

Guy Le Boterf

LIVRES OUTILS

Ressources humaines

# CONSTRUIRE LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions

7<sup>e</sup> édition augmentée



EYROLLES

# CONSTRUIRE LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

## Agir et interagir avec compétence en situation : le « modèle Le Boterf »

Les clients, les patients, les citoyens, les employeurs exigent de plus en plus de pouvoir faire confiance à des professionnels compétents. Comment concevoir des dispositifs de gestion et de développement des compétences qui répondent à cette exigence de confiance ?

Partant du constat qu'une personne peut avoir beaucoup de compétences et n'être pas compétente, c'est une véritable « révolution » dans la façon de traiter les questions que nous expose Guy Le Boterf dans cet ouvrage : ne plus penser la compétence seulement en termes de listes d'attributs (savoir, savoir-faire, savoir être), mais en référence au processus qu'un professionnel met en œuvre lorsqu'il agit avec pertinence et compétence en situation.

La performance d'une entreprise ou d'une organisation ne pouvant résulter de la simple addition de professionnels compétents mais de la qualité de leur coopération, cet ouvrage développe également les façons pratiques de décrire et de développer les compétences collectives.

Dans cet ouvrage devenu un best-seller des ressources humaines, et avec cette 7<sup>e</sup> édition considérablement restructurée et enrichie, Guy Le Boterf approfondit l'approche « savoir agir et interagir en situation » dont il est le créateur.

En réponse à plus de 100 questions, voici des orientations pratiques sur :

- l'explicitation des **enjeux** des démarches compétences ;
- le **processus** mis en œuvre par les professionnels pour agir avec pertinence et compétence en situation ;
- les **conditions à réunir** pour assurer la mise en œuvre de ce processus ;
- le **transfert** des compétences ;
- le développement de la **capacité de réflexivité** ;
- la **compétence collective** ;
- les **politiques** de gestion et de développement des compétences dans les entreprises et les organisations.

**Guy LE BOTERF** est directeur du cabinet Le Boterf Conseil (France). Expert internationalement reconnu et consulté, il intervient comme conseil auprès des entreprises, des organisations et des universités pour les aider à mettre en place leurs dispositifs de gestion des compétences et de professionnalisation. Ses nombreuses publications, réputées pour leur clarté et leur rigueur, sont issues de sa longue expérience de praticien en France et à l'étranger. Il est le créateur de l'approche compétence en termes de « savoir agir en situation ». Docteur d'État en lettres et sciences humaines et docteur en sociologie, il est également professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada). [www.guyleboterf-conseil.com](http://www.guyleboterf-conseil.com)

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles  
Photo de couverture : Antoine Antoniol © Getty Images / AFP

Code éditeur : 0566225  
ISBN : 978-2-212-56225-5

Construire  
les compétences  
individuelles et collectives

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957 il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2000, 2001, 2004, 2006, 2010, 2013, 2015  
ISBN : 978-2-212-56225-5

Guy Le Boterf

# Construire les compétences individuelles et collectives

Agir et réussir avec compétence,  
les réponses à 100 questions

Septième édition  
restructurée, mise à jour et enrichie

**EYROLLES**



## DU MÊME AUTEUR

(En version originale, hors traductions)

- Enquête-participation et animation*, Culture et Développement, 1970.
- Formation et autogestion*, Éditions ESF-EME, 1974.
- Formation et prévision*, Éditions ESF-EME, 1974.
- Pratique de la formation des adultes* (en collaboration avec P. Caspar et divers auteurs), Éditions d'Organisation, 1975.
- Métiers de formateur* (en collaboration avec F. Viallet), Éditions de l'Épi, 1976.
- Le Centre éducatif et culturel d'Istres* (en collaboration avec J. Ader), OCDE, Collection « Collectivités, Équipements, Écoles », Paris, 1978.
- L'Enquête participation en question*, Edilig, Paris, 1981.
- Où va la formation des cadres ?*, Éditions d'Organisation, Paris, 1984.
- Pour une formation d'animateur-formateur issu de la migration*, B.I.T. et Cede-fop, Berlin, 1985.
- L'Audit des systèmes de formation* (en collaboration avec F. Viallet et P. Dupouey), Éditions d'Organisation, 1985.
- Le Volcan nicaraguayen* (dir. M. Duflo, F. Ruellan), La Découverte, 1985.
- L'Ingénierie des projets de développement*, Éditions Agence d'Arc (Montréal) et Paidela (Paris), 1986.
- La Formation continue des dirigeants des PME : comment innover ?* (en collaboration avec Y. Chataigner), La Documentation française, 1987.
- Le Schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 1988.
- Comment investir en formation* (en collaboration avec P. Durand-Gasselin et J.-M. Pechenart), Éditions d'Organisation, 1989.
- Comment manager la qualité de la formation* (en collaboration avec S. Barzuchetti et F. Vincent), Éditions d'Organisation, 1993.
- De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'Organisation, 1994 (mention spéciale du grand prix 1994 du livre de management et de stratégie).
- Quelle ingénierie et formation pour identifier, développer et anticiper les compétences ? Contribuer à la réussite de la gestion de ressources humaines dans l'Éducation nationale* (ouv. coll.), Éd. Z'éditions, 1996.
- Professionaliser, construire des parcours personnalisés de professionnalisation*, Éditions d'Organisation, 1997-2010.
- L'Ingénierie et l'évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, 1998, 1999, 2001, 2002, 2006, 2011.
- Approches participatives pour un développement durable* (en collaboration), Karthala, 1998.
- Traité des sciences et des techniques de la formation* (ouv. coll., direction P. Carré et P. Caspar), Dunod, 1999, 2011.
- Quel avenir pour les compétences ?* (ouv. coll., C. Bosman, coord. F.M. Gérard, X. Roeglens), de Boeck université, Bruxelles, 2000.
- Ingénierie des dispositifs de formation à l'international* (ouv. coll. coord. : Maragnani) EDUCAGRI, 2000.
- Former pour performer* (ouv. coll., coord. D. Bouteiller), édit. Racines du savoir, Montréal, 2000.
- Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, 2000, 2001, 2004, 2006, 2010, 2013.
- Transmettre en éducation, formation et organisation* (ouv. coll. direct. J. C. Ruano-Borbalan), Les éditions Demos, 2003.
- Travailler en réseau et en partenariat*, Éditions d'Organisation, 2004, 2010, 2013.
- Se former à l'ingénierie de la formation*, (ouv. coll. direct. G. Pineau), L'Harmattan, 2005.
- Repenser la compétence*, Éditions d'Organisation, 2008, 2010.
- Développer les compétences au travail*, ouvrage collectif, coord. Dominique Bouteiller et Lucie Morin, HEC Montréal, 2012.

