

Les conflits temporels et les divergences stratégiques à l'épreuve de la gestion par les compétences.

Par Philippe Zarifian,

Professeur de sociologie à l'Université de Marne-la-Vallée

Communication pour le congrès de l'AGRH 2005

Résumé

Si la démarche compétence connaît actuellement une forte diffusion dans les entreprises, c'est au détriment d'une réflexion approfondie quant à ses enjeux. Partant d'un accompagnement de plusieurs démarches compétence dans des grandes entreprises de service, cette contribution met en lumière deux approches qualitativement différentes, mais qui se trouvent souvent en tension au sein de la même entreprise. Une approche qui reste industrialiste et qui, donnant la priorité immédiate à la construction de référentiels de compétences de la part de la DRH, reproduit, trait pour trait, la démarche de « détour de production » prônée par Taylor, le référentiel devenant la prescription de normes de comportements, imposées ensuite aux salariés et soumises à contrôle par la hiérarchie directe. Dans cette approche, le critère économique central reste le débit de placement commercial. Une approche servicielle qui, partant des situations concrètes de travail et du service à offrir dans la durée aux clients, identifie et valorise les initiatives prises par les agents et leur sens de la responsabilité, pour assurer la qualité de la délivrance de ce service. Dans cette seconde approche, le référentiel n'est plus que l'explicitation des grands domaines de compétences sollicités par ces initiatives et que les agents doivent acquérir et mobiliser.

On peut constater une large diffusion de la gestion des compétences dans les entreprises actuellement, alors que le thème lui-même est moins débattu qu'auparavant. Tout semble se passer comme si nous en étions, désormais, au stade de la mise en œuvre, après que les questions de fond aient été éclaircies. Mais quand on regarde en quoi consiste ces mises en œuvre, on voit apparaître des choix qui sont, à terme, profondément *opposés*, et qui renvoient à des orientations stratégiques elles-mêmes divergentes.

1. Le retour du taylorisme et les stratégies d'industrialisation de l'offre de services.

Dans nombre d'entreprises, on est surpris de constater que ce qu'on appelle "démarche compétence" ou "gestion des compétences" se limite, de fait, à la diffusion de deux types d'outils :

- la construction de référentiels,
- la mise au point et réalisation d'entretiens professionnels annuels, entre chaque salarié et son hiérarchique direct, suivi d'une validation et harmonisation réalisées au niveau supérieur.

Surprise car on aurait pu penser, au vu des débats de la période précédente, que seraient discutés et affrontés des enjeux profonds quant aux mutations du travail et de son organisation¹, particulièrement dans les entreprises qui "produisent du service" et qui doivent, en même temps qu'elles mettent en œuvre des démarches compétences, s'interroger sur la nature de ce qu'elles offrent aux clients ou publics et la manière dont elles peuvent se différencier des concurrents.

Or, dans nombre de cas où nous avons pris connaissance du développement de démarches compétences, et si nous regardons la manière dont sont construits les référentiels, nous voyons apparaître des "spécialistes" de la construction de ces référentiels, qui vont énoncer des domaines et listes de compétences, dans un vocabulaire et d'une manière qui ressemblent, comme deux gouttes d'eau, aux modes opératoires que les techniciens des méthodes écrivaient dans les bureaux des méthodes de l'industrie taylorienne. Ces énoncés de compétences indiquent, de manière prescriptive, ce que les salariés concernés doivent savoir faire, et, pour les emplois du contact avec les clients, ce qu'ils doivent dire dans telle ou telle situation. Nous trouvons ou retrouvons l'invention majeure de Taylor : réaliser un détour de production, par l'intermédiaire d'un bureau des méthodes, pour définir, à l'avance, en le confiant à des

