

LES ORGANISATIONS PRODUCTRICES D'INCOMPÉTENCE

Y.F. LIVIAN

Professeur émérite

IAE - Université Jean Moulin Lyon 3

IAE-Université Jean Moulin Lyon 3

6 cours Albert Thomas

69008 LYON

Tél. : 04 78 61 28 42

yves.livian@laposte.net

Résumé

A une époque où l'on met en exergue la "société du savoir", on peut être frappé par le nombre d'incidents ou d'erreurs auxquels l'individu (le salarié, le consommateur) est confronté. C'est que les organisations produisent aussi de l'incompétence. Utilisant une approche empruntée aux études critiques, en management, la communication présente quelques-uns des processus organisationnels qui produisent de l'incompétence : changements trop fréquents, conditions de travail inadaptées, confiance exagérée dans des outils, manques de formation, affaiblissement de repères professionnels et, absence de sens critique.

Mots-clés : Compétence, incompétence, décision, organisation.

Introduction

Un courant des "Critical Management Studies" consiste à étudier la face cachée des organisations. Partant du point de vue que l'organisation développe un discours positif sur elle-même, et que la littérature managériale met toujours en avant les succès et les héros, ce courant s'attache au contraire à décrire et analyser les erreurs et les échecs¹. L'intention n'est pas de faire du spectaculaire en pointant du doigt avec une joie sadique les points noirs du management. Elle est de rééquilibrer le champ du management en en donnant une vision plus réaliste, plus proche du vécu des acteurs (qui, eux, voient la face cachée sans toutefois pouvoir toujours en parler librement). Cette analyse des résultats non conformes aux intentions des acteurs a son histoire en sociologie (R. Boudon et l'analyse des "effets pervers", Ch. Perrow et les "accidents normaux"). Elle se développe aussi en philosophie à travers l'analyse de l'erreur (Chauviré et alii, 2009). Elle reste encore assez rare en gestion, si l'on excepte certains travaux sur la décision² et la stratégie³.

L'intérêt d'une telle approche est surtout de déconstruire certains concepts et de donner à voir des phénomènes présents dans les organisations mais qui sont masqués ou sous-estimés par le discours positif. L'idée est qu'une vision plus riche et plus complète de l'organisation pourra émerger de ce regard.

Notre propos s'inscrit complètement dans ce courant, en le focalisant sur l'incompétence. Là encore, il ne s'agit pas de faire un contrepoids humoristique au flot de littérature sur les compétences et leur gestion. L'objectif que nous voudrions atteindre dans cette communication est de montrer dans quelle mesure et comment les organisations contemporaines (et principalement ici les entreprises du secteur concurrentiel), si elles sont parfois soucieuses de création et de gestion de compétences, produisent également de l'incompétence. Il ne s'agit pas pour nous d'établir un simple décalque "en noir", de la gestion des compétences, ni une dénonciation de l'inefficacité de la GPEC⁴. Il s'agit de mettre en lumière quelques-uns des processus par lesquels les organisations actuelles, par leur stratégie

¹ Un exemple de ce courant est représenté par l'atelier du Congrès de l'Euram 2009 à Liverpool, qui porte sur le "mismanagement".

On se remémorera également l'ouvrage de S. Ackroyd et P. Thomson, "Organisational Misbehaviour", Sage, 1999.

² Voir par exemple "Why decision fail", P. Nutt, Berrett-Koehler 2002; ou en français P. Mayer "Challenger: les ratages de la décision", PUF, 2003, ou bien des ouvrages centrés sur des choix managériaux par exemple C. Kerdellent, Le Prix de l'incompétence. Les grandes erreurs en management" Denoël, (2000). Voir aussi J. Pfeffer "What they were thinking? avoiding common management mistakes", Harvard, Business Press (2007).

³ Voir par exemple "The top 25 strategic mistakes", M. Latimer, 2001.

⁴ Ces débats ont eu lieu par ailleurs. Voir notamment Monchatre et Rolle (2003), Dietrich (2006).

et leur mode de gestion, "fabriquent" de l'incompétence, cette incompétence étant dommageable aux clients, aux usagers et aux salariés eux-mêmes.