# Sommaire

---

Avertissement .....	9
Avant-propos .....	11
Chapitre 1 - Les facteurs explicatifs de l'intérêt actuel pour les compétences .....	13
Au-delà de la mode .....	17
Des raisons objectives .....	21
<i>Les nouveaux défis de la compétitivité</i> .....	21
<i>La tertiarisation de l'économie</i> .....	32
<i>L'évolution des analyses stratégiques en termes d'avantages compétitifs : les savoir-faire collectifs</i> .....	35
<i>L'instabilité des situations et des contextes de travail</i> .....	36
<i>Le développement d'une économie du savoir</i> .....	39
<i>Les défis de l'évolution démographique</i> .....	42
<i>L'intérêt croissant des individus pour les compétences</i> .....	48
<i>Les limites des démarches de gestion individuelle des compétences</i> .....	51
Chapitre 2 - De quel concept de compétence avons- nous besoin ? .....	53
Le risque d'une notion faible pour des enjeux forts ...	58
Quelques idées reçues et leurs impasses .....	59
De quel concept de compétence les entreprises et les organisations ont-elles besoin ? .....	60
1. <i>Un concept qui soit en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail</i> .....	60
2. <i>Un concept en cohérence avec un raisonnement en termes de processus et non pas en termes de listes de compétences</i> .....	69
3. <i>Un concept qui prenne en compte la notion de « pra- tique professionnelle » et de « schème opératoire »</i> .....	73

4. Un concept qui distingue les différents types de « ressources » personnelles à mobiliser dans une pratique professionnelle .....	87
5. Un concept qui rende compte de la double dimension individuelle et collective de la compétence ..	100
6. Un concept qui permette de raisonner en termes de construction de combinatoires de « ressources » et non plus seulement en termes d'addition de « ressources » .....	104
7. Un concept qui fasse appel à la responsabilité partagée .....	108
8. Un concept qui rende possible une évaluation des compétences .....	115
Chapitre 3 - Réflexivité et transférabilité .....	129
Apprendre de l'expérience .....	133
La réflexivité : une troisième dimension de la compétence .....	147
Une médiation nécessaire .....	154
Qu'est-ce que « transférer » ? Y a-t-il des compétences transférables ? .....	158
Chapitre 4 - L'évaluation des compétences .....	163
Quelle objectivité ? .....	167
Contrôler et/ou évaluer .....	170
Trois entrées possibles .....	172
1. L'entrée par les performances .....	172
2. L'entrée par les pratiques professionnelles .....	173
3. L'entrée par les ressources .....	180
Évaluation des compétences et responsabilité partagée	180
Évaluation, validation, certification des compétences .	182
Chapitre 5 - La contribution de la formation à la professionnalisation .....	185
Chapitre 6 - La compétence collective : la nécessaire coopération .....	205
Une question d'actualité .....	210
Une réponse opératoire : la coopération .....	223



<i>Quelques indicateurs de coopération</i> .....	226
<i>Les leviers d'action ou conditions à réunir pour favoriser la coopération</i> .....	232
Une règle d'or .....	263
Une responsabilité partagée .....	264
Un management pour la coopération .....	264
Les savoir-faire collectifs .....	267
Articuler la gestion des compétences individuelles et collectives .....	270
Chapitre 7 - Métier, professionnalisation, qualification .....	273
Ne pas opposer « métier » et « professionnalisme » ...	277
Ne pas opposer qualification et compétences .....	281
Ne pas opposer formation et professionnalisation .....	285
Chapitre 8 - Vers un « schéma directeur » de la gestion et du développement des compétences .....	287
Des approches variées et internationales .....	291
La gestion des ressources humaines et l'organisation du travail revisitée par les compétences .....	293
Quelle « logique compétence » ? .....	295
Quelles conditions de réussite d'une « démarche compétence » ? .....	299
Un schéma directeur de gestion et de développement des compétences : un outil de pilotage .....	303
Index .....	307

### Liste des tableaux

1. « Être compétent » : le curseur d'une définition	67
2. Agir avec compétence : des conditions à réunir	110
3. Le processus « agir avec compétence » .....	118
4. Le guidage du savoir-agir .....	126
5. La boucle d'apprentissage expérientielle .....	135
6. L'apprentissage en simple boucle .....	145
7. L'apprentissage en double boucle .....	146

8. L'apprentissage en triple boucle .....	146
9. Les trois dimensions de la compétence .....	148
10. L'expression de la compétence .....	155
11. Trois concepts à distinguer : évaluation, validation, certification .....	184
12. Créer un environnement favorable à la coopération .....	234
13. Le développement de la coopération : une responsabilité partagée .....	265
14. Les leviers du management pour favoriser la coopération .....	268
15. Deux axes de gestion des compétences .....	271
16. La politique des ressources humaines et de l'organisation revisitée par la logique compétence .....	297
17. Vers un schéma directeur de gestion et de développement des compétences : un outil de pilotage .....	305
18. Un schéma directeur : quelques exemples de décisions cohérentes .....	306

# Avertissement

---

Avertissement : la reproduction totale ou partielle du contenu de cet ouvrage (schémas, concepts, méthodologie, titres et sous-titres, etc.) sous quelque forme que ce soit (formations, conseil et accompagnement, conférences, mémoires ou thèses, appels d'offres, publications de toutes natures y compris sur Internet, etc.) ne peut être faite sans autorisation écrite de l'auteur et de l'éditeur.

Ce contenu fait partie du modèle déposé et protégé ©Le Boterf Conseil « agir avec compétence en situation » et « agir en professionnel compétent ».

Toute reproduction ou utilisation partielle ou totale sans ces autorisations pourra faire l'objet de poursuites, conformément à la réglementation sur la propriété intellectuelle et les droits d'auteur.



# Avant-propos

---

La publication de mes divers ouvrages sur la gestion et le développement des compétences professionnelles<sup>1</sup> a entraîné une demande importante d'interventions de conseil, d'accompagnement de projets, et de conférences auprès de publics diversifiés et dans des contextes très variés : grandes entreprises, associations professionnelles, ministères, organisations représentatives du patronat et des salariés, universités... aussi bien en France qu'à l'étranger.

Au cours de ces activités diverses, plusieurs questions posées par mes interlocuteurs sont revenues régulièrement. Je les ai notées systématiquement. En procédant à leur examen, il est apparu qu'elles pouvaient être regroupées autour de quelques thèmes principaux de préoccupation. Certaines correspondent à des demandes d'éclaircissement conceptuel, d'autres se réfèrent à des sujets opérationnels.