¹ Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence*, éditions Liaisons, septembre 2004

spécialistes, aptes à énoncer la "meilleure manière de faire", ce que les salariés devront ensuite réaliser dans leur travail. La différence est que le bureau des méthodes est désormais intériorisé dans des services RH, qui se sont spécialisés dans la gestion des compétences et l'écriture des référentiels, et que la prescription ne se présente plus sous la figure de "tâches", mais sous celle de "savoirs-faire" et "savoirs-être" (le mot "savoir-être" pouvant être remplacé par "attitude" ou "comportement") que le salarié "compétent" est supposé détenir et mettre en œuvre conformément à ce qui est écrit dans le référentiel. *Ce détour de production se réalise exactement comme Taylor le préconisait* : les salariés ne sont pas associés à la définition de ces référentiels, et les opérationnels de terrain, les dirigeants de proximité, vont avoir la lourde tâche, une fois qu'on leur aura demandé de s'approprier le référentiel (quitte à le simplifier à leur demande) à la fois d'instruire les salariés sur les compétences qu'ils doivent exercer et de valider qu'ils agissent bien conformément à ce qui est indiqué. Intervient alors ce moment clef qu'est l'entretien professionnel, durant lequel il sera porté jugement, par le hiérarchique, sur les compétences que le salarié détient ou non, au vu de la manière dont il les aura ou non exercées. En règle générale, le salarié peut contester ce jugement, au sens où il peut argumenter sur le fait qu'il détient bel et bien telle ou telle compétence. Mais le contenu de ce qui fait débat ne lui appartient pas : ce n'est jamais de "son travail" dont on parle, mais de la compétence prescrite qu'il aurait du exercer.

Mais pourquoi passe-t-on d'une prescription d'opérations à une prescription de compétences ? La raison en est simple : dans un univers productif incertain et mouvant, et au sein d'un registre de plus en plus intellectuel et langagier, le contrôle du travail ne peut plus porter sur le "faire", c'est-à-dire la gamme opératoire. Il doit porter sur le "savoir-faire", sur la connaissance pratique qui sous-tend le "faire", et surtout sur l'attitude comportementale qui sous-tend cette connaissance pratique. Par exemple, au sein d'un référentiel de compétences concernant le métier de vendeur, on verra apparaître une compétence dénommée : "rebondir", c'est-à-dire, quelle qu'ait été la demande initiale du client, faire, à ce dernier, une offre commerciale correspondant à la campagne que l'entreprise est en train de promouvoir.

"Rebondir" se présentera à la fois comme *une sorte d'attitude-réflexe* que le vendeur doit acquérir, et, bien entendu, comme un ensemble d'énoncés qu'il doit connaître pour présenter avec conviction l'offre commerciale du moment à un client qui n'est pas venu pour cela. La "bonne attitude" commande le "savoir énoncer". On remplace les suites d'opérations élémentaires de l'atelier taylorien par *un registre d'attitudes opératoires précises* au sein de laquelle le "salarié compétent" devra puiser en fonction des situations. Non seulement ce type

de prescription peut s'appliquer à des situations d'interactions entre humains (du type vendeur-client), mais elle offre une variété et souplesse suffisantes pour s'adapter à un assez grand nombre de cas (pourvu que ces derniers aient pu être prévus par les spécialistes et donc anticipés dans le référentiel de compétences). Tout autant que dans l'atelier taylorien, les salariés sont perçus comme des robots, mais des robots porteurs d'attitudes avant que d'être des opérateurs de mouvements, robots aptes à dire bonjour quand il faut dire bonjour, à relancer un client quand le moment est venu de le relancer et à prendre congé de lui, selon des règles précises, à la fin de l'interaction. Comme les clients n'apprécient guère les comportements robotisés, l'art consiste alors à se comporter comme un robot sans en avoir l'air. Il existe une sorte de couche de compétence supplémentaire, que seul le salarié expérimenté aura su acquérir. Voici bien d'ailleurs le paradoxe : le "salarié compétent" le sera d'autant plus qu'il aura intériorisé les comportements que la hiérarchie attend de lui, au point qu'ils puissent apparaître naturels. On retrouve ici un des principes majeurs énoncés par Norbert Elias, avant d'être repris par Pierre Bourdieu : l'auto-discipline intériorisée.

Mais pourquoi l'apparition de ce nouveau taylorisme ?

Il nous semble, au vu de nos enquêtes au sein d'un certain nombre de grandes entreprises de service², qu'il faut remonter vers les choix stratégiques.