Le point de départ possible d'une réflexion sur l'incompétence est le choc que de nombreux individus éprouvent en constatant d'une part le haut niveau de formation atteint dans nos sociétés et d'autre part les difficultés récurrentes qu'elles éprouvent à résoudre certains problèmes courants. Le même individu, persuadé de l'importance du savoir dans nos sociétés, et, peut-être "knowledge worker" lui-même, s'énerve devant son ascenseur à nouveau en panne, peste contre son fournisseur d'accès à Internet et s'étonne que des banquiers sérieux aient pu faire confiance à B. Madoff. Que se passe-t-il ? Comment comprendre simultanément le progrès général du savoir et les multiples dysfonctionnements qui perturbent notre vie ? Il n'y a, à notre avis, aucune maladie mystérieuse frappant aujourd'hui les organisations. Il y a bien plutôt des processus à l'œuvre qui produisent ces défaillances, et qu'il importe d'analyser.

Pour ce faire, nous proposerons d'abord une réflexion pour cerner la notion d'incompétence. Puis nous n'envisagerons, pour rester dans la visée du congrès, que deux des formes d'incompétence, l'incompétence produite directement par une certaine conception du travail et de l'organisation (que nous appellerons "l'incompétence organisée") et celle produite par des repères professionnels insuffisants ou des routines (que nous appellerons "incompétence diplômée").

1. Approche de la notion d'incompétence

Les multiples cas de défaillances ou d'erreurs auxquels nous sommes confrontés, particulièrement dans le contexte de la crise financière actuelle, pourraient nous inciter à une définition extensive de l'incompétence. Aussi est-il nécessaire de baliser quelque peu le propos.

Nous pouvons commencer par cerner l'incompétence comme l'envers de la compétence. La plupart des auteurs insistent sur le fait que la compétence d'un individu ou d'un groupe n'est pas seulement détention de connaissances, mais aussi de dispositions pratiques permettant de résoudre concrètement les problèmes auxquels il est confronté. Dans ce sens, les spécialistes soulignent que la compétence est liée au contexte dans lequel l'individu opère et aux objectifs poursuivis. Elle est un construit non universel (on n'est pas compétent en général) qui définit la capacité concrète de réaliser ce qui est attendu (Lichtenberger 2006).

L'incompétence n'est pas non plus forcément le manque de savoir, mais résulte du constat que l'individu (ou l'organisation) est pratiquement incapable de se comporter comme on l'attend dans une situation précise, ceci ayant des répercussions négatives sur l'exécution de ses missions¹.

L'incompétence n'est pas non plus à confondre avec l'erreur.

Les juges parisiens qui voulaient confirmer le maintien en détention d'un violeur récidiviste et qui ont indiqué "infirmier", rendant ainsi possible sa libération, ont commis une "erreur idiote" (disent-ils), liée d'ailleurs à l'utilisation maladroite d'un logiciel². Une erreur unique n'invalide pas la compétence et les limites cognitives des êtres humains sont bien connues. Par contre, la mauvaise utilisation d'un outil met davantage sur la voie du défaut de savoir-faire, qui, lui, est constitutif de l'incompétence (même momentanée).

L'erreur répétée, montrant une inadaptation durable d'un individu ou d'un groupe aux types de problèmes auxquels ils sont confrontés est également une meilleure indication d'incompétence. Quand une entreprise réputée comme Sony est obligée de rappeler 100 000 batteries de PC en 2008 à cause d'un risque d'incendie, cela peut être considéré comme une regrettable erreur de l'assurance Qualité. Mais quand cette "erreur" est répétée à plusieurs reprises (ayant déjà coûté 500 M de dollars en 2006), il y a un signe d'un défaut organisationnel pouvant mettre en cause la compétence de plusieurs personnes ou d'un département.

Il faut également distinguer incompétence et "décision absurde" (Morel 2002). La décision absurde se présente comme une action radicale et persistante contre le but que l'acteur veut atteindre. Dans ce type de décision, l'individu "marque contre son camp" et le fait de manière récurrente. Reste qu'il faut s'interroger sur les origines de cet état de choses surprenant. Ch. Morel évoque la perte du sens de l'action. L'incompétence, au sens de défaut de savoir-faire ou d'analyse du contexte, peut aussi être une des causes de ces décisions absurdes. Mais l'incompétence peut aussi produire des décisions qui ne sont pas "absurdes" (au sens de Morel) : elles sont tout simplement inadaptées et marquent l'impuissance de celui qui les prend.

