

**Travailler autrement, mais comment...**

## **La logique de compétence**

**Conférence dispensée dans le cadre du colloque « Axe du développement et de la compétitivité des entreprises », Champagnole (Jura) sous le haut patronage du Sénateur Jourdain, 7 octobre 1999.**

Monsieur le Sénateur,  
Chers Invités,  
Mesdames et Messieurs,

Je suis très heureux de pouvoir partager avec vous quelques modestes idées de terrain, pragmatiques et concrètes, suisses de surcroît, relatives à la compétence dans les organisations.

### **Introduction**

Laissez-moi vous dire tout d'abord combien j'ai été impressionné par les témoignages de Femmes et d'Hommes que vous avez déposés ici mêmes lors de ce congrès durant cette après-midi. Je vous ai bien entendu, Mesdames et Messieurs, et vos propos critiques -sur le thème qui nous réunit- me rassurent.

Il est vrai que l'heure n'est plus à être d'accord ou à ne pas être d'accord avec la logique de compétence. D'ailleurs, qui peut-être contre une aussi belle formule ? La logique de la compétence... ça tombe sous le sens. C'est une idée si « naturelle » qui a donc fait naturellement du chemin dans les esprits...

Une idée qui rencontra le succès immédiat.

Bourdieu disait -il y a bien longtemps déjà- qu'il n'est rien de plus facile à communiquer une idée reçue, car dans les esprits elle est déjà reçue, déjà intégrée dans les schèmes logiques, déjà appréciée par le plus grand nombre. Et du coup, par un coup de force symbolique, elle se permet d'échapper à la réflexion critique.

Ainsi donc, me disais-je en rejoignant Champagnole, ainsi donc les jeux de la compétence sont faits. Autant vous le dire rapidement, Mesdames et Messieurs, j'annonce ma position, je ne suis pas loin de penser que la logique de la compétence est une mode entrepreneuriale supplémentaire, un espèce de gadget managérial et coûteux à usage des DRH, un produit pur sucre pour consultant en manque de méthode, de courage et de réflexion.

C'est vrai, je vous l'accorde, le thème est résolument à la mode : durant cette dernière année, plus de 20 ouvrages ont été publiés sur la compétence. Les chercheurs ont donc cherché, les professeurs ont professé, les consultants ont consulté, les praticiens pratiqués. Mais dans les entreprises, rien ou si peu, a changé.

Tous ces auteurs dominants (ou presque) semblent, dans le même mouvement aveugle, positiver la « logique de la compétence ». Ainsi la compétence -peut-on lire- va sauver les organisations, leur permettre de se développer encore, enfin les rendre efficaces.

Je ne suis pas loin de penser exactement le contraire.

Pourquoi, Monsieur le Sénateur, chers Invités ?

Parce que si cette idée est irréfutablement séduisante, il reste que -sur le terrain- la logique de la compétence est rivalisée par une foultitude d'autres logiques que je vais tenter d'identifier et de partager avec vous.

### **Un leurre**

L'un des arguments fondamentaux de ma « démonstration » est de constater que la logique de la compétence est une logique rationnelle, béhavioriste, positiviste, alors que les entreprises et leurs équipes de collaborateurs sont traversées en permanence par des logiques irrationnelles.

Je travaille actuellement dans l'Administration Cantonale vaudoise. Il s'agit « grosso modo » d'un appareil administratif composé de plusieurs corps de Fonctionnaires au nombre de 20'000 répartis en 7 départements distincts.

Et à l'instar des entrepreneurs ici présents, l'Etat de Vaud souhaite à sa manière incorporer la logique de compétence. On l'entend dans les discours, on le lit dans les textes politico-administratifs, dans les actes décisionnels posés.

Je vais donc décrire ce que je vois, puis j'illustrerai par ces exemples tirés d'autres consultances que j'ai pu conduire.

### **Point de départ...**

Tout d'abord, en Suisse, on ne naît plus fonctionnaire de père en fils, mais on le devient. Une mauvaise plaisanterie faisait courir le bruit parasite que les appareils de l'Etat étaient colonisés par une communauté politique d'appartenance et que la position courue de Fonctionnaire s'héritait de père en fils.

Aujourd'hui la carrière n'obéit plus à des logiques familiales, partisans, claniques.

J'y vois trois conséquences.

