

**Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
dans la banque**

*« Regards croisés sur la notion de compétence »
Colloque organisé par l'Observatoire
Le 4 mai 2010*

A propos de compétence, performance, métier et qualité...

Norbert GIRARD

Observatoire de l'Evolution des métiers de l'Assurance (OEMA)

Compétence et métier...

Couramment utilisé par tout un chacun, la notion de compétence professionnelle correspond néanmoins à des approches et des réalités diverses. Car au delà de la définition de base généralement admise, qui la situe comme un savoir en action, dire d'une personne qu'elle "est compétente" ne recouvre déjà plus tout à fait le même sens, surtout selon que l'on se situe dans l'univers opérationnel des métiers ou celui des ressources humaines.

Pour emprunter à l'univers originel des métiers artisanaux, un ouvrier compétent n'est pas quelqu'un uniquement capable d'exécuter correctement un processus de production. Il est avant tout reconnu comme quelqu'un capable de résoudre l'imprévu qui se pose à lui. Au-delà de la détention d'une bibliothèque d'expériences singulières antérieures, être compétent c'est savoir trouver "la" solution que le répertoire des règles habituelles, des normes imposées, des processus prescrits... ne permettent pas de résoudre. Là se situe la compétence, ou encore ce qu'il faut entendre dans l'expression "avoir du métier".

La fonction RH, quant à elle, cherchera davantage à comprendre et analyser le processus cognitif qui a permis d'atteindre le résultat, la performance. Cette identification lui est nécessaire pour recruter des salariés compétents, les former sur d'autres compétences, organiser les mobilités et les parcours professionnels...

Mais bien souvent, le processus cognitif qui conduit à la performance demeure une énigme, une boîte noire – y compris pour le salarié lui-même – dans la mesure où il n'est pas formalisé... et difficilement "décortiquable". Cela est d'autant plus le cas dans des activités de service, où le produit final est immatériel. Pour donner un autre exemple : qu'est-ce qui explique que tel vendeur, face à tel client, ait réussi à vendre tel produit ? Parce qu'il détient "la" martingale universelle ? Parce que la politique de rémunération est attractive ? Bien

évidemment non... ou pas seulement ! Il faut donc admettre que la compétence recèle – et recèlera toujours – une part non expliquée qui tient avant tout au mystère de l'humain, à une combinatoire de ses expériences antérieures, de son histoire personnelle, de son engagement subjectif, de ses motivations, de ses habiletés particulières... sans qu'il soit pour autant nécessaire d'entrer ici dans le débat manichéen opposant l'acquis et l'inné.

Aussi, la question n'est-elle pas plutôt de déterminer quelle place accorder à la compétence, eu égard au contexte de modernisation qui caractérise le secteur de l'assurance ?

De la révolution industrielle à celle des services...

Pour compléter cette question, la compétence revêt-elle la même importance lorsqu'on se situe dans une entreprise du secteur secondaire ou dans le secteur tertiaire ?

La logique d'industrialisation peut se définir comme une remise à plat de l'activité productive. Parcellisée et automatisée, lorsqu'il s'agit de tâches simples et répétitives, celle-ci fait ensuite l'objet d'une réallocation dans des organisations nouvelles et selon des processus optimisés. Ce faisant, on constate que les postes actuels ne recouvrent plus les champs historiques des différents métiers tels qu'ils s'étaient bâtis au fil du temps. L'industrialisation les a ainsi déconstruits, avant d'en recomposer d'autres sur les bribes d'activités subsistantes, dorénavant rassemblées.

On ne peut pas, de fait, aborder le sujet de la compétence sans l'associer préalablement à celui de l'organisation de l'entreprise. Car s'organiser ne concrétise finalement qu'une dynamique d'adaptation pour réduire l'incertitude liée à son environnement. Le choix privilégié, voire exclusif, de telle ressource plutôt qu'une autre, repose sur la visibilité dont dispose l'entreprise quant à ses futurs possibles et/ou souhaités, mais aussi du degré de complexité dans lequel s'enserme l'activité de production. Et selon que ce dernier sera stable ou aléatoire, simple ou complexe, les réponses organisationnelles varieront.