Par contre, un point commun entre l'incompétence et les décisions absurdes et que les deux comportent très souvent une dimension collective. Morel évoque comme sources

¹ Il est hors de propos de reprendre ici les débats ayant eu lieu depuis quinze ans autour de la définition de la notion de compétence. Le lecteur se reportera notamment, outre à l'Encyclopédie des RH (dir. J. Allouche, Vuibert, 2006), aux travaux d'Y. Le Boterf, Ph. Zarifian, M. Parlier, A. Dietrich, pour ne citer qu'eux, ainsi qu'aux ouvrages collectifs sous l'égide de l'AGRH dirigés par D. Retour, A. Klarsfeld, Ch. Defélix, E. Oiry.

² "France Inter", le 25 octobre 2008.

possibles les malentendus de la division du travail, le silence sur les désaccords et les "pièges de la coordination structurée". Il en est de même pour les cas d'incompétence, qui sont souvent le fruit de processus collectifs au sein desquels causes individuelles et collectives s'articulent étroitement¹.

En cas d'échec répété ou de dysfonctionnement grave, il est aussi possible de se poser la question de l'intentionnalité de l'acteur : s'agit-il d'une réelle incapacité neutre du point de vue moral, ou d'une fraude ou escroquerie, avec volonté de nuire ? Là, la frontière est délicate à établir. Dans les décisions absurdes, le "but contre son camp" est involontaire et les dégâts éventuels sont sincèrement regrettés. Les présomptions d'incompétence peuvent au contraire soulever la question de l'intentionnalité. Par exemple, un site de vente aux particuliers fait l'objet de récriminations multiples de ses clients (erreurs répétées dans les offres, non sécurisation des paiements...). La presse s'en émeut et la direction réplique en invoquant des problèmes informatiques... Sont-ils réels ou s'agit-il d'une manœuvre pour masquer des pratiques commerciales douteuses ?

Ce fournisseur d'accès à Internet qui vend un contrat et qui reçoit des rappels du client qui n'a jamais pu se connecter est-il un menteur ou tout simplement incapable techniquement de réaliser la prestation qu'il a promise à son client ? L'incompétence "pure" exclut la volonté délibérée de nuire, mais si les problèmes restent non résolus de manière durable, il sera de plus en plus difficile de croire à l'honnêteté des intentions des "incompétents"...

Après avoir très rapidement cerné quelques éléments de la notion d'incompétence, attachons-nous à analyser les processus organisationnels pouvant la produire.

Cette incompétence peut être due tout d'abord à une certaine conception du travail et de l'organisation.

2. L'incompétence organisée

Nous voulons signifier par là que certains modes de fonctionnement dans les organisations actuelles, conduisent à produire de l'incompétence. Nous en relèverons trois : des changements trop fréquents, des conditions de travail inadaptées et une confiance exagérée dans certains outils.

¹ Nous y reviendrons plus bas, § 2.

2.1. Les changements fréquents

Le "changement" est conçu aujourd'hui comme nécessaire et souhaitable. Le mot même a une connotation positive. De nombreux observateurs ont déjà souligné que les vagues successives de modes managériales ont fait déferler sur les entreprises de nombreuses idées, pratiques et outils qui, à peine installés, laissent place à d'autres. Cette succession de changements plus ou moins réussis laisse souvent les acteurs concernés dubitatifs sur les vertus à en attendre. Une lassitude s'instaure. Surtout, le rythme est souvent rapide et les conditions d'apprentissage défaillantes (Alter 1993).

La mobilité de l'encadrement constitue une circonstance aggravante : des promotions rapides, des mutations liées à des changements de périmètre de l'entreprise, le souci de développer une polyvalence aboutissent à ce que de nombreux techniciens et cadres changent de poste fréquemment, sans avoir toujours le temps de maîtriser réellement le contenu du poste qu'ils occupent. Pour ce qui concerne l'encadrement, on retrouve certains des traits stigmatisés avec humour par le "Principe de Peter" (Peter, Hall 1970). Ce spectacle du changement permanent, parfois superficiel, et de la mobilité de l'encadrement ajoute à la suspicion des salariés de base et favorise des attitudes attentistes, peu favorables à la mise en œuvre efficace des éventuelles innovations.