Première conséquence. Devenir un fonctionnaire aujourd'hui, c'est accepter un discours managérial sur la compétence qui rend obligatoire ce que hier encore l'organisation bureaucratique inderdisait : pêle-mêle,

- la prise d'initiatives systématique,
- la prise de risque assumée,
- la délégation de compétences,
- la gestion des dossiers et non plus leur simple administration,
- la pro-activité,
- le travail en équipe et de team,
- le travail à temps partiel,
- la polyvalence, la spécialisation,
- l'entreprenariat,
- la gestion par projets transversaux décloisonnés, etc...

Deuxième conséquence. Devenir un fonctionnaire aujourd'hui, c'est encore vivre l'ambiguïté d'être évalué en permanence sur ses compétences, sans que l'on évalue et audite avec la même acuité les structures de fonctionnement administratives de l'Etat.

C'est ainsi que les Administrations publiques organisent à l'attention de leurs collaborateurs,

- des jeux de rôle,
- des évaluations comportementales, telles que définie ici même par M. Jean-Pierre Le Goehennec, Responsable formation de Kodak Industrie,
- introduit des évaluations des performances que l'on n'ose pas nommer ainsi. On parle plutôt d'appréciation des contributions, c'est davantage « politiquement correct »
- espère institutionnaliser non pas le salaire au mérite, mais une rémunération liée à l'engagement
- convoque des séminaires et formations divers, sur des registres tant comportementaux que techniques.

Troisième conséquence. Devenir un fonctionnaire aujourd'hui, c'est enfin assumer l'implémentation -avec un temps de retard- de techniques ayant fait -partiellement- faillite dans le secteur privé au risque d'y perdre quelques acquis...

- l'empowerment, ou l'autonomie dirigée
- la planification stratégique
- la précarisation professionnelle
- l'avènement des grands projets de réforme
- l'absence de vision directoriale et managériale.

Autrement dit, à un Fonctionnaire d'aujourd'hui, on lui dit dans une rhétorique incantatoire: "Change, Performe, Sois un entrepreneur !", trois comportements éminemment liés à la compétence, alors que le changement, la performance et la notion d'Etat-entreprise posent de nombreux problèmes. L'Etat n'est pas une entreprise, le changement est une donnée administrative infractionnelle, et la performance n'a jamais été véritablement à l'ordre du jour historique des grands appareils d'Etat.

Pour formuler ces observations encore autrement, on pourrait dire que l'État se trouve aujourd'hui au cœur de trois logiques contradictoires toutes liées à la logique de compétence:

- premièrement une logique de modernisation qui tend à privilégier la doctrine entrepreneuriale à la gestion bureaucratique;
- deuxièmement une logique de conservation qui vise à maintenir la mission publique des services;
- troisièmement une logique de mobilisation qui attend de son propre corps de fonctionnaires qu'ils soient les ferments d'une transformation organisationnelle.

Evidemment que ces trois logiques, la modernisation, la conservation et la mobilisation s'appuient toutes sur les "ressources humaines" de l'État, sur leur compétence et sur leur capacité à accepter, puis à générer le changement.

### **Deux questions...**

Immédiatement, et à ce stade, le sociologue ne peut s'empêcher d'opposer à ces 3 logiques -que l'on retrouve ailleurs qu'à l'Etat- 2 questions.

*Première question, au sujet de la modernisation et du modèle entrepreneurial:* est-il possible pour une administration centenaire de réaliser le deuil de ses racines bureaucratiques et de s'orienter définitivement client, c'est-à-dire citoyen?

C'est la douloureuse question du changement du référentiel de compétence, du rôle de la mémoire des institutions et de la balance entre "vais-je risquer l'aventure de la compétence ou vais-je consolider mes acquis, mon pré-carré durement conquis, c'est-à-dire résister au changement".

*Deuxième question, au sujet de la conservation et de la qualité de la mission du service publique:* est-il possible de s'interroger sérieusement -non plus sur les capacités et les

compétences des fonctionnaires- mais sur la rigidité de l'appareil bureaucratique lui-même (organigramme, structure, procédure, culture administrative etc...)?

### **La recette: changer ! (sic)**

Je vais tenter de répondre à la première question qui concerne la logique de modernisation de l'Etat. L'Etat peut-il changer de référentiel et intégrer massivement la logique de compétence ?

En théorie oui. En pratique, je suis dubitatif.

Tout d'abord un constat. L'Etat suisse n'a pas su résister aux sirènes managériales américaines. Or cette intégration génère des contractions fortes.