Les directions d'entreprises qui développent ce type d'approche de la compétence sont aussi celles qui ont opté pour *une stratégie d'industrialisation* de l'offre et de la vente de services. Nombre de caractéristiques de base de la grande entreprise industrielle fordiste sont reprises : production de masse, standardisation des procédés, économies d'échelle, insistance sur le débit et donc sur une définition de la productivité du travail qui le prend comme référent principal. Pour pouvoir tracer un parallèle entre production de biens industriels et production de services, ces derniers sont identifiés à des "produits" (par exemple : des produits bancaires ou des produits d'assurance) et le débit industriel est assimilé à un débit de placement commercial (tant de produits placés dans la journée par salarié).

² Nous menons, depuis le milieu des années 90, des recherches de longue durée au sein d'un nombre limité de très grandes entreprises de service, pour comprendre la trajectoire de ces entreprises et les options qui s'offrent à elles, l'objectif de ces recherches étant de mettre à jour les différents modèles d'organisation qui apparaissent dans la production de service. Nous avons rendu compte de premiers résultats au sein du livre : Jean Gadrey et Philippe Zarifian, *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, éditions Liaisons, décembre 2001.

Il existe néanmoins une différence : ces produits s'adressent à des clients, qui ne peuvent plus être perçus comme des purs consommateurs, réceptacles des biens produits en masse. Les clients s'affirment comme usagers de "produits-services" qu'on leur propose et attendent que l'offre soit personnalisée. Il se pose alors à ces grandes entreprises de service une question spécifique : comment assurer la captation de la plus vaste clientèle possible (des clientèles, selon les registres de revenus et de comportements d'usage), tout en personnalisant la relation avec "chaque" client ? Autrement dit : comment réaliser un "détour de vente" par la captation, au détriment des concurrents, de l'attention et du comportement fidèle de clientèles ?

Notre hypothèse est que ce détour de vente est l'équivalent exact, la contre-face, du nouveau détour taylorien par l'élaboration de référentiels de compétences. La mise au point de ces référentiels, particulièrement pour les salariés en contact avec les clients – contacts téléphoniques en centre d'appels et contacts physiques en agences ou boutiques -, correspond exactement à la mise au point de comportements et d'énoncés langagiers qui doivent avoir la double prouesse :

- d'attirer le client vers les "produits" de l'entreprise, même si ces derniers sont décalés vis-à-vis de ses attentes spontanées,
- de conduire le client à augmenter la valeur monétaire de ses achats, tout en insistant sur la valeur d'usage des produits qu'on lui offre.

Dans cette approche industrialiste, *le client est vu, avant tout, comme le porteur d'une puissance de dépense monétaire* (d'achat pour lui, de vente pour l'entreprise), qui doit se traduire, en gestion interne de l'entreprise, par une augmentation du chiffres d'affaires "profitable" réalisé par chaque salarié dans un espace de temps donné. La standardisation des comportements et des énoncés permet de gagner de la vitesse. Mais compte avant tout l'adéquation entre le mode de captation du client et les produits que l'entreprise cherche à placer. C'est ici qu'interviennent les comportements : la "one best way" taylorienne est celle qui permet, du mieux possible, selon une "méthode de vente" déterminée, à réaliser cette adéquation. Cette question ne saurait, en aucun cas, être laissée à l'initiative du salarié.

Nous restons dans une logique fordiste : c'est toujours l'offre qui doit commander la demande. Mais le détour de vente est indispensable. Si on considère la grande entreprise de service plus globalement, on verra que les lieux de contacts directs avec les clientèles sont précédés par d'intenses campagnes publicitaires et la primauté donnée, dans l'organisation de l'entreprise, au déploiement des démarches marketing, pour "préparer le terrain", commencer à capter subjectivement les clients et les attirer vers les foyers concrets de placement des produits, dont les usages auront été vantés.

Il ne faut donc pas considérer le développement de démarches de gestion des compétences par les services spécialisés des DRH dans ce domaine comme des situations isolées. Elles ne prennent sens et ne perdurent que si elles rencontrent l'orientation stratégique industrialiste que nous venons d'évoquer. Il s'agit d'instruire les salariés, qui sont en contact avec les clients, sur la manière dont ils doivent se comporter pour faire réussir cette stratégie. Que cela suppose leur "robotisation" n'est que la conséquence logique de cette orientation.