Cette 7<sup>e</sup> édition s'attache à répondre, comme pour les précédentes, aux questions posées, mais apporte en outre de nouvelles réponses. Depuis l'approche *Agir et interagir avec pertinence et compétence en situation*<sup>2</sup> que j'ai créée dès 1990, les interventions que j'ai réalisées m'ont conduit à traiter les questions de compétences selon un nouveau paradigme organisé autour de la question « Qu'est-ce qu'un professionnel compétent ? » et non pas autour de la question « Qu'est-ce qu'une compétence ? »<sup>3</sup>. Il m'est apparu en effet de plus en plus clairement qu'une personne pouvait avoir beaucoup de compétences et ne pas être compétente.

---

1. Cf. liste des publications en début de cet ouvrage : le lecteur peut se référer à ceux écrits entre 2004 et 2014.

2. Approche labellisée et protégée.

3. Développé notamment dans mon ouvrage *Repenser la compétence*, Paris, Eyrolles, 2008, 2010.

C'est par rapport à ce cadre de référence que sont repris les divers thèmes abordés dans cette nouvelle édition et que s'orientent les activités de conseil que je réalise auprès d'organisations et d'entreprises très diverses. C'est une approche radicalement nouvelle de la compétence en termes de savoir-agir en situation, qui se distingue des raisonnements en termes de listes de compétences : elle intègre, mais dépasse les approches traditionnelles en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être dont l'expérience montre qu'elles sont maintenant insuffisantes.

## Chapitre 1

# **Les facteurs explicatifs de l'intérêt actuel pour les compétences**





# Questions

---

- ▶ *Les entreprises n'ont pas attendu les années 1990 pour se préoccuper des compétences de leur personnel. Alors pourquoi tous les débats actuels sur la compétence ?*
- ▶ *Ne croyez-vous pas que la gestion des compétences est une mode qui va passer comme tant d'autres ?*
- ▶ *Pourquoi cet engouement actuel pour les compétences ?*
- ▶ *Y a-t-il une relation entre la compétence et la compétitivité ?*
- ▶ *Le « knowledge management » est-il la même chose que le management des compétences ?*
- ▶ *Pourquoi investir dans la gestion des compétences ?*
- ▶ *Le développement des procédures est-il compatible avec la confiance à accorder aux compétences ?*
- ▶ *Quel est l'impact du développement de l'économie de service sur les compétences ?*
- ▶ *Quel est l'impact du « retournement démographique » prévisible sur la gestion des compétences dans les entreprises ?*
- ▶ *Que faut-il entendre par « économie du savoir » ? Quel rapport avec les compétences ?*
- ▶ *Dans quelle mesure les changements de l'organisation du travail dans les entreprises ont-ils un impact sur les compétences ?*
- ▶ *Dans quelle mesure les « démarches compétences » dans les organisations représentent-elles un intérêt pour les salariés ?*
- ▶ *Le terme d'« employabilité » est un terme souvent utilisé. Que signifie pour vous cette notion ?*



## AU-DELÀ DE LA MODE

---

Il existe manifestement un effet de mode dans l'attention croissante que les entreprises et les organisations portent aux compétences. Mais ce n'est pas parce que l'effet médiatique des colloques et des revues existe que les projets, démarches et dispositifs visant le management et le développement des compétences en viennent à ne plus être pertinents. Allons même plus loin et reconnaissons qu'en France beaucoup d'idées et d'approches innovantes se diffusent grâce à la mode. Et puis cette dernière n'est en rien méprisable : Baudelaire, Mallarmé, Cocteau, Reverdy l'ont reconnu comme œuvre capitale !... Ce qui soulève un problème, c'est l'adoption irréfléchie de concepts et de pratiques, sous la pression des effets de mode. Ce mimétisme n'aide en rien les entreprises et les organisations à traiter leurs problèmes de performance, de compétitivité, de création de valeur.

La question de savoir si l'intérêt porté aux compétences se réduit ou non à une affaire de mode est une question importante pour les entreprises. Elle revient à se demander s'il convient ou non d'investir du temps et de l'argent dans des dispositifs de gestion des compétences. Il faut parfois fournir un effort intense durant trois à cinq ans pour atteindre un régime de croisière et fonctionner selon une « logique compétences ». Il ne suffit pas en effet d'élaborer des référentiels de compétences mais de modifier en conséquence les pratiques d'évaluation et de validation des compétences, d'entretiens annuels, de rémunération, d'organisation du travail, de management. Il ne s'agit donc pas d'une question purement théorique, limitée à l'agitation de cercles d'experts, mais d'une question pratique de chef d'entreprise ou de responsable d'une organisation.

Pour comprendre les concepts et les débats qu'ils suscitent, il est important de revenir à leur histoire. C'est le cas du concept de compétence. L'importance qu'on lui accorde actuellement dans les sciences de gestion et dans les relations professionnelles n'a pas toujours existé. Son contenu n'a pas toujours été l'objet de débats et a évolué au cours du temps. On pourrait dire du concept de compétence ce que Heinz von Foerster disait de l'information : c'est

un « caméléon conceptuel ». Son statut même de concept est contingent : la notion de compétence fait partie depuis longtemps du langage courant et son emploi quotidien est fréquent sans poser à ceux qui l'utilisent de graves questions techniques... C'est d'ailleurs une des difficultés rencontrées avec le concept de compétence : celle d'être également une notion familière. Le risque de malentendu est permanent. Gaston Bachelard affirmait qu'un concept scientifique devait se construire contre les représentations familières et spontanées : c'est probablement le cas pour celui de compétence.

Il me semble que deux grands constats peuvent être tirés de la généalogie du concept de compétence :

- **du point de vue des relations professionnelles**, le concept de compétence n'a pris de l'importance qu'à partir des années 1970. C'est à partir de cette époque qu'il a commencé à se substituer progressivement à la notion de qualification. Il ne s'agit là ni d'un hasard ni de la remise en cause d'un concept « naturel ». La notion de qualification et son importance sociale ont elles-mêmes leur histoire. Elles ont donné lieu, en leur temps, au même type de débat que celui d'aujourd'hui concernant le concept de compétence. Alain Touraine n'écrivait-il pas en 1955 : « La qualification, histoire d'une notion » ? Ce que la qualification remettait alors en cause, c'était la notion traditionnelle de métier. La qualification, c'était la part du métier requise par l'organisation du travail encore très marquée par la conception taylorienne.

Dans les années 1970, après les événements de mai 1968, la notion de compétence a commencé à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux : le questionnement des relations de subordination hiérarchique, la revendication d'une reconnaissance plus grande de la personne dans les situations de travail allaient conduire progressivement à une demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances. Il apparaissait de plus en plus clairement que ces dernières ne pouvaient être obtenues seulement par le travail prescrit (et donc la qualification qui y était liée) mais aussi par le travail réel qui devait le compléter et parfois même le déborder.

