

SUR LA QUESTION DE LA COMPÉTENCE

Réponse à Jean-Pierre DURAND

PAR PHILIPPE ZARIFIAN

Directeur de recherches au LATTs, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

L'article de Jean-Pierre Durand est intéressant, en ce qu'il lui permet de développer sa propre analyse du modèle productif actuel et, en particulier, de ce qui, selon lui, fait système : flux tendu, *team work* et soumission de la subjectivité des salariés. Ceci pourrait autoriser un véritable débat. Mais, en même temps, cet article est particulièrement désagréable, en ce qu'il accumule les erreurs, à la fois quant à ce que j'ai écrit et quant à ce que je suis supposé penser. Soit Jean-Pierre Durand s'amuse à instruire un procès, soit il n'a pas pu – ou voulu – comprendre ma propre démarche. Signalons quelques unes de ces nombreuses erreurs, car cela permettra d'aborder déjà le fond du débat. Mais partons d'un point d'accord, le titre de l'article de Jean-Pierre Durand : « *Les enjeux de la logique compétence* ». Telle est bien ma position : la question de la compétence fait enjeu(x). Ce n'est pas une question réglée, ni pratiquement, ni conceptuellement, ni socialement, et c'est parce qu'elle reste ouverte, parce que la question de la compétence est encore à peine émergente, parce qu'elle est en débat, parce que les partenaires sociaux sont en discussion et, parfois, en négociation sur ce sujet, qu'il est possible de prendre parti, en en proposant une interprétation.

C'est précisément ce que j'ai fait dans mon livre. Ce dernier est clairement une prise de position autant qu'une analyse. Mais c'est certainement, en même temps, le point de désaccord qui nous oppose, Jean-Pierre Durand et moi. Pour lui,

ce qui « *fait système* » s'impose, à la manière d'un rouleau compresseur et sous le coup de la seule volonté patronale. Il n'y a donc aucune ouverture, aucune tension, aucune contradiction, aucune incohérence, aucun débat, aucune négociation, aucune confrontation d'acteurs sociaux. Il y a, simplement, un laminage et, pour les salariés ainsi opprimés (c'est leur liberté que l'on capte), ne demeure que le recours à la simulation.

C'est là une vision sociologique bien rodée : en réalité, pour Jean-Pierre Durand, il n'y a qu'un seul acteur, le patronat, et le déroulement parfaitement cohérent et maîtrisé du rouleau compresseur ne laisse, au sociologue « réaliste », que le seul recours à l'explicitation et à la dénonciation de ce phénomène (en tant que liberticide). Je doute que quiconque, à commencer par les salariés et les syndicats, voire l'encadrement des entreprises, tire, de ce type de dénonciation, un quelconque appui pour le débat et l'action.

SUR QUELQUES EXEMPLES D'ERREURS ET LES QUESTIONS QU'ILS SOULÈVENT

Selon Jean-Pierre Durand, la thèse générale de mon livre serait 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.

Je n'ai jamais écrit une telle bêtise ! Dans le modèle de la qualification de l'emploi – qu'on peut qualifier de modèle du poste de travail – il y a toujours eu, à la fois, cotation du poste et évaluation de l'individu en fonction de ses capacités à occuper ce poste. Si l'émergence de la question de la compétence se réduisait à cela, rien se serait changé et il n'y aurait rien à en dire. J'indique, d'ailleurs, dans le premier chapitre de mon livre, qu'aujourd'hui encore, dans la grande majorité des cas, les directions appellent « gestion des compétences » ce qui n'est qu'une version idéologiquement modifiée du modèle du poste de travail.

Lais TumbjorkVu

On appelle « *compétences* » ce qu'on appelait avant « *capacités* », en y ajoutant une couche de « *savoir-être* ». Mais le vocabulaire de la langue française appartient à tout le monde. Les directions d'entreprise, en particulier dans les milieux de la GRH, peuvent avoir, avec abondance, recours au mot « *compétences* », mais il est aussi du droit d'un chercheur de démystifier cet usage et de proposer, sur la base d'une étude des enjeux des mutations du travail, une autre définition et une autre approche que celle majoritairement utilisée.