Ces changements fréquents produisent des changements ratés (autour de 50 % des cas selon les enquêtes de consultants) ou dont la mise en œuvre est chaotique. Ils suscitent une insatisfaction des acteurs eux-mêmes et de leurs clients qui s'interrogent sur la capacité de l'organisation à maîtriser ses opérations.

2.2. Des conditions de travail inadaptées

Au-delà des aspects physiques du travail, des horaires et du climat relationnel, de nombreux spécialistes attirent aujourd'hui notre attention sur le ressenti des salariés concernant la qualité de ce qu'ils font. Une première situation peut être celle du salarié confronté à un travail qu'il sait ne pas pouvoir effectuer correctement, car trop différent de ce qu'il faisait auparavant, sans avoir eu le temps et les moyens de s'y adapter. Sardas en donne un exemple dans un centre d'appel et parle de "mise en incompétence" : l'acteur ne sait plus faire et ne peut se faire aider (2007).

Des constats nombreux font état également d'un sentiment d'inadéquation entre les conditions dans lesquelles s'exerce le travail, en termes de formation, de rythme, d'effectif disponible et la qualité théoriquement attendue de la prestation. Ce n'est pas tant la qualité des conditions de travail en général qui est en cause que les conditions du "bon travail". "On est obligé d'aller trop vite", disent les infirmières. "On ne peut plus entretenir des relations satisfaisantes avec nos clients" disent les chargés de clientèle bancaires. "On nous envoie des jeunes non formés" disent certains opérateurs de production (Ughetto 2007). Les situations concrètes de travail peuvent donc déstabiliser des salariés pourtant adaptés à leur travail, et produire des ruptures de compétence, générant son cortège de stress et de sentiment de dévalorisation.

Les mutations hâtives, les reconversions non facilitées, qui accompagnent souvent les restructurations sont productrices d'incompétence.

Y. Clot a également insisté sur le fait que ce qui peut être pénible dans un travail, c'est "tout ce qu'on sent qu'on pourrait faire, qu'on voudrait faire, qu'on aurait dû faire, et qu'on ne peut pas vraiment faire" (2007, p. 23), compte tenu de l'organisation du travail, du rythme, des moyens disponibles, du manque de soutien de la hiérarchie, etc. L'hypothèse est que le fonctionnement des organisations modernes, fondé sur l'hyperréactivité, le changement permanent, la tension sur les objectifs, aboutit à cette "amputation du pouvoir d'agir" pouvant déclencher des situations d'incompétence.

2.3. Une confiance exagérée en certains outils ou procédures

Le développement des procédures aide certes à l'homogénéisation des réponses organisationnelles mais peut aboutir à déresponsabiliser les salariés quand il s'agit de répondre à un problème particulier. On a souvent souligné par exemple le risque de bureaucratisation des procédures Qualité (écrire ce que l'on fait, faire ce qui est écrit) et le risque de rigidification de l'organisation qui en découle.

L'incompétence, en tant qu'incapacité de résoudre concrètement un problème pour lequel il existe des savoirs disponibles, est souvent associée au fait que l'organisation suppose la classe de problèmes résolue par la procédure et l'impossibilité de s'en écarter. Les joints des "boosters" de la fusée lançant le Challenger ont été classés une fois pour toutes comme matériels "non critiques" et la procédure empêchait de faire remonter tout problème classé de cette manière au niveau où une réaction était possible.

Par ailleurs, un nouveau courant de recherche sur la "tétra normalisation" met en lumière les risques de contradictions auxquels aboutit la multiplication des normes (Savall, Zardet 2005). L'application de normes contradictoires peut créer des situations d'incompétence.

Les procédures en général courent le risque d'être peu utilisées si l'opérateur les ayant apprises constate qu'elles lui permettent peu de répondre aux situations dans lesquelles il se trouve (Bandura 2003).

Il en est de même pour les outils issus des technologies d'information.