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer dans les années 1990. Les nouvelles exigences de la compétitivité (qualité, service, réactivité, innovation), la complexité croissante des situations professionnelles à gérer ont conduit à rechercher de nouvelles formes d'organisation du travail, laissant davantage de place à l'initiative des salariés. Dans un tel contexte, la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

Une enquête réalisée en 2007 par le cabinet de conseil Korn Ferry International sur un panel de cadres dirigeants des 250 premières entreprises cotées opérant en France fait apparaître que 90 % des entreprises interrogées déclarent se battre pour attirer et fidéliser les meilleurs talents. D'après le responsable de l'enquête, les entreprises recherchent en priorité les personnalités capables de faire preuve d'innovation et de créativité<sup>1</sup>.

En prenant du recul par rapport à cette évolution, certaines avancées techniques apparaissent maintenant comme particulièrement éclairantes et significatives. C'est notamment le cas des travaux de Rosen dans les années 1980, considérant l'emploi comme un « *tied package of work and learning* » : sur le marché du travail, le travailleur vend les services de ses compétences en échange d'opportunités pour les développer. Les entreprises et les emplois qu'elles proposent ne constituent pas des contextes favorisant de manière identique l'apprentissage de nouvelles compétences. Ce que propose Rosen dès cette époque, c'est une nouvelle approche du « capital humain » : celui-ci ne peut être accumulé que dans le cadre d'une relation à une entreprise ou à un emploi particulier. L'apprentissage est contingent à l'environnement de travail proposé. Le type de contrat de travail qui est préfiguré dans cette approche théorique n'est plus celui de l'offre d'une qualification acquise pour un poste donné, c'est l'offre d'une capacité à construire de nouvelles compétences en échange d'un environnement favorable à l'apprentissage et à la réalisation d'un projet d'évolution professionnelle.

---

1. « La notoriété ne suffit plus pour gagner la "guerre des talents" », in *Le Monde*, 26 février 2008.

La relation linéaire traditionnelle « formation initiale – niveau d’emploi – valorisation de l’expérience par l’ancienneté » a perdu ainsi progressivement sa validité. Pour des emplois de plus en plus nombreux, l’expérience résultant de l’ancienneté ne suffit plus : il devient impératif pour ceux qui les exercent de construire en permanence de nouvelles compétences qui n’ont pu être prévues et spécifiées au départ. La qualification ne peut plus être alors un stock initial à valoriser. Ce n’est qu’un point de départ pour un engagement dans une dynamique d’apprentissage.

- **du point de vue de son contenu**, la notion de compétence a évolué. Il serait absurde de penser que les entreprises ont attendu les années 1980 ou 1990 pour se préoccuper des compétences de leurs employés. Depuis fort longtemps, des efforts considérables ont été entrepris pour développer la compétence de leurs salariés : centres d’apprentissage, formation continue, système dual en Allemagne, recyclage, formations qualifiantes... Ce n’est pas d’aujourd’hui que les employeurs cherchent à recruter des personnes compétentes.

Ce qui est nouveau – et donc ce qui explique en partie la récente mise en avant de la notion de compétence et le débat auquel elle donne lieu – c’est que *le contenu qui est donné à la notion de compétence n’est plus « évident » et pose question*. Être compétent dans une situation de travail en 2000 ne signifie plus la même chose qu’être compétent en 1950 ou en 1970. Les entreprises et les organisations se sont toujours souciées des compétences mais *ce n’est plus de la même notion de compétence dont elles ont besoin*. C’est bien là l’objet du débat : *de quel concept de compétence les entreprises ont-elles besoin ? Dans quelle mesure ce nouveau contenu peut-il être partagé par les salariés et les partenaires sociaux ?*

Le débat sur le contenu rejoint ici celui sur les relations professionnelles.

Il existe donc un certain nombre de raisons objectives à l’intérêt croissant porté aux compétences, non seulement en France mais aussi à l’étranger. Quelles sont-elles ?

## DES RAISONS OBJECTIVES

---

Il me semble que les principales sont les suivantes :

### **Les nouveaux défis de la compétitivité : les limites des procédures**

Ils ont pour noms : qualité, réactivité, économie de la variété, innovation. Pour les relever, les procédures ne suffisent plus, même si elles sont souvent indispensables.

En 1999, le Bureau international du travail (B.I.T.) affirmait que « le niveau de compétence et la qualité de la main-d'œuvre feront de plus en plus la différence dans la course aux débouchés sur un marché mondialisé ».

L'excès des procédures nuit à la qualité. Lorsque le procédurier l'emporte sur le procédural, les initiatives ne se prennent plus et les besoins spécifiques des clients passent à la trappe des réponses standardisées. À chaque échelon de l'entreprise, chacun doit contribuer à la fonction d'utilité mise au service du client. Quant aux exigences de réactivité, elles ne sont plus à démontrer. Ce n'est peut-être pas un hasard si, dans nos langues latines, *compétence* et *compétition* ont la même racine. L'entreprise gagnante est celle qui saura faire non seulement mieux que les autres mais avant les autres. Celui qui gagne est celui qui arrive en premier et qui dispose de capacités d'accélération. La réactivité suppose autonomie et marge de manœuvre. Faire face aux exigences croissantes de variété des produits et des services n'entraîne pas la nécessité de multiplier les prescriptions et les descriptions des postes, tâche qui se révélerait vite irréaliste et contre-productive. Là encore, des marges de manœuvre sont nécessaires pour que les employés ou les salariés inventent des réponses variées et puissent s'adapter en permanence. Terminons par l'innovation. Elle est en passe de devenir l'enjeu premier de la compétitivité. La qualité ne sera plus et n'est déjà plus un avantage compétitif. La généralisation des démarches qualité a produit des effets de banalisation. Garantir un produit ou un service de qualité fait maintenant partie de la « ligne de flottaison » au-dessous de laquelle toute entreprise est vouée au nau-

frage. Ce n'est plus suffisant pour arriver premier sur la ligne d'arrivée ou dans le peloton des gagnants. Pour se maintenir dans la course, il faut maintenant concevoir plus vite, au moindre coût, avec une garantie de qualité des produits innovants et en effectuant des progrès continus. L'attention croissante portée par les entreprises aux activités de conception est là pour en témoigner : le suivi et le développement des entreprises va dépendre de plus en plus de ses activités de conception et non plus seulement de ses activités de production et de distribution. Le groupe Nestlé estime que les 2/3 de sa croissance viendront de l'innovation alors que, dans le passé, ils provenaient de l'acquisition. Et l'innovation ne s'obtient pas sous la pression des instructions, des consignes et des seules procédures !