Selon Jean-Pierre Durand, j'aurais dit que ce sont les performances exigées en matière de coûts, qualités et délais, qui ont placé l'événement au centre des dispositifs de production.

Ce raisonnement n'a pas de sens. Les événements n'ont jamais dépendu des exigences de performance. Tout au plus, ces dernières en font ressortir l'importance : sous la pression des attentes de performance, les événements (telle une panne) ressortent : ils sont, à la fois, reconnus et niés par les organisations du travail. J'ai eu maintes fois l'occasion de m'exprimer sur ce point.

En proposant le concept d'organisation qualifiante, j'ai essentiellement visé à expliciter les conditions à réunir pour reconnaître pleinement l'apport de ces événements, contre la tendance à les réduire à de simples aléas négatifs, voire à un simple élément de la variabilité de la production. J'inclus désormais dans les événements ce qui s'engendre de non-programmable dans les relations avec les clients-usagers. L'exploitation des événements est une source fantastique d'apprentissage, donc de qualification professionnelle.

Toujours selon Jean-Pierre Durand, mes thèses font de la fin du taylorisme une nécessité historique pour la firme qui veut assurer son avantage concurrentiel. C'est intégralement faux. Je n'ai jamais parlé de fin du taylorisme. Par contre, j'ai parlé, avec Pierre Veltz, de fractures et de mises en cause du taylorisme et d'éléments de son dépassement, ce qui est toute autre chose. Quant à raisonner en termes de « *nécessité historique* », je pensais que ce mode de raisonnement avait totalement disparu ! J'ajoute qu'il existe sur ce thème, entre Jean-Pierre Durand et moi, un vrai désaccord dont nous avons débattu oralement. Pour lui, le taylorisme représente l'horizon indépassable du capi-

talisme. Pour moi, le taylorisme n'est, et n'aura été, qu'une forme historique particulière utilisée dans le capitalisme, instaurant un détour de production pour concevoir le contenu et le déroulement du travail d'exécution et pour régler la définition et le contrôle de la productivité du travail, par une objectivation des opérations de travail qui incorpore leur vitesse d'exécution.

Le capitalisme peut se développer avec des formes post-tayloriennes, voire sur la base de formes sociales qui reviennent à des dispositions antérieures au taylorisme (en particulier l'essor de la sous-traitance commanditée). Ces formes dessinent de nouveaux enjeux. Elles ne sont en soi, ni meilleures, ni pires que le taylorisme : tout dépend de la manière dont elles sont investies par les acteurs.

L'erreur de nombreux sociologues du travail est de projeter un jugement moral, en identifiant le taylorisme au mal et le post-taylorisme au bien. Ce mode de raisonnement me semble à la fois inconséquent et inefficace pour aborder les enjeux

travail dans l'intelligence pratique du travailleur. Outre qu'il faudrait être un sociologue particulièrement mauvais pour penser ainsi (mais pourquoi pas ?), ma thèse est différente : la séparation entre le travailleur et le travail (ce dernier ayant été objectivé sous la forme de prescription de tâches affectées à un poste de travail) a représenté un coup de force historique, à la fois contre les métiers issus des corporations, et contre la payannerie, coup de force engagé dès le XVIII^e siècle, mais qui aura été l'objet de fortes luttes et résistances pendant plus d'un siècle.

Ce qui émerge actuellement, c'est une remise en cause de ce coup de force : un retour du travail dans le travailleur, c'est-à-dire une définition du travail qui en fait l'expression directe de l'intelligence et l'initiative du (des) travailleurs face à la situation productive à laquelle il est affronté et sur laquelle il engage sa responsabilité.