Mais de quelle compétence parle-t-on alors ? De celle de l'entreprise, considérant son organisation, ses processus institués, ses moyens techniques déployés ? De celle des salariés, pris individuellement sur leur poste de travail respectif ? Ou, plus globalement, de celle des collectifs de travail, considérant par là l'importance des interactions qui animent les différents acteurs intervenant, les phénomènes de coopération (ou d'absence de coopération), le rôle du management dans l'accès aux savoirs, à la motivation, ou encore dans son rôle de "tampon" entre l'institution et les équipes, les identités et cultures professionnelles... ?

N'y a-t-il pas d'ailleurs une confusion entre le moyen et l'objectif quand on parle de compétence, au lieu de performance ?

Aussi, aborder le thème de la compétence, c'est peut être commencer par reconnaître la dimension culturelle qui s'attache à l'exercice de son activité, c'est-à-dire le rapport au travail ou, plus précisément, la représentation que se fait le salarié de son travail. Par exemple, sur quels types de savoirs (ou agencements de savoirs) se forge dorénavant la reconnaissance d'une compétence professionnelle ? Les logiques de parcours professionnel sont-ils toujours en phase avec les filières de métier ? La hiérarchie de métier est-elle toujours en superposition de la hiérarchie institutionnelle ? En quoi la compétence permet-elle de fixer de nouvelles identités professionnelles ? Peut-on d'ailleurs se reconnaître à partir – seulement –

de son portefeuille de compétences ? Sous quelles conditions la fonction, le rôle ou le statut peut-il se substituer au métier ?

Bref, quelle est la légitimité de la compétence dont nous tentons de parler ici ?

De la notion de qualité dans le tertiaire, en général, et dans l'assurance, en particulier

Ces questions sont d'autant plus centrales qu'elles viennent interpeller la notion de qualité, objectif recherché par tous... même si la définition qu'en donnent les uns et les autres n'est pas complètement consensuelle. Il convient dès lors de réfléchir sur les spécificités qui caractérisent ce que produit le secteur tertiaire, en général, et l'assurance, en particulier...

Quatre caractéristiques peuvent définir les spécificités de l'assurance. Le premier élément distinctif est qu'elle vise à couvrir des risques futurs et aléatoires – générant par là ce que les économistes appellent "inversion du cycle de production". Le deuxième est que l'assurance ne produit pas des biens tangibles mais délivre une prestation de service. Dans le cadre de prestations immatérielles, il apparaît ensuite que la notion de qualité est subjective, car dépendant d'un jugement de valeur, lequel se construit sur les ressentis – extrêmement variables – du bénéficiaire. Ce jugement n'est donc pas objectif, c'est-à-dire se rapportant à un objet dont la conformité avec le cahier des charges défini en amont peut, à lui seul, garantir l'atteinte de la qualité. Le dernier élément enfin, est que le label de qualité (ou de non qualité) est donné par le client lui-même, soit de l'extérieur de l'entreprise, et non plus par un quelconque "bureau des méthodes" ou une direction qualité.

De fait, quand la production devient immatérielle, quand la qualité repose davantage sur la manière de délivrer la prestation (plutôt que sur la prestation elle-même), quand elle s'articule prioritairement dans une dimension relationnelle (en interaction avec l'environnement du salarié), la compétence s'affirme alors comme la principale ressource prompte à gérer efficacement la relativité des clients, par nature complexes et incertains.

En conclusion...

Pour l'ensemble de ces motifs, une approche exclusivement gestionnaire de l'activité, qui ne distinguerait pas le besoin d'un traitement de masse de celui d'une personnalisation, serait sans doute une bonne transposition – in abstracto – du modèle de modernisation hérité du secteur secondaire, mais ne pourrait conduire qu'à une perte de qualité, soit un moindre avantage concurrentiel.

Aussi, pour revenir à la question de départ, une autre définition possible de la compétence pourrait être : un moyen particulier d'atteindre la performance face à l'incertitude. Dans cette approche, l'économique et le social ne s'opposent pas, mais cherchent plutôt à s'articuler, à se conjuguer ensemble.

La compétence se positionne alors comme une ressource parmi d'autres, que l'entreprise utilise pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée et atteindre ses objectifs. Là se situe sans doute la clef de la réussite des mutations de nos secteurs d'activités...