Il n'est pas sûr que l'usage du GPS améliore la connaissance qu'a le conducteur de la géographie du secteur qu'il traverse. Au lieu de perfectionner son expérience, l'individu se repose entièrement sur un outil qui, s'il devient défaillant, le prive de toute possibilité d'action. Certaines formes d'usage d'outils technologiques créent des processus de "désapprentissage" de l'individu. C'est l'outil qui est censé capter la compétence opératoire, l'individu doit acquérir le savoir-faire d'utilisation de l'outil mais il a délégué en quelque sorte le contenu de son intervention à l'outil. Un grand nombre de réponses organisationnelles sont fournies électroniquement (lancement d'une commande, production d'un diagnostic, mesure d'un phénomène, réponse à des clients...). Les individus sont incités à se reposer sur les logiciels et n'ont d'ailleurs pas le choix de faire autrement. C'est le système électronique qui est "compétent" et les opérateurs travaillent sur le système, non sur l'action elle-même. Les salariés peuvent se retrouver dépourvus de toute possibilité d'action quand le système électronique déraile ou tombe en panne, provoquant leurs réponses embarrassées face aux demandes des usagers ou des clients (excusez-nous, c'est un problème informatique... Votre cas n'est pas intégré dans notre système... Le système dit que... Je suis désolé mais je ne peux intervenir...).

Même s'il fonctionne correctement, il peut priver certains salariés de possibilités d'action qui faisaient partie de leur compétence. Par exemple, le commercial qui avait l'habitude de proposer à son client des délais de paiement, considérant sa crédibilité, l'importance de ses commandes passées, etc., ne peut plus le faire en dehors de ce que le système informatisé lui propose.

Pour ne prendre qu'un seul exemple abondamment traité, les ERP se révèlent souvent être un facteur de rigidité organisationnelle. Plusieurs enquêtes montrent que la satisfaction des utilisateurs est modérée après plusieurs années de mise en œuvre et que cela serait une erreur de se fier totalement à eux (Reix 1999, Davenport 2000, Rettig 2007).

3. L'incompétence diplômée

D'autres processus organisationnels, liés à la formation ou aux habitudes des acteurs peuvent aussi produire de l'incompétence. Nous envisagerons trois aspects : les manques en matière de formation, les faibles repères professionnels et le rôle des routines.

3.1. Les manques en matière de formation

Le développement du discours sur la "société de savoir" cache souvent certains constats moins réjouissants sur la préparation réelle des salariés aux tâches qu'ils sont censés réaliser. Si les progrès en matière de niveaux éducatifs sont réels dans les pays industrialisés, ils ne doivent pas masquer les insuffisances, bien connues des experts mais peu divulguées de la formation professionnelle dans un pays comme la France. De plus en plus d'emplois sont confiés à des individus ayant un niveau éducatif plus élevé que leurs prédécesseurs au même poste, signe à la fois d'une hausse du niveau de diplôme mais pas forcément d'une adéquation à l'emploi. Le développement de "non qualifiés diplômés" n'est pas forcément un bon signe (Cereq Bref n° 252, mai 2008).

L'apprentissage, dont on attend depuis longtemps une contribution au problème de la qualification de la main-d'œuvre ne se développe toujours pas aux niveaux les plus modestes. Quant à la formation continue, elle touche une minorité de salariés (29 % des hommes et 26 % des femmes, enquête Cereq 2000), touche peu les jeunes (1/3 des jeunes français contre 2/3 dans les pays nordiques, recherche européenne CHEERS, IREDU, décembre 2003) et concerne surtout ceux qui ont le niveau éducatif le plus élevé. Si les grandes entreprises ont des politiques de formation structurées, il n'en va pas de même pour les PME et les TPE. "L'inflation scolaire" (Duru-Bellat 2006) ne doit donc pas masquer les carences de l'orientation et de la formation professionnelles.

3.2. L'affaiblissement des repères professionnels

La notion de "métier" est souvent galvaudée dans le vocabulaire de l'entreprise. Il oppose une certaine technique (aux contours parfois flous) au projet (divisions "Métiers" par rapport aux chefs de projet). Il regroupe des activités stratégiques sur lesquelles l'entreprise décide de concentrer ses investissements (recentrage sur le "métier") mais qui peuvent correspondre à des technicités et des savoir-faire différents.