Cette stratégie et cette orientation incorporent une approche très particulière du temps : *tout se trouve polarisé sur la courte durée*. A la courte durée du temps de réponse à chaque client, qui s'impose sous la double pression de la file d'attente des clients (que ce soit en boutique ou au téléphone) et de l'augmentation du débit de placement, correspond la courte durée de vie des produits. Sans cesse de nouveaux produits sont lancés, pour entretenir la captation de la clientèle et le montant de valeur capté par client et continuer à se différencier des clients. Ces nouveaux produits introduisent, dans la majorité des cas, des innovations de faible portée : nouveau tarif d'abonnement à la téléphonie mobile par exemple, ou nouvelle formule d'épargne, sur fond néanmoins de quelques innovations de portée plus forte, comme le couplage entre la téléphonie mobile et l'accès à internet. Ce qui compte est leur fréquence élevée, qui rend très rapidement obsolète la variante précédente, incitant le client à changer. Entre ces deux courtes durées, celle du placement lors des ventes et celle de l'innovation de produit, toute l'entreprise se trouve mise sous pression du court terme. Cela implique, de facto, une complexification de l'activité des vendeurs qui se trouvent face à une palette d'offre accrue et renouvelée. Les référentiels de compétences tentent de résoudre ce problème, en définissant des compétences comportementales génériques – qui restent constantes dans la durée -, avec un besoin d'actualisation permanent de la connaissance des produits.

2. La stratégie de service et l'appel à la compétence comme prise d'initiative.

A cette première stratégie s'oppose une seconde, souvent au sein de la même grande entreprise, par débat et conflit internes qui traversent les directions, voire l'ensemble des strates de l'entreprise. Nous la qualifierons de manière simple de "*stratégie de service*", ou encore d'"*approche servicielle de la stratégie*". Elle se pose en rupture avec l'industrialisme. Il ne s'agit pas de proposer et vendre des produits, mais de commencer par investiguer les services que l'entreprise peut rendre, et vendre en les rendant, à un public et des clients-usagers déterminés. Le service se définit alors comme *une proposition des transformation positive dans l'univers de vie du client*, voire dans ses propres dispositions d'action (s'il s'agit d'un service d'enseignement ou de santé, qui modifie les dispositions physiques ou

intellectuelles d'une personne). Le point de départ est l'élucidation, avec les publics concernés, des transformations qu'il est possible d'apporter et de l'importance qu'elles peuvent acquérir dans leurs univers de vie. Cela suppose, à la fois d'opérer des démarches de marketing centrées, par enquête, sur l'élucidation d'usages nouveaux potentiels, et d'orienter tous les contacts clients vers une connaissance des attentes, c'est-à-dire de la manière dont les clients réfléchissent subjectivement leurs besoins, compte tenu des mutations (à la fois actuelles et virtuelles) de leur mode de vie.

Le conseiller, en contact avec ce public, prend l'initiative de comprendre ce que le client attend, de le replacer dans son propre cadre de vie, de voir avec quelle offre instantanément disponible il peut répondre et de faire remonter, vers les services d'innovation, les types de services pour lesquels aucune offre satisfaisante n'est encore disponible.

Au départ, cette pratique semble proche de la précédente : il s'agira toujours de mettre en relation une demande avec une offre. Mais la logique en est profondément différente, et ceci triplement :

- c'est ici la demande qui suscite l'évolution de l'offre, demande qui n'est elle-même qu'une réflexion sur les mutations des modes de vie et leur valeur, éthique et utilitaire à la fois,
- c'est un service qui est proposé, le produit n'étant que le support matériel de ce service. Le service sera, par exemple, les possibilités inédites de communication à distance, d'accès à de l'information, à des connaissances, à de l'image et du son, qu'apporte la connexion à internet. Le "produit" internet haut débit n'est que le moyen pour offrir ce service avec qualité,
- enfin, si besoin est, l'entreprise offre un service d'assistance à l'usage, qui accompagne le client dans la prise en charge pleine et entière des possibilités servicielles que le "produit" vendu lui offre.

D'un point de vue stratégique, il s'agit toujours, pour la grande entreprise de service, de fidéliser des clientèles, mais non sur le registre de la captation, en rendant, idéologiquement et matériellement, le client prisonnier des produits de cette entreprise, mais sur *le registre de l'écoute et du dialogue, de la co-construction permanente de la relation entre attentes et offre.*

Du même coup, la concurrence se mène, non à coup de dépenses publicitaires massives, d'inféodation des clients, de renouvellement artificiel et accéléré des produits, mais tout simplement sur la qualité comparée du service, en relation avec ce qu'il apporte réellement dans la manière de vivre, et sur la qualité du suivi du dialogue entretenu avec les clients.

