

LOGIQUE DE COMPETENCES, D'HABILETES. . . beaucoup plus que gestionnaire, la démarche est idéologique

On nous présente cette **logique de compétences** comme la fine fleur de la modernité : elle affiche que la participation active des salariés est la condition de la performance des organisations, elle dit reconnaître la place et le rôle des salariés dans le processus de production, elle affirme qu'elle réhabilite la notion d'expérience longtemps méprisée (!!). Pourquoi alors ne pas reléguer les **qualifications** au rayon des accessoires obsolètes pour leur préférer une logique pleine d'avenir ?

I-UN BRIN D'HISTOIRE

11-Du Moyen-âge au XVIII^{ème} siècle, les corporations instituent la **notion de métier**, permettent la **structuration** de l'organisation sociale et la **régulation** de son fonctionnement par « *l'accession à la dignité, à la reconnaissance et à la protection* », en offrant à leurs membres « *l'acquisition des connaissances techniques, théoriques et morales* » ainsi que « *la progression en statut* ».

La révolution industrielle a détruit ces institutions et a provoqué une **déréglementation totale de la structure sociale** : disparition de la notion de métier, profonde misère sociale

12-Du XIX^{ème} au début du XX^{ème} siècle, face aux ravages ainsi causés, face à la dérégulation profonde de l'organisation sociale, le mouvement social n'a eu de cesse de vouloir répondre à deux questions essentielles :

-comment permettre une organisation de la société qui ne livre pas les salariés aux lois du marché ?

-comment définir et transmettre les connaissances spécifiques aux métiers si ceux-ci ne sont plus organisés de l'intérieur par les communautés ?

A ces deux questions capitales, la société n'apportera de réponses qu'après 1945, au lendemain de la seconde guerre mondiale

13-*Après 1945*, une nouvelle orientation sociale et économique où la société fait le **choix fondamental** de donner corps à un « **Etat Social** » et de rétablir un véritable système de régulation.

Ironie de l'histoire, cette **organisation va réhabiliter la notion de métier**, non sur le modèle moyenâgeux des corporations, **mais sur la base des qualifications**.

2-LE CONCEPT DE QUALIFICATION

Il a été le seul moyen de donner aux salariés les outils collectifs susceptibles d'être opposés au bon vouloir des employeurs et d'offrir un point d'appui pour penser et construire la transmission des connaissances professionnelles par le développement des diplômés.

L'évènement est d'importance : **la société tourne le dos au capitalisme sauvage et à la toute puissance patronale**. Elle construit un modèle sur la base de règles protectrices. Ceci est essentiel car précise la sociologue Elisabeth DUGUE⁽¹⁾ « *nul ne peut comprendre pourquoi certains cherchent aujourd'hui à troquer la notion de qualification contre celle de compétence s'il ne tient pas compte de cette donnée* »

Le concept de qualification consignait la nécessité de contrôler le marché du travail. Il reconnaissait aux salariés leurs aptitudes en dehors de tout contexte et leur offrait **un repère collectif que les employeurs ne pouvaient contredire**. Il permettait d'exiger un emploi conforme à leur niveau.

Même si ce concept présente ses propres défauts (impasse sur les acquis sur le terrain, perte de pouvoir des diplômés quand ils deviennent pléthoriques), **la notion ou la logique de compétences laisse présager le pire**.

3-LA LOGIQUE DES COMPÉTENCES : VERS LE PIRE

Ce concept nie l'antagonisme objectif entre employeurs et salariés. Il conteste l'intérêt des protections existantes. Il tourne le dos à l'édifice patiemment construit.

C'est une logique qui **exige**, au nom de la seule performance économique, **d'éternelles remises en cause et isole à nouveau les individus**. Elle ne considère les savoirs que dans les limites étroites découpées par la division du travail autrement dit dans la seule limite qu'accordent les employeurs.

Quelle marge de manœuvre subsiste quand le salarié doit se plier à des critères d'évaluation définis dans le secret des DRH ?

De quelle liberté disposent les personnes quand on évalue leurs performances à l'aune de leur adhésion à la culture de l'entreprise ?

De plus jamais les employeurs ne s'interrogent sur la cohérence de leurs exigences.

Quand l'activité professionnelle se réduit à une question de méthodologie, triomphent l'absurde et l'arbitraire. Les salariés ne peuvent alors qu'espérer se conformer à une norme mouvante et impalpable pour faire reconnaître leurs capacités professionnelles.