Face à une exigence sociale croissante de confiance (dans la qualité des produits et des services, dans la sécurité des installations, dans la fiabilité des informations...), amplifiée par les effets de médiatisation, les organisations et les entreprises ont répondu jusqu'à présent en mettant en place des procédures et des dispositifs automatisés. L'assurance qualité visait le « zéro défaut » des produits et des services. Les modes opératoires et les aides automatisées devaient assurer le « zéro panne » des installations industrielles. L'automatisation des dispositifs de sécurité devaient aboutir au « risque zéro ». Les gestionnaires de systèmes d'information associent la confiance aux procédures de sécurisation des utilisateurs. En un mot, la confiance devait résulter du contrôle et de la standardisation.

Cette approche a permis d'effectuer des progrès remarquables. Les gains en qualité, le respect des délais, la maîtrise de la sécurité se sont considérablement améliorés. Les procédures sont indispensables et leur généralisation a permis d'éviter bien des accidents ou défaillances.

Mais les limites apparaissent. Dans les « systèmes à risques » (aviation, transports, chimie, nucléaire...), les courbes d'accidents sont placées en position d'asymptote. Pour l'aviation civile, le chiffre de décès par million d'heures de vol reste stable depuis vingt ans. Les niveaux de sécurité atteints sont élevés mais de plus en plus difficiles



à dépasser. L'excès de procédures paralyse la prise d'initiative, la multiplication des aides automatisées déresponsabilise ou diminue à terme la vigilance, la mise sous contrôle peut entraver la nécessaire flexibilité. L'excès de précaution peut aboutir à l'excès de confiance. Un relâchement de la surveillance peut entraîner une baisse de vigilance par une trop grande dépendance aux automatismes. Plus un système est automatisé, plus la compétence devient cruciale dans les situations imprévues, inédites, complexes, mal définies.

Les dispositifs électroniques améliorant la sécurité active des véhicules tels que les systèmes ABS (antiblocage des roues), REF (répartiteur électronique de freinage), AFU (aide au freinage d'urgence), ESP (contrôle dynamique de sécurité), ASR (antipatinage des roues) constituent des aides intelligentes pour corriger d'éventuelles erreurs pouvant se produire dans des situations limites. Ils ne sauraient cependant remplacer les règles du « conduire juste » : voir, prévoir, anticiper.

Dans l'aviation, les pilotes peuvent bénéficier des aides automatisées telles que le ND (*Navigation Display*) et le FMS (*Flight Management System*) qui matérialisent la position de l'avion, facilitant ainsi la représentation sur le plan horizontal et l'anticipation. Mais diverses études montrent que si les automatismes peuvent avoir un effet positif lorsqu'ils fournissent rapidement une réponse correcte, ils peuvent jouer un rôle négatif si le délai de réponse est plus long<sup>1</sup>. Passer du temps à pianoter sur le clavier interface du FMS peut faire perdre aux pilotes la conscience du temps et de la situation.

Il est certain que la mise en place généralisée des GPWS (un GPS couplé avec un avertisseur de proximité de sol) a permis d'éviter bien des accidents de collision avec le relief, mais il suppose que les pilotes sachent réagir à temps et de façon appropriée aux alarmes.

Le pilotage automatique représente un progrès important, mais il peut faire perdre aux pilotes la relation avec la situation réelle de vol.

---

1. Claire Pellegrin, *De la norme aux pratiques chez les pilotes de ligne*, thèse de doctorat de sociologie, université de Paris-I, juin 2002.

Quand un avion fonctionne normalement, l'équipe de pilotage a le temps d'analyser les problèmes et peut appliquer les procédures rigoureusement en traitant les avaries les unes après les autres. Mais la grande difficulté survient lorsque la panne est multiple : l'équipe se trouve alors devant ce qui est appelé « un arbre de Noël » et tout va très vite. Face à un déluge d'alarmes, il n'y a que très peu de temps pour exécuter toutes les procédures qui sont à la fois longues et complexes.

D'après les experts travaillant sur les facteurs humains intervenant dans les accidents d'avion, un pilote rattrape lui-même sept incidents sur dix. Les trois autres sont rattrapés par les systèmes d'aide automatisée qui l'accompagnent.

En cas d'incident ou de panne, l'opérateur peut se focaliser de manière exclusive sur la procédure et perdre de vue la situation d'ensemble. Cette focalisation peut devenir dangereuse : en 1972, un Lockheed 1011 de la compagnie Eastern Airlines s'écrase en approche de Miami. L'équipage s'était focalisé sur la procédure de test d'une des trois lampes témoins du train d'atterrissage et avait oublié de reconnecter l'autopilote. L'avion est descendu doucement sans que personne à bord ne s'en aperçoive et bien que le problème ait été affiché sur le tableau de bord...

Une infirmière qui suit aveuglément son plan de soins sans remarquer et prendre en compte les développements inattendus qui se produisent chez le malade ne saurait être considérée comme compétente. Ce n'est pas parce qu'une infirmière « colle » aux détails d'une procédure ou d'une description de fonction qu'on peut lui faire confiance.

Les procédures ne peuvent se substituer à la capacité de compréhension et d'interprétation d'une situation. Une procédure garantit un résultat moyen où les compétences interviennent peu. C'est face à l'imprévu ou à l'inédit qu'il faut savoir prendre de bonnes initiatives.

Dans le commerce maritime, les outils d'aide automatisés sont multiples (radars, cartes numériques, sondeurs) et des plus sophistiqués, comme l'AIS (*Automatic Identification System*) qui permet

de connaître en un instant l'identité d'un navire situé à proximité, sa position exacte et sa vitesse. Mais ces outils ne suffisent pas à empêcher les accidents de navigation. Selon Pierre Clostermann, professeur à l'École nationale supérieure maritime, « près des trois quarts des accidents sur l'eau sont liés au facteur humain : violation de procédures, erreurs d'attention, prise de mauvaises décisions, fatigue, routine, bravache... »<sup>1</sup>.

Ce qui est en cause, c'est souvent le niveau de détail des procédures. Dans les centrales nucléaires, par exemple, les agents de maintenance ne remettent pas en cause les procédures pour elles-mêmes mais ils estiment souvent qu'ils devraient pouvoir les modifier ou les ajuster en fonction des circonstances. Aux USA, dans la centrale de North Anna, les opérateurs de maintenance peuvent élaborer avec leurs contremaîtres des « requêtes » de modification de procédure qu'ils présentent à un comité chargé de les examiner. C'est une situation très différente de la centrale de Diablo Canyon où le choix a été fait d'une très forte mise sous procédure avec une très faible latitude de la part des exécutants de la maintenance.