Cette orientation stratégique pose de manière radicalement différente la question de la démarche de gestion par les compétences, même si les différences de départ peuvent sembler peu importantes. Il ne s'agit pas de commencer par l'instrumental : la construction de référentiels et la préparation de guide d'entretiens annuels. *Il faut commencer par le "pourquoi"* : qu'est ce que la direction attend des agents, en explicitant sa stratégie et la contribution des agents à sa réussite. En clair : il faut commencer par définir, en termes simples, *les missions* confiées à chaque métier et la manière dont elles s'éclairent au regard de la stratégie. Les salariés sont assez intelligents pour pouvoir discuter de ces missions et de cette stratégie, les critiquer et les enrichir le cas échéant, de manière à parvenir à un accord solide sur le "pourquoi" de ce qu'on leur engage à faire, ce qui n'est pas autre chose que l'élucidation de leur métier.

Exemple d'une définition de métier que nous avons eu l'occasion de proposer pour les guichetiers de La Poste :

« Nous proposons alors de dire : le guichetier a pour métier central de transformer des attentes de services en effets réels pour les clients, grâce à la palette d'offres de La Poste. »

Une fois le métier et les missions principales définies, le cœur de la compétence professionnelle apparaît aisément : il réside dans *la prise d'initiative et de responsabilité* que l'agent opère dans la confrontation discursive avec chaque client pour opérer, avec pertinence, cette « transformation »³. Chaque situation, chaque client étant singulier, aussi bien dans la formulation de ses attentes, que dans sa manière de se comporter, il est totalement vain de vouloir prescrire, pour l'agent, un « comportement-type ». Par contre la prise en charge de la mission sollicite une prise d'initiative, à la fois dans la manière de parler au client et dans celle de rechercher une solution (un service) adéquat, que l'agent doit être à même d'apprécier. Là réside sa compétence. Et il se sent responsable de la qualité des réponses qu'il apporte, responsable à l'égard du client, responsable à l'égard de l'entreprise.

C'est à partir de ce « cœur » de la compétence qu'il est possible de définir des domaines de compétences, celles indispensables à la réussite des initiatives. Ces domaines ne se présentent pas comme des listes de prescriptions. Ils se présentent comme *des domaines d'apprentissage*, soit par formation, soit par transferts de savoirs et d'informations dans le cours même de l'exercice du métier. Par exemple, un guichetier doit à la fois bien connaître les services offerts par La Poste, savoir anticiper le fonctionnement interne relatif à un service offert

³ Nous avons développé cette définition dans : Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence*, op.cit.

(comment fonctionne Chronopost par exemple et ce qu'il apporte), être au fait de la réglementation. Mais l'essentiel de sa compétence est déjà donnée par l'intitulé du métier : elle consiste à savoir écouter le client, le comprendre, essayer de le resituer dans son mode de vie, et mettre en relation ce qu'il a ainsi compris avec le dispositif d'offre de services de La Poste, quitte à noter les « manques » qu'il perçoit alors dans ce dispositif. Cette compétence ne se prescrit pas, elle ne prend pas la figure d'une liste. Elle s'acquiert, en mobilisant l'intelligence et la motivation du salarié et en l'accompagnant, le soutenant lorsque l'exercice concret de cette compétence comporte des carences.

L'entretien individuelle annuel avec le hiérarchique ne prend plus alors la figure d'un listage des compétences que l'agent a ou non acquies, par exemple en cochant dans une liste préparée à l'avance. Il prend véritablement la tournure d'un dialogue, en dressant le bilan (en positif et en négatif) de la contribution du salarié à la réussite de la stratégie de l'entreprise, en mettant à jour les évolutions de cette stratégie, en examinant les domaines de compétence et/ou les niveaux de responsabilité dans l'exercice des missions auxquels le salarié peut prétendre accéder dans l'avenir.

La relation au temps change elle-aussi profondément.