Face à ce phénomène, certains observateurs croient nécessaire de retrouver au contraire "le sens de la notion de métier" (Le Boterf 2008). Des sociologues soulignent l'aspiration de nombreux salariés à un métier reconnu (Osty 2003). C'est qu'en effet les conditions d'exercice d'un véritable métier sont rarement réunies : compréhension des compétences requises, apprentissage patient et approfondi, intériorisation de règles de qualité, guidage et conseil d'un tuteur, participation à un collectif de pairs et partage des savoir-faire... "Faire son travail comme il faut" dit un plâtrier membre d'un groupe d'étude des savoir-faire dans le bâtiment (Kalck 2008).

Certains psychologues du travail ont aussi attiré notre attention sur des dimensions plus riches et complexes que l'acception habituelle du mot dans les entreprises¹. Le métier, c'est quelque chose de personnel, qui m'engage en tant qu'individu et que je crois exercer de manière spécifique. Il y a bien sûr une part de prescrit, d'interchangeable, mais aussi une part d'intime. Le métier, c'est aussi quelque chose qui traverse les individus et réunit des sujets ayant ensemble des références communes. Ces sujets accumulent des savoir-faire et les transmettent. Le métier ne peut s'exercer et évoluer qu'à travers des collectifs de travail qui ont le temps d'échanger et d'arbitrer des "disputes professionnelles".

Ainsi se construisent des repères professionnels qui aident l'individu à assurer sa compétence, face aux problèmes éventuellement nouveaux et non formalisables auxquels il peut être confronté.

Ce besoin de repères n'est pas souvent satisfait par les solutions organisationnelles actuelles. Les normes de qualité sont procédurales et intègrent peu les savoir-faire réels.

Les groupes de travail, les groupes projet sont des constructions temporaires et ne constituent que rarement des collectifs de travail enrichissants. Les attributs essentiels de la compétence collective (référentiel commun, langage partagé, mémoire collective et engagement subjectif) (Retour, Krohmer 2006) ne sont pas si fréquents.

¹ Nous reprenons ici sommairement une analyse proposée par Y. Clot (1993, 1999).

Les grilles fournies par la GPEC font souvent peu de place aux aspects subjectifs de l'activité, et restent à la surface de l'exercice professionnel. "La GPEC s'enracine insuffisamment dans les contextes de travail et peine à prendre en compte les savoirs tacites, issus de l'expérience des salariés (Dietrich 2006, p. 164)".

L'analyse réelle de l'activité, au sens où l'entendent les ergonomes, est absente de la vie quotidienne de l'entreprise, hors des cas extrêmes ou conflictuels (Roger 2007).

"Les référentiels d'activité professionnelle donnent une vision insipide des emplois, et les référentiels de certification paraissent ne pas toucher au cœur du métier" (Le Boterf 2008).

3.3. La "skilled incompetence"

Nous reprenons et prolongeons l'idée de C. Argyris (1986, 1993) : des managers qualifiés finissent par être contre performants de manière involontaire, à cause de l'excès de confiance qu'ils ont dans leurs pratiques usuelles. Ils utilisent des routines qui ont fait leurs preuves, ne prennent plus de recul, ne réfléchissent plus et se bornent à reproduire des "scripts" habituels. L'incompétence, dans ce cas, ne repose ni sur l'absence de savoir-faire, ni sur l'excès de changement ; elle repose sur l'absence de sens critique à l'égard d'eux-mêmes et sur l'évitement systématique des conflits.

Enfermés dans leur propre discours, ils croient que leurs prophéties seront auto réalisatrices, au risque de découvrir brutalement l'inanité de leurs choix. "Natixis sera extrêmement créateur de valeur" (Ch. Milhaud dans les Echos, 14 mars 2006). Trois millions de particuliers achètent des actions de Natixis, foudre de guerre annoncée de la banque d'affaires. Ph. Dupont, patron des Banques Populaires fanfaronne : "nos concurrents ont du souci à se faire" (Le Monde, 14 novembre 2006). On sait ce qu'il en est advenu : en deux ans, le titre a perdu 80 % de sa valeur (et ceci avant la crise du début 2009).

Le développement d'une culture d'entreprise trop forte, l'absence de lieu de vrai débat, l'apprentissage de méthodes de direction trop homogènes empêchent toute remise en cause, masquent les erreurs passées et aboutissent à de mauvais choix (Finkelstein 2006, Kriegersman et alii 2007).

