conséquente – peut prendre deux formes : ou bien s'inscrire à l'intérieur de la normativité et signifier la fin de toute créativité dans le travail, ou bien exacerber la concurrence à la loyauté envers l'entreprise et déstructurer totalement le collectif de travail jusqu'à contrarier la coopération indispensable à la réalisation des objectifs. La réalité se situe très souvent entre ces deux extrêmes : les opérateurs simulent l'intensité de leur engagement – c'est leur moyen de résister à la logique compétence – et coopèrent dans les limites offertes par l'instabilité des équipes de travail (au-delà d'un noyau fixe de permanents dans chaque équipe gravitent des salariés aux statuts et aux trajectoires plus ou moins précaires).

La critique souvent adressée à la contestation de la logique compétence porte sur la transparence de la procédure d'évaluation : selon cette critique, les promotions avaient bien lieu à la « tête du client », tandis qu'elles s'inscrivent aujourd'hui dans des procédures avec des règles connues de tous, lesquelles garantissent une objectivité dans les choix de la hiérarchie. Non seulement on peut douter de la réalité de cette transparence et de l'objectivité du processus d'évaluation, mais l'existence d'une telle procédure d'évaluation des comportements et des attitudes individuels possède une dimension liberticide qu'il nous faut bien reconnaître. Même condamnées, l'évaluation des traits de personnalité et des qualités personnelles (p.166- 169), la place privilégiée faite aux attitudes, au comportement et au mode de conduite face à un environnement donné (p. 166 et ailleurs « dans une situation ») conduisent à les reconnaître comme compétence sociale relevant de la professionnalité (p. 169). Cette « naturalisation » de l'obligation d'engagement et d'implication – puisqu'ils deviennent compétence sociale – ouvre toutes les interprétations possibles dans le domaine de l'évaluation individuelle, sans que les salariés ne disposent de réelles stratégies de réaction ou de contournement. Les organisations syndicales s'interrogent-elles sur l'évolution de la nature de la relation salariale qui produit aujourd'hui la logique compétence ? Ou bien la simulation de l'engagement et de l'implication restera-t-elle la principale forme de résistance, transformant l'entreprise en un espace où le virtuel aura pris le pouvoir là où on ne l'attendait pas ?