Plus que jamais, assure Elisabeth DUGUE « *les perspectives professionnelles dessinées par l'évolution des emplois et des organisations se caractérisent par leur confusion* ».

Les filières de carrière n'offrent plus aucune visibilité. Le contenu des formations ne fait que renforcer le doute quant à une éventuelle possibilité d'avancement.

La logique des compétences n'est pas celle que l'on veut bien dire. Elle est en fait celle qui **dévalue les savoirs et dénie toute valeur au métier**. Elle ouvre la porte sur un monde où le métier ne vaudra plus un clou et où, chaque jour, **les salariés devront faire preuve de leur employabilité**. Un univers dans lequel le système de régulation sociale ne sera plus qu'un vieux souvenir.

En s'imposant, ce concept met fin aux pratiques de négociations collectives, donne aux diplômés la valeur que voudra bien lui accorder l'employeur. Les salariés n'auront plus que leur **force de conviction personnelle** pour se défendre !!

Selon Elisabeth DUGUE, « *Pour permettre le développement économique on fragilise les espaces collectifs puisqu'ils s'opposent aux nécessités des évolutions du système de production* »

A tout bien considérer, il n'est qu'une différence entre le projet sociétal qu'on tente de mettre en place et l'univers où évoluait le salariat naissant. Une différence de taille et peu réjouissante. Il y a cent ans les salariés étaient dominés, ils le savaient et tissaient des liens en conséquence. Aujourd'hui remarque la sociologue on espère « **transformer les salariés en acteurs du change-**



ment et les mener à penser du côté du pouvoir : ils sont incités à s'intégrer dans le continuum d'autorité caractéristique des organisations bureaucratiques, et ainsi à se sentir le dernier maillon de la chaîne qui les relie à la Direction de l'entreprise ».

Les employeurs individualisent les rapports à l'extrême, « la répartition du travail devient ainsi un enjeu conflictuel, les salariés s'affrontant dans des stratégies individuelles ou de clan qui portent à la fois sur la division du travail et sur les critères d'avancement. En devenant acteurs du changement, les personnels peuvent être amenés à faire des propositions qui vont à l'encontre de ce que les autres membres de l'équipe considèrent comme leur intérêt ».

NB : nous avons déjà abordé ce thème en juillet 1997 : étonnant non, avec 13 ans de recul, de constater la pertinence de cette analyse et de cette réflexion quand on se rend compte que ce qu'on vit aujourd'hui était parfaitement prévisible !

LES « BOUCLES QUALITE » : UNE DÉMARCHÉ EN CONNEXION AVEC CETTE ANALYSE

A la demande de la CNAF, la Direction CAF13 a mis en place un dispositif dit « boucles de qualité » visant à diminuer le taux de « rejets vérification ». Il s'agit de regrouper les 36 agents ayant eu les taux de rejet les plus forts « afin de mener en leur direction une action pédagogique au travers d'une approche personnalisée de management » dixit le DG !!

Ce type de dispositif qui tend à stigmatiser les salariés désignés ne règlera rien sur le fond et peut avoir des conséquences graves en matière de risques psycho sociaux. En effet l'UGICT ne cesse de dénoncer l'inadéquation charges/moyens dans l'ensemble des services de notre organisme et l'instrumentalisation de l'encadrement à des fins coercitives. En revanche il nous apparait plus opportun **de développer et de renforcer la fonction technique du cadre** ce qui mettrait ainsi à la disposition des agents du temps de formation supplémentaire.

Ce dispositif s'inscrit dans le processus d'individualisation et de division des salariés (évaluation, rémunération..) particulièrement préconisé par la Direction. **Or ce n'est que dans une conception réhabilitant l'unité collective de travail que le cadre pourra enfin jouer pleinement son rôle d'accompagnement technique participant ainsi à une amélioration des conditions de travail et à la qualité du service rendu.**

Marseille, le 25 novembre 2010

www.ugictcgtcaf13.fr

¹⁾ Cette réflexion s'appuie sur les travaux d'E. DUGUE datant des années 90

-Cf : « Métiers, qualifications, compétences : définition et enjeux » in Les Cahiers du Travail Social, IRPS n°32

-Cf : « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté » in Sociologie du travail n°3/94