Conclusions

D'autres phénomènes qui dépassent l'objectif de cette communication pourraient être analysés, comme contribuant à la production de l'incompétence. Le développement de la sous-traitance en cascade aboutit parfois à confier des tâches à des opérateurs non qualifiés et à un manque de contrôle de la qualité de la prestation exécutée en bout de chaîne. Certaines manœuvres stratégiques de concentration sur le métier aboutissent à redistribuer les compétences et les incompétences dans un secteur d'activité. Des stratégies de monopolisation du savoir aboutissent à un accaparement des compétences se traduisant par de nombreux dysfonctionnements éprouvés par les usagers ou les consommateurs (électronique automobile embarquée, mise aux normes des ascenseurs...). Un travail sur les organisations productrices d'incompétence amène à revisiter utilement un certain nombre de thèmes essentiels.

De toutes façons, les processus organisationnels producteurs d'incompétence agissent rarement seuls et se combinent.

Nous proposons ci-dessous un classement des sources possibles d'incompétence, aux trois niveaux individuel, collectif et organisationnel.

Individuel	Inadéquation formation-emploi
Collectif	Conditions de travail inadaptées Animation d'équipe insuffisante
Organisationnel	Changements fréquents non préparés Adoption rapide de technologies mal assimilées Mauvaise gestion des carrières Procédures inadaptées ou non appropriées Monopolisation du savoir Sous-traitance en cascade

En articulant les niveaux, c'est toute la "texture sociale" (Chauviré 2009) de l'incompétence qu'il s'agit d'analyser.

Prenons un exemple : UBS, banque suisse à la grande notoriété, reconnaît avoir perdu 38 milliards de dollars dans la crise du crédit hypothécaire américain¹. La compétence des dirigeants est mise en cause dans la presse. Le directeur général, confiant dans les notations de

¹ Sources : The Economist, 24 avril 2008.

risques et dans le système de risques de la banque n'a rien vu venir. Des avertissements ne sont pas parvenus au comité de direction, où la tradition est fondée sur le consensus et l'évitement des "sujets qui fâchent". Il s'avère que les experts qui auraient pu intervenir étaient rassemblés dans une filiale s'occupant de nouveaux projets. Le changement de système informatique avait aussi absorbé beaucoup d'énergie, etc. On voit l'intrication de phénomènes individuels et collectifs, l'effet de changements mal contrôlés, la confiance excessive dans des procédures, l'existence de routines empêchant de voir le danger... On pourrait procéder de la même manière pour des faits plus simples. Changements incessants, effacement de compétence humaine, recul des métiers et excès de confiance s'associent en général pour aboutir à des contre performances.

On peut être surpris qu'un tel sujet, d'une actualité flagrante, n'ait suscité jusqu'à présent que peu de travaux. Il n'est certes pas facile de parler d'incompétence à une époque de "société de la connaissance", de "mobilisation pour l'intelligence", de "gestion par les compétences", etc.

La littérature managériale, dans sa grande masse, développe toujours une vision optimiste, positive et normative. Les dirigeants eux-mêmes n'admettent jamais leur impuissance.

Peut-être aussi l'incompétence s'est-elle installée au point d'être banalisée. Un signe en est la rareté des analyses des causes de défauts, malfaçons et dysfonctionnements sauf dans les cas de catastrophes majeures. La seule chose importante est la compensation que la victime peut en obtenir. Il faut donc définir le défaut, et ensuite l'indemniser (cf. la jurisprudence sur le BTP) et le débat est clos.

Nous croyons au contraire que, dans le cadre d'études critiques en management porteuses d'alternatives et de renouvellement, la capacité d'étonnement doit être restaurée : comment en est-on arrivé là ? Quels processus organisationnels faut-il modifier pour éviter que cela ne se reproduise ? Cette attitude serait seule à même de contribuer à des solutions concernant des domaines concrets (appropriation des situations de travail, qualité du dialogue professionnel, écoute de l'utilisateur et du client, conception d'outils mieux ancrée dans le réel...).

Des recherches pourraient être entreprises dans ce sens. Elles pourraient d'abord revenir sur des cas d'échecs ou de dysfonctionnements graves pour en mieux comprendre l'origine. Mais cela ne suffit pas : la plupart des problèmes se déroulent en "régime de croisière", là où l'incompétence est comme masquée par les routines.