Les procédures ne peuvent jamais être complètes. Vouloir les supprimer, c'est ne pas prendre en compte le fait que ce qui peut arriver n'est jamais totalement prévisible.

L'expérience montre que s'il n'y a aucune possibilité de modifier les procédures, les opérateurs auront tendance à cacher les aménagements qu'ils devront faire. Cette situation n'est guère souhaitable. La reconnaissance du droit à l'erreur est importante sinon, lorsque les problèmes sont découverts, il est souvent trop tard, et les conséquences sont devenues plus graves que si l'on avait pu traiter le problème dès son apparition.

Dans tous les métiers relationnels (médecine, psychothérapie, éducation, gestion des hommes...), l'excès de procédures et de mesures de précaution peut s'avérer dommageable. On ne peut éliminer

---

1. Marie-Béatrice Baudet, « Mayday... Mayday... Mayday », in *Le Monde*, 23 janvier 2012.

l'imprévu en renforçant à l'extrême les contrôles ou en s'en remettant à une technologie sophistiquée.

La multiplication des procédures paralyse. Les professionnels en contact direct avec les clients doivent disposer de marges de manœuvre suffisantes pour pouvoir prendre des initiatives pertinentes. La réponse stéréotypée n'entraîne pas la confiance du client. Dans les hôpitaux publics, l'affaire du sang contaminé a conduit à multiplier les procédures pour se couvrir, ou autrement dit pour « ouvrir le parapluie ». En 2004, on a pu recenser 42 familles de règlements !

Les professionnels ne doivent pas seulement faire face à des situations à risques mais aussi à des situations d'incertitude. Face aux risques, il est possible de prendre des décisions rationnelles et d'élaborer des scénarios fondés sur la probabilité d'occurrence des événements. Dans un univers incertain, le risque zéro n'existe pas. Contrairement au risque qui suppose une incertitude probabilisable, l'incertain ne peut donner lieu à aucune distribution de probabilités. Devant l'incertitude, il devient plus difficile d'anticiper les effets des décisions pouvant être prises : « On sait qu'on ne sait pas, mais c'est à peu près tout ce qu'on sait. »<sup>1</sup> Savoir agir en situation d'incertitude revient à travailler dans l'univers du plausible ; prévenir ou gérer les risques entraîne la nécessité de naviguer dans les calculs et modèles quantitatifs du probable.

Pour un praticien, le risque zéro n'existe pas. Agir, c'est nécessairement prendre des risques car c'est se confronter à la réalité.

La multiplication des référentiels de sécurité augmente leur volume mais non pas leur efficacité, nous rappelle Jean Paries. Selon cet expert reconnu, ancien rapporteur général de la commission d'enquête sur l'accident d'avion du mont Sainte-Odile, une bonne gestion des risques suppose de reconnaître le principe de responsabilité des individus. Si les avions décollent chaque seconde dans le monde en offrant un bon niveau de sécurité, c'est non pas par peur d'un procès pénal mais parce que des millions de personnes

---

1. M. Callon, P. Lascoumes, Y. Barthe, *Agir dans un monde incertain*, Seuil, 2001.

se responsabilisent dans leur travail : « On attend d'eux, à proportion de leurs compétences, une certaine intelligence de la situation et des conséquences de leurs actes, des jugements basés sur une éthique de la sécurité inscrite dans les valeurs profondes du métier. La pénalisation des défaillances prétend renforcer la conscience de ces responsabilités. Elle obtient exactement le contraire. La priorité de chacun n'est plus de gérer le risque en conscience et professionnellement, mais de minimiser son risque personnel d'inculpation<sup>1</sup>. »

Il en va de même en médecine : un renforcement de la judiciarisation des relations entre patients et médecins risque d'aboutir à des effets pervers. Le taux d'accouchements par césarienne qui est déjà de 20 % aujourd'hui continuera de progresser, les médecins faisant tout pour éviter les cas difficiles. La sécurité dépend davantage du souci des professionnels de la santé de faire tout ce qu'ils peuvent faire pour leurs malades que de la recherche de la meilleure façon de se protéger juridiquement.

La capacité à entrer en compétition sur un marché ne relève donc pas seulement de la productivité, même si celle-ci ne peut en aucun cas être négligée. Mais les nouveaux défis de la compétitivité supposent, on l'aura pressenti, que l'on puisse faire confiance à des professionnels, que l'on puisse compter sur leurs compétences.

Cela signifie le développement d'un professionnalisme qui soit défini comme la capacité non seulement d'exécuter le prescrit mais d'aller au-delà du prescrit. Ce qui est remis en cause, c'est la notion même du travail d'exécution (même si celui-ci n'a jamais été que de l'exécution, comme l'ont montré de nombreux travaux d'ergonomie et de sociologie du travail). Le professionnel doit savoir faire face aux aléas, aux événements. Il doit pouvoir entreprendre des activités et non seulement les « exécuter ». L'initiative locale, la responsabilisation, l'investissement personnel sera de plus en plus demandé à l'opérateur de terrain. Dans une banque, un conseiller financier doit savoir prendre des initiatives pertinentes pour tenir

---

1. Jean Paries, « Pas de procès pour les erreurs de pilotage ! », in *Le Monde*, 10 novembre 2006.

compte de la spécificité des divers types de clientèle : segmentation du patrimoine, âge, situation familiale, activités... Le sur-mesure prend le pas sur le standard. Il existe certes des typologies de clientèle, mais dans chacune d'entre elles se situent toujours des cas particuliers. Il n'est plus suffisant pour lui de disposer d'un ensemble des compétences mais il devra encore être capable de les faire évoluer. Au début des années 1980, Marc Maurice pronostiquait le besoin d'une « flexibilité assistée par la compétence ». Le pronostic est devenu diagnostic.

Ces nouvelles exigences de compétitivité mettent en cause l'organisation taylorienne du travail. Le temps n'est plus aux cohortes d'employés interchangeables, issus du même moule, effectuant des tâches parcellisées et répétitives et n'ayant qu'à obéir aux consignes de la hiérarchie. Ce que requiert l'entreprise, ce sont de plus en plus des personnes capables de prendre des initiatives et des décisions au niveau local pour faire face aux aléas et aux événements (incidents, versatilité des marchés, variété des clients...); ce sont des personnes capables de coopérer efficacement à des projets décentralisés contribuant à l'innovation et à l'élaboration de nouveaux services et donc à la création de valeur ; ce sont des employés engageant leur subjectivité dans l'interprétation des prescriptions mettant davantage l'accent sur les résultats à atteindre que sur les procédures pour y parvenir. Selon une enquête réalisée par la DARES<sup>1</sup> en 1999 sur les conditions de travail, les salariés auxquels on impose des modes opératoires stricts sont moins nombreux en 1998 qu'en 1991. L'entreprise du troisième millénaire ne pourra fonctionner et se développer que si elle peut *faire confiance à la compétence des professionnels*.