En effet, ce que l'organisation administrative du travail interdisait hier, devient subitement obligatoire aujourd'hui: il y a moins de vingt ans, les procédures hiérarchico-tayloriennes exigeaient d'un fonctionnaire qu'il exécute seul et avec précision la tâche attribuée dans un temps pré-défini.

Aujourd'hui, les modèles d'organisations réticulaires imposent aux fonctionnaires

- de travailler en équipe,
- de penser aux objectifs globaux des unités,
- de s'adapter aux changements d'activités -donc de se former en permanence-,
- de prendre des initiatives, enfin de se soumettre avec enthousiasme à une évaluation de ses contributions.

C'est par ces chemins-là, n'est-ce pas, que passe aujourd'hui dans les grandes structures la logique de compétence.

Très concrètement il est difficile d'imaginer que ce changement de paradigme -passer de la fonction à la mission- laisse indifférent et ne secrète pas de résistance, vous vous en doutez bien.

Tous les jours nous constatons des Chefs qui rechignent à communiquer leurs objectifs et à travailler en équipe, à déléguer leurs compétences. Simultanément, tous les jours nous constatons des collaborateurs qui ne souhaitent pas se former, qui sont dans la résistance et la résignation. Enfin, tous les jours nous constatons que l'Etat comme les entreprises génèrent une violence symbolique qui empêche la véritable expression des ressources humaines.

C'est que l'autorité hiérarchique dans cette culture est une donnée qui sera difficile à circonscrire. A l'Etat, pour aller vite, on a des chefs qui exigent, mais pas de coach qui aident.

Mais pourquoi ça marche et comment ça fonctionne, me direz-vous ?

C'est simple.

Cette culture étatique organisationnelle est centrée sur le maintien de la structure au détriment de l'efficacité. Mais elle véhicule de facto des éléments rassurants et stabilisateurs :

- la sécurité de l'emploi,
- la loyauté à son chef de service,
- la progression à l'ancienneté,
- la stabilité professionnelle,
- l'augmentation mécanique annuelle de votre salaire

Qui que vous soyez, quoi que vous fassiez.

C'est ce que D'Iribarne nomme la culture du contrat. Et laissez-moi vous dire qu'il existe de large strate de collaborateurs qui se complaisent dans cette culture professionnelle.

La logique de compétence semble donc difficile à admettre dans cette perspective, car elle se heurte à des déterminations culturelles puissantes qu'il est difficile de renverser par la simple volonté.

### **Que faire et comment agir ?**

Une fois ce diagnostic posé. Que peut-on faire ? Et je réponds maintenant à la seconde question qui concerne la logique de conservation de l'Etat.

Grosso modo, il y a deux écoles :

- les uns disent : il faut conserver les missions de l'Etat, mais changer les comportements des fonctionnaires.
- les autres disent : il faut prioriser certaines missions, garder les fonctionnaires les plus compétents et les transformer en investissant en terme de formation pour accroître encore leur employabilité et leur flexibilité.

Ainsi ces derniers, les réformistes, imaginent volontiers "transformer" ces collaborateurs de la conformité par l'instauration de la logique des compétences, c'est-à-dire le plus souvent par des actions de formation.

Je pense que cette stratégie naïve s'appuie sur deux vices de raisonnement

Le premier vise à nous faire croire qu'un bon cours de formation suffit à transformer le collaborateur. C'est l'axe "accroître ses compétences".

Le second vise à nous faire croire qu'il suffit de transformer l'homme pour transformer l'institution. C'est l'axe "accroître les compétences de l'institution".

Ces deux raisonnements semblent fallacieux et résistent difficilement à l'analyse.

Je vous propose une troisième voie et je prétends qu'il serait peut-être plus intéressant d'examiner -non pas la "résistance des collaborateurs au changement"- mais bien la capacité de l'organisation à bloquer le transfert de pouvoir et de compétences des collaborateurs au sein de l'Etat.

Je prétends que -comme le montrent de nombreuses recherches- que les collaborateurs du service public sont motivés -dans leur grande majorité- par le travail qu'ils accomplissent.

Et je prétends que si l'on cesse d'accabler aveuglément les collaborateurs dits "peu performants", l'on s'autorise alors de réfléchir au fonctionnement de l'organisation qui induit ces comportements.

Je pense au règne du formalisme, du protocole, des procédures qui castrent les collaborateurs les plus motivés. Je rappelle que lorsque je suis rentré en fonction, j'ai reçu en guise de cadeau de bienvenue, 18 classeur A4 rempli de règlement, de procès-verbaux en tout genre, de schémas directeurs divers, d'organigrammes complexes, le tout estampillé "confidentiel" etc... Bref, nous sommes dans le délire organisationnel...

