Zarifian, P. Le modèle de la compétence.

Paris : Éditions liaisons.

Catherine Remermier

Electronic version

URL: <http://journals.openedition.org/osp/4818>

DOI: 10.4000/osp.4818

ISSN: 2104-3795

Publisher

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

Printed version

Date of publication: 1 May 2002

ISSN: 0249-6739

Electronic reference

Catherine Remermier, « Zarifian, P. Le modèle de la compétence. », *L'orientation scolaire et professionnelle* [Online], 31/2 | 2002, Online since 20 May 2016, connection on 23 September 2020.

URL : <http://journals.openedition.org/osp/4818> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.4818>

This text was automatically generated on 23 September 2020.

© Tous droits réservés

Zarifian, P. Le modèle de la compétence.

Paris : Éditions liaisons.

Catherine Remermier

REFERENCES

Paris : Éditions liaisons.

- 1 La contribution de P. Zarifian s'appuie sur un ensemble d'observations de terrain, dans des secteurs variés et constitue une réflexion théorique et pratique sur les enjeux et les évolutions profondes auxquels correspond l'apparition du concept de compétence dans tous les domaines de la vie sociale.
- 2 Le débat passionné qui s'est déroulé dans les entreprises autour des notions de qualification et de compétence est aujourd'hui dépassé et a abouti à un accord entre les partenaires sociaux. Mais pour l'auteur, ce compromis est fragile et peu viable. En effet, il y voit la traduction d'une transition entre deux modèles de rapport au travail, à l'organisation productive et aux appartenances collectives. P. Zarifian explicite les enjeux du passage à ce nouveau modèle, pointe les risques de dérives et propose une démarche pour une application pratique dans les entreprises.
- 3 Pour analyser l'émergence du concept de compétence, une étude précise des modèles précédents s'avère indispensable.
- 4 À l'origine, dans la sphère du travail le modèle dominant était celui du « métier » symbolisé par l'artisan. Le métier représentait, à la fois, un milieu d'apprentissage et d'appartenance, le vecteur d'une reconnaissance sociale. Il va subir plusieurs attaques, émanant des forces sociales qui poussent à une nouvelle organisation de la production et le considèrent comme un obstacle à la rationalisation du travail et au contrôle de la main d'œuvre ouvrière. Cette offensive va durer pratiquement deux siècles, pendant lesquels « les gens de métier » résistent à la généralisation du modèle du poste de travail imposé par la grande industrie et le taylorisme. L'auteur voit dans le modèle

Japonais de « production à flux tendus » diffusé largement, à partir des années 80, l'achèvement de ce combat, qui se traduit par l'exposition des ouvriers professionnels, eux-mêmes, aux « caprices du flux ».

- 5 Mais, paradoxalement au moment où le modèle du poste de travail s'impose, plusieurs indicateurs montrent que son dépassement est déjà en train de s'élaborer.
- 6 Plusieurs facteurs vont conduire à une autre approche de la qualification :
- 7 la complexification de la production ;
- 8 la nécessité de faire appel à l'autonomie et à l'initiative des salariés pour faire face à une conjoncture incertaine et à l'imprévu des situations ;
- 9 la montée du sentiment de sa propre individualité qui pousse les personnes à vouloir être reconnues comme singulières au sein du système social.
- 10 La qualification doit donc progressivement incorporer des critères possédés par les individus (autonomie, responsabilités, formation). C'est bien le signe d'une reconnaissance dans le travail, d'un espace de non-prescription où l'individu doit faire preuves de compétences personnelles.
- 11 Le passage au modèle de la compétence n'est pas pour P. Zarifian qu'un simple changement de termes il implique tout d'abord, une transformation dans la conception du travail et du sujet au travail. Le modèle Taylorien consistait à objectiver le travail, à ouvrir la boîte noire qui renfermait les paramètres de son exercice. Il aboutit, finalement, à faire disparaître le travailleur dans le poste de travail et à dissocier la pensée de l'action. Les nouvelles nécessités économiques amènent à reconsidérer le travail comme mise en œuvre de l'intelligence pratique du sujet au travail.
- 12 Le second enjeu de l'adoption de ce modèle réside dans le passage de l'économie de débit à l'économie de service. En effet, dans l'économie de débit, les micro-initiatives que peut prendre le salarié sont toujours stoppées par le flux et ne peuvent exister que dans les dérèglements du système. Dans une économie de service, au contraire, l'autonomie et l'initiative doivent devenir centrales. La conception du client et des modes d'évaluation du travail s'en trouvent profondément transformés.
- 13 Or, la plupart des entreprises, qui disent utiliser ce modèle, en restent à une vision taylorienne de la compétence : confusion entre gestion des compétences et gestion par les compétences, maintien des formes d'évaluation antérieures, glissement vers le modèle « du salarié entrepreneur » qui fait peser sur ce dernier l'entière responsabilité de la production de ses compétences.
- 14 P. Zarifian préconise, au contraire, une démarche pratique reposant sur l'explicitation des stratégies, la définition des principes caractérisant la compétence et les domaines où elle s'applique, l'analyse des situations avec les salariés eux-mêmes, pour hiérarchiser de manière transparente les différents niveaux de compétence.
- 15 Des conséquences devraient en être tirées dans trois grands domaines :
- 16 l'établissement de nouveaux critères de classification ;
- 17 le développement de la validation des acquis professionnels ;
- 18 de nouvelles pistes pour la formation continue.
- 19 L'ouvrage de P. Zarifian pose un certain nombre de questions fondamentales sur les évolutions du travail mais aussi sur les rapports de l'Homme à son activité professionnelle dans ce nouveau contexte. P. Zarifian défend en particulier une

nouvelle conception du métier, comme « communauté d'action ». C'est la situation affrontée en commun qui « ferait métier » désormais. L'appartenance tendrait donc à se construire sur une base temporelle et sur de l'intangible.

- 20 Si l'on examine cette définition d'un point de vue psychologique et non sociologique, on peut s'interroger sur les conséquences de la perte d'une identité de métier. En effet, plusieurs auteurs ont insisté sur les conséquences en termes d'identité professionnelle de modèles d'intégrations professionnelles basés sur la discontinuité et la rupture (R. Sainett, S. Paugam). La disparition de ces cultures de métiers ne peuvent-elles contribuer à rendre l'intégration professionnelle encore un peu plus problématique, puisqu'elles ne peuvent plus soutenir l'identité collective dans les rapports au travail, surtout en cas de conflit ? On retrouve, ici, les travaux de Y. Clot qui définit les « genres professionnels » comme de véritables intercalaires sociaux. Par ailleurs, ceci pose le problème de l'apprentissage du métier. S'il n'y a plus de métier, mais seulement des fonctions, où va s'apprendre le métier ?
- 21 Enfin, un psychologue, sensible à la question de la nature de l'activité professionnelle, peut douter de la possibilité pour les salariés de retrouver, par une simple mise en commun, les gammes de situations où ils ont été amenés à développer certaines compétences. Les travaux en psychologie du travail montrent l'opacité du travail, y compris pour ceux qui l'exercent et font douter qu'on puisse réellement atteindre toute la complexité des compétences mises en œuvre.
- 22 Cet ouvrage clair et précis apporte cependant une vue d'ensemble argumentée et pratique sur l'histoire et les enjeux d'un modèle controversé dont on ne mesure pas encore tous les effets, en termes d'organisation du travail et de formation.