Pour répondre aux exigences croissantes de confiance, c'est à un bon réglage entre une part de procédures, une part d'aides automatisées et une part de compétences qu'il convient de faire appel : il s'agit de pouvoir faire confiance à un système complexe. C'est une des caractéristiques de la modernité<sup>2</sup>.

---

1. J. Bue, C. Bougerie, *L'Organisation du travail : entre contrainte et initiative*, 1999.

2. Anthony Giddens, *Les Conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 1994.

C'est en fait le mode de production qui change profondément : « Le capitalisme ancien était une machine à produire de la généralité, une machine utilisant la force de travail des individus, égalisable, assimilable et planifiable, c'est-à-dire ce qu'il y a de puissance de généralité en eux, sans se préoccuper de savoir qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme, d'un jeune ou d'un vieux, d'un Français ou d'un immigré. »<sup>1</sup> La prise en compte des différences s'installe au cœur du système économique.

Ce n'est pas un hasard si, chez Schneider Electric, la stratégie compétence est directement rattachée à la stratégie de développement de Schneider France. La stratégie compétence est appréhendée comme étant un facteur clé dans la mise en œuvre effective de la stratégie d'entreprise.

Remarquons également l'évolution significative des normes ISO. Dans leurs versions 2000, les normes ISO 9001 et ISO 9004 introduisent des exigences explicites sur l'identification des compétences nécessaires et sur les moyens de les développer. La norme ISO 2004/2000 manifeste une évolution par rapport aux normes antérieures en prenant en compte explicitement l'exigence des compétences : « Il convient que la direction assure la disponibilité des compétences nécessaires pour le fonctionnement efficace et efficient de l'organisme. Ceci tient compte de l'analyse des besoins en compétences présents et anticipés comparés aux compétences déjà existantes dans l'organisme. » Concernant la formation initiale et professionnelle, il est spécifié : « L'objectif est de fournir aux personnes les connaissances et les savoir-faire qui, avec l'expérience, améliorent leurs compétences. »

La question de la confiance est essentielle pour le fonctionnement d'une organisation ou d'une entreprise. Ces dernières ne peuvent être efficaces à long terme si les relations de confiance en viennent à dépasser un certain seuil de dégradation. Multiplier les procédures ou les reportings revient à exprimer une relation de défiance vis-à-vis des salariés. Multiplier les règles, c'est leur envoyer le mes-

---

1. P. Rosenvallon, « Le projet social-démocrate est définitivement achevé », in *Le Monde*, 26-27 mai 2002.

sage comme quoi on ne leur fait pas confiance. Ceux-ci pourront alors avoir tendance à jouer avec les règles, à se jouer de leurs contradictions. Des erreurs de management fondées sur la défiance peuvent avoir des conséquences désastreuses. Le licenciement de trois cadres importants pour une fausse affaire d'espionnage chez un important constructeur automobile en 2010 a créé un sentiment profond de défiance, inédit à l'intérieur de l'entreprise. Reste à savoir si un *restore trust plan* aura des effets suffisants pour restaurer la confiance... sans aller jusqu'à ces cas extrêmes. Un management de défiance peut s'exprimer également par une organisation du travail, des procédures d'évaluation, des modes de management de proximité, des reportings incessants de contrôle qui signifient que la direction de l'entreprise ou de l'organisation ne fait pas confiance au professionnalisme de ses collaborateurs.

Les limites de procédure ne doivent pas conduire à les rejeter. Les certifications ISO peuvent être tout à fait positives par les exigences de rigueur qu'elles entraînent et par le fait qu'elles conduisent souvent à mettre en ordre ce qui se pratiquait auparavant de façon non systématique. Elles visent à assurer la confiance des clients en leur garantissant la reproductibilité des conditions de fabrication. Ce sont des dispositifs de réduction de l'incertitude. Il ne s'agit pas de s'engager par leur intermédiaire sur la disparition de tous les aléas, mais de garantir les principales conditions de production sur lesquelles il est possible d'intervenir et qui ont des effets importants sur les résultats à obtenir.<sup>1</sup>

De nombreuses études soulignent également l'importance à donner au droit à l'erreur, ou plus exactement au droit de faire état sans crainte des erreurs. Si les problèmes rencontrés ne sont pas déclarés à temps, il est souvent trop tard et les conséquences sont devenues plus graves que si l'on avait pu les traiter dès leur apparition.

Ce qui apparaît comme particulièrement important, c'est de mettre en œuvre une démarche participative pour élaborer les procédures :

---

1. M. Campinos Dubernet, C. Marquette, « Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage dans l'entreprise », in *GIP mutations industrielles*, n° 73, 1997.



du temps devrait pouvoir être dégagé pour que les opérateurs mettent en forme leur expérience, leurs astuces et micro-solutions inventées sur le terrain, « au pied des machines ».

En développant les procédures, on gagne en traçabilité mais on perd en capacité de réaction. Il ne faut pas opposer les deux mais les combiner en donnant la possibilité aux acteurs de proposer des modifications les concernant. La possibilité de travailler sur les ajustements de la prescription est un témoignage de la reconnaissance d'une certaine autonomie de l'opérateur. Dans cette perspective, écrire ou modifier l'écrit d'une procédure permet de mettre en débat, d'ouvrir un champ de discussion. Le pouvoir d'ajuster les règles doit être partagé avec les opérateurs concernés et non être réservé exclusivement à leur hiérarchie.

Il convient cependant d'être nuancé sur la « sortie du taylorisme ». L'évolution de l'organisation du travail fait souvent coexister des secteurs ou des fonctions caractérisés par des prescriptions comportementales standardisées et des domaines où la relation personnalisée avec le client suppose le rejet de tout standard pour pouvoir s'adapter en permanence aux caractéristiques des clients et à la variabilité des situations. La séparation taylorienne entre concepteurs et exécutants existe encore largement, même si les « exécutants » disposent de marges de manœuvre sans commune mesure avec l'opérateur du modèle fordien.