Ce retour est au cœur de la question de la compétence. C'est lui qui disqualifie les notions de « *poste de travail* », de prescription des tâches, etc. Mais il n'est pas simple : il ne peut en aucun cas reproduire le modèle artisanal (bien que je rejoigne Pierre Naville (1) pour penser qu'il incorpore certaines caractéristiques du rapport des paysans à leur activité). Et ses causes sont multiples : les techniques et l'économie y jouent un rôle, certes, mais une évolution aussi profonde ne peut émerger que sous le coup de transformations sociales et politiques qui affectent la société dans son ensemble. En clair : les individus au travail n'acceptent plus d'être traités comme de simples instruments de réalisation d'un travail objectivé et rationalisé qui leur est imposé, comme tel, de l'extérieur d'eux-mêmes. Cela dépasse de très loin la question du travail réel face au travail prescrit. Cette évolution sociétale est totalement sous-estimée, voire niée par Jean-Pierre Durand, qui n'y voit que soumission ou simulation. Le patronat peut y trouver un intérêt partiel : un intérêt, parce que l'initiative (le fait d'initier des actions pertinentes face aux événements et aux communications incertaines dont le travail moderne est tissé) est effectivement source d'efficacité – il est assez intelligent pour le comprendre – mais un intérêt partiel, parce que toute reconnaissance de l'initiative comporte des risques pour son propre pouvoir et ses visées dans l'entreprise. Que les directions cherchent donc à contrôler et cadrer cette intelligence et cette initiative, c'est de bonne guerre. Elles n'ont aucune raison de se comporter autrement. D'où la réelle ambivalence des procédures type ISO 9000 : contrairement à ce qu'affirme Jean-Pierre Durand, elles sont plus qu'une simple application du taylorisme : elles sont – ou peuvent être – tout autant un appui à l'initiative (car les formalisations sont

Ce qui émerge actuellement, c'est un retour du travail dans le travailleur, c'est-à-dire une définition du travail qui en fait l'expression directe de l'intelligence et l'initiative du travailleur face à la situation productive à laquelle il est affronté et sur laquelle il engage sa responsabilité.

sociaux actuels. Du même coup, ma supposée thèse d'une « *rupture radicale d'avec le passé* » ne mérite aucun commentaire.

Là où je ne raisonne qu'en tensions, contradictions, enjeux et choix, je ne vois pas comment peuvent se glisser des nécessités historiques et des ruptures radicales. Il est vrai, et je soutiens cette position, que les mutations du travail et de la production (mais aussi les changements dans les aspirations sociales et le rapport au pouvoir, que je qualifie de « *civilité* ») offrent des opportunités nouvelles pour repenser la relation des individus à leur travail et les organisations qui y correspondent. C'est une autre manière de parler des fractures du taylorisme. Ces opportunités forment enjeux. Il faut savoir s'en saisir, ce que le mouvement ouvrier n'a pas su faire à l'époque où le taylorisme s'est imposé.

Enfin, et je me limiterai à cette dernière erreur, Jean-Pierre Durand m'attribue l'idée selon laquelle de nouveaux déterminismes technologiques et économiques induiraient un retour du

(1) Pierre Naville, *Vers l'automatisme social ?* Éditions Gallimard, Paris, 1963.

formidablement utiles pour guider, améliorer, socialiser, accumuler des acquis et des postures réflexives sur la manière de travailler et de coopérer), qu'une pure prescription autoritaire. Cette ambivalence se marque dans la diversité des manières dont ces procédures sont développées et appropriées selon les entreprises.

Mais, en tout état de cause, je pense que les salariés ont un formidable intérêt à « *pousser le bouchon* » le plus loin possible et, donc, à ouvrir l'espace des compromis possibles. Je ne connais aucun salarié qui ne souhaite pas voir son potentiel d'initiative à la fois développé et reconnu. Yves Clot (2) a bien montré que la souffrance des salariés provenait, non pas d'un pur effet d'oppression, mais de la manière dont leur potentiel d'initiative était bloqué, nié, contredit. Et l'initiative première est de se battre pour que ce potentiel s'impose, le plus possible, dans l'espace de la relation salariale.

Cela fait partie de la bataille pour la liberté. D'où mon livre sur la compétence, dont je veux bien admettre qu'il exprime mon humanisme. Quant à la dimension plus politique du concept de « *prise d'initiative* » (concept qui est au centre de mon livre), je renvoie aux travaux éclairants de Hannah Arendt (que j'ai reformulés dans mon ouvrage sur la civilité (3)).