En quoi l'organisation du travail bloque l'expression des talents et de la compétence des fonctionnaires ?

Je pense aux petits Chefs à qui l'on n'a jamais appris à conduire une équipe et qui se contentent de régner. Je pense à l'absence de lisibilité d'une véritable politique RH : aucun plan de relève, aucune stratégie de mobilité interne, aucune reconnaissance managériale véritable du travail qui est effectué.

Je pense aux fréquents blocages politico-administratifs. Je pense au découpage taylorien du travail qui donne non pas des organigrammes, mais des organidrames.

Je pense aux innombrables réunionnites qui durent au minimum 3 heures et qui réunissent 15 personnes sans objectifs clairement définis et qui génèrent des procès-verbaux absurdes.

Je pense aux incessants discours sur le changement perçus comme un changement de discours supplémentaire,...tous ces éléments, Monsieur le Sénateur, Mesdames et Messieurs, parasitent la logique de la compétence.

Pourquoi ? Parce qu'il ne sert à rien de critiquer l'absence d'esprit d'initiative de collaborateurs qui sont enserrés dans un maillage organisationnel qui ne leur permet pas de prendre des initiatives.

Ce déplacement de l'analyse a d'ailleurs bien été identifié par Dassa et Maillard: "On veut changer les structures mentales sans trop se poser la question des structures sociale et organisationnelles sans quoi les structures mentales ne seraient pas ce qu'elles sont."<sup>1</sup>

### **Brève synthèse**

Après le diagnostic, après vous avoir proposé de déplacer le regard dominant sur les incompetents, je tiens à vous livrer une typologie de 4 logiques qui parasitent l'introduction de la logique de compétence au sein d'une organisation.

Les organisations, même si elles prônent la logique de compétence dans les discours génèrent, d'autres logiques qui ruinent la compétence de la logique de compétence.

Ces autres logiques, quelles sont-elles ? J'en ai identifié quatre: la logique culturelle, nous en avons parlé. La logique psychologique; la logique hiérarchique; la logique organisationnelle.

### **La logique culturelle**

Je vous en donnerai qu'un seul exemple illustratif. Dans un pool de 5 secrétaires d'hôpital, il y avait une responsable hyper efficace qui avait la charge de diriger l'équipe. Elle se plaignait toujours de surcharge, et pour cause, ses collègues étaient fréquemment absentes pour cause de maladie. Il était donc normal en fin d'année, qu'une prime annuelle lui revienne, accompagnée d'une promotion hiérarchique. Sauf que, lorsque nous avons audité ce service, nous nous sommes aperçus que cette responsable était la cause directe des absences, par son style directif, autoritaire et maladroit. Pourtant, c'était bien cette personne que l'organisation valorisait. Elle était donc Cheffe, promue et primée. Normal: dans les entreprises, on confond encore présence à la place de travail avec efficacité et productivité. La logique de compétence est donc en rivalité avec cette logique culturelle d'organisation du travail centrée sur la présence, car les entreprises qui accueillent des Patrick Pasin travaillant 10 jours par an avec le titre de Directeur financier sont encore rares.

### **Deuxième frein à la logique de compétence, la logique psychologique**

Tous les individus ne souhaitent pas devenir des gestionnaires de leur propre employabilité en prenant soin de leur compétence. Je l'ai montré dans un article qui vous a été remis dans la documentation du colloque ("Devenir fonctionnaire aujourd'hui" disponible sur l'OME).

Dans cet article, je développe 4 idéaux-types de collaborateurs qui se jouent de la logique de compétence. Il y a le faussaire qui arrive à jouer le jeu et à faire croire. Il y a le perdant qui est dans une position de victime démissionnaire. Il y a l'intrapreneur qui arrive à capitaliser

sur les nouvelles règles du jeu des organisations et qui prend le pouvoir. Il y a l'impliqué déçu qui a déjà vécu 15 modes managériales et qui ne croit plus aux sirènes du management stratégiques. L'on remarque donc que les logiques psychologiques sont en rivalité avec la logique de compétence.