La « nouvelle économie » possède aussi son travail à la chaîne. Lorsque les employés d'Amazon traitent chaque année des millions de courriers électroniques, ils sont soumis à des contraintes de rendement qui leur permettent peu de mobiliser leurs connaissances littéraires : douze messages électroniques par heure. Une conversation au téléphone qui dure plus de quatre minutes entraîne un avertissement. Ces « *peones* électroniques » sont bien contraints à un travail répétitif<sup>1</sup>. Il convient cependant de nuancer ce point de vue en constatant qu'il s'agit d'un travail plus complexe qu'on ne le croit. Il ne se limite pas à appliquer des procédures ou des scripts prédéfinis. L'opérateur doit arbitrer entre plusieurs règles ou critè-

---

1. S. Halimi, « Cyberdamnés », in *Le Monde diplomatique*, février 2000.

res, s'adapter au cas et à la personnalité de chaque client, combiner convivialité et rapidité, tirer en permanence les leçons de l'expérience. Les *scripts* sont des orientations certes indispensables mais demandant à être interprétées et adaptées.

Cela étant, la tendance générale pour dépasser l'organisation taylorienne représente bien une réalité à prendre en compte.

## La tertiarisation de l'économie

La tertiarisation de l'économie à laquelle nous assistons ne se limite pas au développement du « secteur tertiaire ». Miser exclusivement sur une économie de services s'avère par ailleurs dangereux. L'abandon des activités industrielles conduit à une perte de compétitivité internationale. Il vaut mieux créer de véritables filières de production intégrées, créatrices de valeur ajoutée, plutôt que de miser sur une économie de services tertiaires. La tertiarisation concerne plutôt l'ensemble des activités de production qui entrent dans une logique de l'économie de services. Ce que les entreprises vendent, ce sont des couples produits-services, des solutions à des problèmes, des valeurs d'usage. Les entreprises de télécommunication en viennent même à offrir le matériel téléphonique pour se concentrer sur la vente de services de communication... L'organisation devient « orientée client ». Celui-ci, « entré » dans l'entreprise, devient prioritaire, concentre sur lui-même les processus transversaux et les projets, impose ses rythmes et ses spécificités. Avec le développement des réseaux de prestataires, les vendeurs doivent établir des relations durables avec un client : la dimension comportementale de la compétence prend alors une importance croissante. L'image que les clients se font de l'entreprise ou de l'organisation passe par la qualité relationnelle et de service qu'offrent les agents directement en contact avec le public, même s'ils ne sont pas responsables de la résolution des problèmes du client. La fidélisation des clients devient une valeur centrale : les spécialistes du marketing lui ont donné un nom : le *lifetime value*. Les supports matériels ne valent que par la gamme des services qu'ils peuvent véhiculer : le téléphone portable en est un excellent exemple.

Le groupe sidérurgique Arcelor (ex-Usinor) propose des « solutions acier » à ses clients. Des « ingénieurs-résidents » sont détachés à temps plein chez les principaux clients (par exemple, les constructeurs automobiles) pour anticiper leurs besoins et assurer l'interface entre le sidérurgiste et ses clients<sup>1</sup>.

*Dans un tel contexte, la compétence des employés ne peut plus être seulement technique. Elle devient pluridimensionnelle en intégrant des exigences de qualité, de réactivité, de relation. La compétence tend à se définir en relation à un service à fournir à un destinataire, que celui-ci se nomme client, patient ou bénéficiaire.*

L'écrivain Tahar Ben Jelloun l'a très bien exprimé : « Un patient n'est pas un client, c'est une personne fragilisée, là parce qu'il est en danger, qu'il se livre à la médecine parce qu'il s'agit de son corps et de son âme. Ce n'est pas une marchandise ni un dossier anonyme. »<sup>2</sup>

Dans le secteur des services, le coût d'acquisition d'un nouveau client devient très élevé. Il devient donc nécessaire de fidéliser au mieux les clients existants. Vendre des produits à tout prix n'est pas la solution la plus pertinente. Il ne suffit pas de savoir réaliser des actes ponctuels de vente mais d'établir une relation de confiance durable avec le client. Il convient donc de ne plus s'orienter avec des indicateurs purement quantitatifs mais de se doter également d'indicateurs qualitatifs sur la manière de vendre : « comment vendre » devient aussi important que « combien vendre ». Dans un contexte de concurrence accrue, accorder une attention redoublée aux clients est indispensable. Il faut savoir gagner leur confiance. Cette exigence est manifeste dans le secteur bancaire : la différence de compétitivité n'est plus seulement dans les produits mais dans la relation que les conseillers ont avec leurs clients.

C'est dans cette perspective que certains cabinets de conseil ont mis au point des méthodes d'appréciation du comportement pro-

---

1. S. Lenfle, Ch. Midler, « Stratégies d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont », in *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 140, 2002.

2. Tahar Ben Jelloun, « Vive le service public ! », in *Le Monde*, 20-21 mars 2011.

professionnel des conseillers avec leurs clients. Ce sont souvent des détails qui prennent de l'importance : saluer un client dans une salle d'attente, le raccompagner jusqu'à la porte... sont des gestes d'attention qui sont loin d'être négligeables. S'il serait peu pertinent de vouloir standardiser ces gestes pour tous les conseillers, il n'en reste pas moins que des critères d'attention peuvent être mis en évidence pour que chaque conseiller trouve la bonne manière de les traduire dans sa conduite professionnelle.

Face à une exigence incontournable de la qualité du service au client, la compétence du personnel fera la différence. Les procédures qualité sont nécessaires mais elles ont leurs limites. Elles ne peuvent pas prévoir toutes les situations. Mais pour que les employés mettent en œuvre leurs compétences, il faut qu'ils en aient envie, qu'ils partagent des enjeux collectifs, qu'ils soient reconnus et valorisés dans la contribution qu'ils apportent. Cela signifie que la satisfaction du client dépend pour une grande part de la satisfaction même du personnel. Un personnel insatisfait, ne se sentant pas reconnu, n'adhérera pas aux objectifs qualité, ne s'engagera pas dans une relation de service excellente. C'est l'intérêt à long terme de l'entreprise que de veiller d'abord à la compétence et à la satisfaction de ses employés.

L'économie n'est plus seulement une économie de l'échange de biens homogènes sur un marché, comme le concevaient les théories économiques néoclassiques. C'est de plus en plus une économie des singularités où s'échangent des produits ou des services singuliers, incommensurables<sup>1</sup>. Ce sont les échanges caractérisés par la recherche du « bon » : médecin, thérapeute, conseiller, avocat, vin, musique, spectacle, film... Chaque client ou consommateur définit le « bon » à sa façon, selon ses propres critères. Ces services ou produits font appel à la réputation des professionnels qui les proposent et donc à leurs compétences. Ils s'appuient sur des dispositifs de jugement qui fondent la confiance des clients.

---

1. Lucien Karpik, *L'Économie des singularités*, Gallimard, 2007.