J'ajoute que je ne néglige en rien la question de la reconnaissance de la compétence dans les niveaux et les modalités de détermination des salaires : j'y consacre le dernier chapitre de mon livre mais, il est vrai, avec beaucoup de modestie et d'hésitations, car je ne suis pas sûr que quiconque connaisse aujourd'hui la manière de réformer les systèmes de classification et les garanties collectives. Cette question est logiquement au centre des discussions actuelles entre le MEDEF et les organisations syndicales (discussions, il est vrai, hypothéquées par la destinée de la « *refondation sociale* »).

UN DÉSACCORD DE FOND

L'article de Jean-Pierre Durand m'a donc éclairé sur ce que je pense être le fond de notre désaccord. Selon lui, l'employeur n'achèterait que du temps de travail. Les attitudes et la subjectivité du salarié ne relèveraient (ne devraient relever) que du domaine privé. Cela signifierait donc, si Jean-Pierre Durand reste cohérent avec lui-même, que le comportement d'initiative et de coopération,

que la subjectivité et l'intersubjectivité qui sont engagées dans le travail, doivent restés privés, non-publics, non-négociés, non-discutés, clandestins en quelque sorte (à moins que l'on puisse travailler en absence de tout comportement social et de toute subjectivité, ce qui est une proposition absurde).

De mon point de vue, une telle position n'a qu'un seul débouché logique et pratique : il ne faut surtout pas que les salariés s'intéressent aux enjeux stratégiques et à la manière dont l'entreprise où ils travaillent est gérée. Ils ne sont – et ne doivent rester – qu'une simple force de travail. Puisque l'employeur n'achète (ne devrait acheter) que du temps, le salarié ne doit s'intéresser qu'à son salaire et au temps qu'il consacre à suivre les directives de l'employeur (conformément au bon vieux rapport de subordination édicté dans le contrat de travail), tout en jouant au clandestin pour se ménager des petits espaces d'autonomie. Je suis en désaccord complet avec cette attitude et ce, depuis longtemps.

Si je pense être totalement lucide sur la nature du rapport salarial, j'estime en même temps que les salariés peuvent et souhaitent profondément être reconnus comme détenteurs d'une capacité d'action intelligente et dotée de sens (donc subjective) sur la construction de leur travail et sur les finalités de l'entreprise où ils engagent une partie substantielle de leur existence et dans lesquelles se jouent l'utilité sociale et la valeur éthique de leur propre activité professionnelle (en particulier : l'éthique dans la relation aux usagers, qui sont les destinataires de cette activité). Les enquêtes de terrain que je réalise donnent des résultats probants dans ce sens.

Et pour que cette capacité d'action puisse se déployer du plus possible, il faut qu'elle devienne publique, entre dans le débat social et la négociation collective. C'est en restant soit-disant une affaire purement privée, qu'on laisse aux directions d'entreprise toute latitude pour tenter de manipuler les subjectivités, qui plus est : au cas par cas, en isolant chaque individu vis-à-vis de son existence collective et sociale.

Il faut certainement une limite à cette « *publicité* » : je n'ai cessé d'y insister dans mon livre : cette limite consiste à rester dans le cadre professionnel. C'est-à-dire à ne traiter de la capacité d'action et des phénomènes de subjectivation, que relativement à ce qui peut être défini et traité (donc contrôlé par les salariés eux-mêmes et les organisations syndicales) en termes de professionnalité, de ce qui est requis par la prise en charge des situations professionnelles.

J'espère que ces quelques lignes éclaireront le lecteur, à la fois sur ce que je pense réellement, et sur des questions difficiles, sur lesquelles, manifestement, Jean-Pierre Durand et moi sommes en désaccord. ●

(2) Yves Clot, *Le travail sans l'homme ?* Éditions La Découverte, Paris, 1995.

(3) Philippe Zarifian, *Eloge de la civilité*, éditions L'Harmattan, Paris, 1997.