La notion de "risque d'incompétence" devrait être avancée, permettant d'envisager de manière préventive les effets de pratiques pourtant courantes mais dont on peut parfois mesurer les effets néfastes. Citons comme exemples l'achat et l'introduction rapide de logiciels, la mobilité excessive de l'encadrement, la mise à la retraite prématurée de certains experts, la sous-traitance générale et systématique...

"Etudier les cas où s'est produit quelque anomalie ou échec (...) nous aide à déchirer le voile aveuglant de la facilité et de l'évidence, qui dissimule les mécanismes de l'acte (...) réussi" (J. Austin, 1994, cité par Ch. Chauviré 2009, p. 9).

Références

- Alter N. (1993). La lassitude de l'acteur de l'innovation, *Sociologie du Travail* n°4.
- Argyris C. (1986). Skilled incompetence, *Harvard Business Review*, septembre.
- Argyris C. (1993). "Beware of skilled incompetence" *R & D innovator* vol. 2, n°10, octobre.
- Ashford B., Field Y. (1998). "The mindlessness of organisational behavior", *Human Relations*.
- Bandura A. (2003). *Auto efficacité*, Bruxelles, de Boeck.
- Chauviré Ch., Ogien A. et Quéré L. (2009). *Dynamiques de l'erreur*, Paris, EHESS.
- Clot Y. (1995). *Le travail sans l'homme ?*, Paris, La Découverte.
- Clot Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- Clot Y. (2007). L'approche de la psychologie du travail in "Prévention du stress et des risques psychosociaux", *Etudes et Documents ANACT*, séminaire des 26-27-28 novembre 2007.
- Davenport T. (2000). *Mission critical : realizing the promise of enterprise systems*, Harvard Business School Press.
- Dietrich A. (2006). *Critiques de la gestion par les compétences*, Encyclopédie des RH, Paris, Vuibert.
- Duru-Bellat I. (2006). *L'inflation scolaire*, Paris, Seuil.
- Finkelstein S. (2006). Why smart execution fail ; four cases studies of how people learn the wrong lessons from history, *Business History*, avril, vol. 48.
- Kalck P. (2008). Les savoir-faire des métiers du bâtiment, *NEF Cereq* n° 27, janvier.
- Kerdellant C. (2000). *Le prix de l'incompétence, les grandes erreurs en management*, Paris, Denoël.
- Kriegersmann B., Kley T., Schwering M. (2007). Making organisational learning happen : the value of creative failures, *Business Strategies Series*, vol. 4, Issue 4.
- Le Boterf G. (2008). *Repenser la compétence : quinze propositions*, Paris, Eyrolles.
- Lichtenberger Y. (2006). *La gestion des compétences : une nouvelle régulation du marché du travail*, Encyclopédie des RH, Paris, Vuibert.
- Monchatre S. et Rolle P. (2003). La compétence, une construction sociale en question in Dupray A., Guitton C. et Monchatre S., *Réfléchir la compétence*, Toulouse, Octarès.
- Morel Ch. (2002). *Les décisions absurdes*, Paris, Gallimard.

- Osty F. (2003). *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, PUR.
- Peter L., Hall R. (1970), *Le principe de Peter*, Paris, Stock.
- Reix R. (1999). Les technologies de l'information, facteur de flexibilité ? *Revue Française de Gestion*, mars-mai.
- Retour D., Krohmer C. (2006). La compétence collective, maillon-clé de la gestion des compétences in *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, chapitre 7, Paris, Vuibert AGRH.
- Rettig C. (2007). The trouble with entreprise software, *Sloan Management Review*, august.
- Roger J.L. (2007). *Refaire son métier. Essai de clinique de l'activité*, Ramonville Saint-Agne, Eres.
- Sardas J.C. (2007). "La dynamique identitaire globale", in "Prévention du stress et des risques psychosociaux", *Etudes et Documents ANACT*, séminaire des 26-27-28 novembre 2007.
- Savall H., Zardet D. (2005). *Tétra normalisation : défis et dynamiques*, Paris, Economica.
- Ughetto P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Lyon, ANACT.