Tout d'abord, stratégiquement, la relation aux clients cesse d'être envisagée comme une suite de rapports ponctuels et unilatéraux. La stratégie de service suppose *un suivi constant de l'itinéraire de vie du client*, des usages réels qu'il fait des services déjà achetés et de leurs apports, des mutations qui peuvent apparaître dans cet itinéraire, etc. Autant qu'un dispositif de reprise de contact régulier, compte avant tout la disponibilité affichée par l'entreprise à toute initiative de la part du client pour reprendre contact, disponibilité qui n'est pas polluée par le risque de se voir imposé, automatiquement, un acte d'achat. En clair : mettre en place un véritable *dispositif d'écoute*, qui assure le suivi dont nous avons parlé. C'est dans *ce suivi de long terme*, et au sein de la confiance qui s'établit alors, que de futures ventes se concluront. S'il est, bien entendu, de l'intérêt économique de l'entreprise de réaliser une « montée en valeur » des services qu'acquies chaque client, cette dernière ne peut pas faire l'économie d'un accord, avec ce client, sur ce qu'un nouveau service lui apporte, ce qu'il transforme positivement dans son mode de vie.

A cette vision de longue durée de la relation à chaque client, s'incorpore, naturellement, une autre vision du temps de chaque contact. La pression exercée par la file d'attente ne disparaît pas. On peut simplement s'attendre à ce que la qualité des réponses réduira le nombre des appels récurrents de clients mécontents (car une partie substantielle des appels sont

récurrents). Le salarié est donc toujours placé sous la contrainte d'une économie de temps, variable selon la longueur de la file (représentée, en centre d'appel, par un bandeau). Mais la grande différence est qu'il n'est plus sous la pression supplémentaire d'une hiérarchie qui comptabilise ses temps de réponses et compte son rendement journalier en placement de produits. Le salarié agit avec responsabilité : il arbitre entre la longueur de la file à un moment donné et le temps qu'il estime nécessaire à consacrer à chaque client, et, loin d'avoir à rendre des comptes journaliers sur le volume de ses placements, il est jugé, à la fois sur des critères de qualité de la relation au client, et sur la valeur économique qu'il apporte (mensuellement par exemple) pour l'entreprise, ainsi que sur des anticipations futures des services à apporter à ces clients (qui pourront être utilisées à l'occasion de relances). Là aussi s'installe le temps long de la relation au client, sans contester néanmoins le fait que les salariés, en contact avec des clientèles, auront toujours à arbitrer pour économiser leur temps dans le court terme.

Conclusion :

Nous avons voulu montrer dans cette communication qu'il existait, pour le moins, deux manières, très différentes dans leurs principes, d'aborder la gestion par les compétences, et qu'elles renvoyaient à des divergences significatives en termes de stratégie d'entreprise, dans le secteur des services. Parfois, les différences semblent jouer sur des « détails », mais, en tendance, cela devient des divergences fortes. Dans nos recherches, nous n'avons pas rencontré de "cas purs", autrement dit de cas où une entreprise se situerait totalement d'un côté ou de l'autre. En réalité, ces divergences traversent les entreprises, et peuvent donner lieu à d'âpres débats. Cette situation nous semble normale : la stratégie de service cherche encore ses marques et il est logique que les recettes industrialistes imposent encore leur présence. Il est pour nous très important de montrer qu'il existe toujours des liens entre pratiques de gestion RH et choix stratégique d'entreprise. Il faut simplement les expliciter. Nous espérons avoir montré que le choix entre ces deux stratégies, et donc aussi entre ces deux approches de la gestion par les compétences existe, qu'il est actuellement à l'ordre du jour.

Bibliographie

Galambaud Bernard, *Si la DRH était de la gestion*, éditions Liaisons, janvier 2002

Gadrey Jean, Zarifian Philippe, *L'émergence d'un modèle du service*, éditions Liaisons, décembre 2001

Le Boterf, *De la compétence*, Les éditions d'Organisation, janvier 1995

Rozenblatt Patrick, *Le mirage de la compétence*, éditions Syllepse, avril 2000

Zarifian Philippe, *Le modèle de la compétence*, éditions Liaisons, septembre 2004

Zarifian Philippe, *A quoi sert le travail ?*, éditions La Dispute, janvier 2003