### **Troisième frein, les logiques hiérarchiques**

Il faut rappeler que les pyramides hiérarchiques contiennent autant de secret que les pyramides égyptiennes... Les entreprises demeurent, il faut le dire, le lieu prioritaire d'exercice des rapports de force. Contre ces mécanismes de violence symbolique, de secret, de conspiration, la logique de compétence est impuissante. Il me semble clair que le pouvoir hiérarchique et ses dérives ne sont pas solubles dans le management post-moderne. Lorsque vous êtes surmenés, surchargé, pas écouté, pas reconnu, ni valorisé, lorsque vous êtes "mobé", ou licencié, la logique de compétence ne peut pas porter de fruits féconds. L'ère des méga-fusions, vous en conviendrez, ont passablement péjoré les promesses de la logique de compétence.

### **Quatrième frein, la logique managériale et organisationnelle et ce sera ma conclusion**

J'ai rencontré un "DRH" qui m'a dit, sans précaution aucune *"dans notre entreprise, la compétence n'a jamais été et ne sera jamais le critère discriminant de la promotion"*. J'avais été très choqué par cette assertion massive.

- Mais il me semble clair que dans les entreprises, lorsque l'on repourvoit un poste, il y a des contraintes budgétaires qui oblige parfois à engager un collaborateur moins compétent que celui que l'on espérait. C'est la logique du non-choix qui concurrence la logique de compétence.
- Il me semble également clair que lorsqu'un poste est repourvu, il y a des enjeux de pouvoir. C'est extrêmement rare d'observer un responsable hiérarchique qui engage un adjoint plus brillant, mieux formé et plus compétent que lui. C'est un scénario menaçant qui n'est jamais favorisé. La logique de survie supplante donc la logique de compétence.
- Enfin, lorsqu'un poste est repourvu, il y a des enjeux émotionnels souvent irrationnels. Un Chef planificateur/organisateur aura tendance à n'engager que des planificateurs/organiseurs. C'est la logique d'organisation qui est privilégiée par rapport à la logique de compétence. Un Chef non universitaire risque de privilégier des candidats similaires à son profil. C'est la logique d'action qui est privilégiée par rapport à la logique de compétence.

Mais vous avez des logiques managériales d'autres natures qui péjorent à leur tour la logique de compétence. Tout d'abord la lâcheté managériale. Nous sommes toujours surpris de constater que les individus au sein des organisations ne savent pas communiquer. C'est le règne du silence, de la résignation ou du conflit. J'ai observé à dix reprises des Directeurs généraux qui n'osaient pas, par exemple, annoncer à leur secrétaire une baisse de salaire, un manquement de compétence informatique ou une mauvaise tenue de l'agenda. Ce sont des DG qui ne sont pas dans le management, mais bien dans le ménagement. Ils ménagent, ils n'osent pas dire, pas reconnaître, pas corriger, pas remercier. Evidemment, dans cette perspective, la logique de compétence semble impuissante, concurrencée qu'elle est par des logiques émotionnelles.

Nous pourrions également évoquer, dans le registre de la logique managériale versus la logique de compétence, la fameuse culture sur brûlis. Lorsqu'un nouveau manager arrive, le précédent lui remet en guise de cadeau de bienvenue un bureau vide, c'est-à-dire vidé de toute la substance du poste: ni copie des dossiers en cours, ni correspondance, ni planification des projets. Rien. Du côté du nouveau manager en poste, sa préoccupation principale sera de faire complètement différemment de son prédécesseur, et de changer petit-à-petit toute l'équipe en place pour éviter que ses propres résultats soient imputables, dans l'esprit de ses supérieurs, au prédécesseur qu'il remplace. C'est la logique de la performance qui supplante la logique de la compétence.

Toutes ces logiques, au nombre de quatre ici développée (culturelle, psychologique, hiérarchique, managériale) sont donc des obstacles à l'instauration d'une véritable logique de compétence.

Pourquoi alors s'échiner à plaider pour la logique de compétence, me direz-vous ?

Je vous livrerai la même réponse que le prince sicilien surnommé Le Guépard, lorsqu'on lui demanda pourquoi il avait voté pour la démocratie et contre la royauté. Il eût -dit-on et l'on s'en délecte- cette merveilleuse réponse: *"il faut bien que les choses changent pour que rien ne change"*.

Merci de votre attention.

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

**Stéphane Haefliger**  
**Sociologue**  
**Boulevard de Grancy 27**  
**1006 Lausanne**

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: [stepcom@bluewin.ch](mailto:stepcom@bluewin.ch)

---

<sup>1</sup>In Sami Dassa, Dominique Maillard, "Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation" in *Les nouvelles formes de domination dans le travail II*, Actes de la Recherche en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27