

## Yves Cannac: se battre sur le terrain de la compétence

*Haut fonctionnaire ayant connu les postes les plus éminents au sommet de la République, il est ensuite passé au secteur privé. Président d'Havas, puis directeur général de la CEGOS jusqu'en 1999, Yves Cannac s'est trouvé au coeur des problématiques conseil et formation, en produisant en particulier en 1984 avec la CEGOS, un ouvrage intitulé La bataille de la compétence, il apporte le point de vue d'un homme qui s'est intéressé avant les autres au concept de compétence*

### • Une nouvelle approche des relations intra et inter entreprises

Il ne faut pas voir dans le qualificatif de «nouvelle économie» l'apparition d'activités productrices d'un nouveau type, mais plus simplement l'émergence d'outils "réseaux", issus du mariage de l'informatique et des télécommunications. Il faut donc moins parler d'une innovation au sens traditionnel du terme, qui se traduirait essentiellement par le développement d'un secteur d'activités nouveau (on ne doit naturellement pas sous-estimer le potentiel de croissance de l'industrie des TIC), mais d'un changement qui conduit à une mutation en profondeur des modes de relation - en fait de leur nature - entre les différents agents économiques. Personnellement, lorsque j'ai mis en place un intranet à la CEGOS, j'ai pu assister à une révolution dans la nature des relations entre les personnes, entre les entreprises, mais également au sein des métiers mêmes de l'entreprise.

Ces nouvelles technologies s'inscrivent ainsi dans une évolution de type managérial, qui répond à des aspirations profondes des personnes. Elles substituent des relations de coopération, fondée pour une large part sur la confiance, à des relations principalement hiérarchiques liées à un principe d'autorité. Elles permettent de dépasser des contraintes de temps et de lieu, et d'assouplir de ce fait une série de contraintes. Elles créent entre les personnes de l'entreprise des relations d'une nature totalement nouvelle.

Autour de l'entreprise elles permettent enfin d'aborder de manière individualisée la relation avec le consommateur.

#### • **Sur l'accélération des évolutions et la difficulté de la prévision**

Contrairement au point de vue généralement exprimé, je n'ai pas personnellement le sentiment d'une visibilité subitement réduite en termes d'évolutions économiques et professionnelles. Il y a eu de tous temps des éléments de variabilité et des tendances lourdes. Nous ne sommes pas totalement désarmés devant l'avenir, comme on est tenté de le dire aujourd'hui. Je sais, par exemple, que le marché de la formation professionnelle se sera fortement accru dans 10 ans.

Je n'ai pas plus le sentiment de volatilité en observant le niveau de l'activité commerciale, ou celui de l'emploi: il y a simplement des variations de conjoncture, comme elles ont existé dans les dernières décennies.

Je persiste à dire que ce qui est spécifique aujourd'hui, c'est l'irruption d'une très grande disponibilité et facilité de tout ce qui est en rapport avec la communication. Ce qui est nouveau, c'est effectivement la floraison d'entreprises de services, dans lesquelles l'investissement matériel est moindre et l'investissement marketing important. Or ce phénomène de start-up a indéniablement un effet sur l'état d'esprit des cadres: dans le champ d'activité du consulting pour donner cet exemple, le turn-over n'a jamais été aussi important!

Il existait jusqu'à présent une logique profonde d'externalisation d'activités pour les entreprises, qui conduisait à accroître la part de la sous-traitance, pour bénéficier d'un côté d'une meilleure productivité d'un agent externe, et pour concentrer d'autre part ses efforts sur son coeur de métier. Une deuxième logique qui se révèle aujourd'hui est celle qui touche les personnes elles-mêmes, qui préfèrent travailler dans une entreprise dont elles sont propriétaires, et bénéficier directement de son enrichissement. J'ai vécu en me trouvant chez Havas l'externalisation de la communication d'entreprise et je vois maintenant s'accroître une logique d'externalisation de l'ensemble de la fonction ressources humaines. J'observe aujourd'hui le souhait des cadres expérimentés de devenir leur propre patron, même si, stricto sensu le statut d'ingénieurs libéral n'est pas encore très répandu dans notre pays.

#### • **Le métier d'ingénieur: un choix entre risques et gains**

La fonction d'ingénieur se définit comme étant à la confluence de la science et de la responsabilité pratique: c'est ce qui correspond à la technologie, qui nous sert à créer des objets ou des dispositifs reconnus comme utiles.

Je pense qu'il y a dans le management une autre dimension, qui est celle de l'aventure: manager et ingénieur sont deux fonctions différentes. Le premier risque plus, mais est plus valorisé; le second reste dans une logique de non-entrepreneur. On peut être manager sans être ingénieur; en Grande Bretagne notamment, il existe de grands managers «littéraires»...L'ingénieur est pratiquement devant cette alternative, s'il ne veut pas rester dans une haute technicité. Tout espoir de gain se traduit par une prise de risque accrue.

#### • **Sur le concept de compétences**

L'idée centrale du livre écrit en 1984: La bataille de la compétence, était que le terrain de la compétence est un terrain majeur de la compétition entre entreprises et du développement des personnes. Le concept de compétences, qui avait à l'époque une dimension novatrice, renvoyait à une symbiose entre connaissances, expérience, réflexion sur l'expérience. Ce «mélange» intégrait des dimensions scientifiques, opérationnelles, relationnelles ainsi que les idées de responsabilité et d'adaptabilité. Il y a eu malheureusement au cours des dernières années un glissement de ce concept vers l'opératoire: on a alors parlé de compétence ou de validation des acquis sans reconnaître la nécessité d'un savoir de base. Je crois que c'est une erreur, car la vraie compétence suppose une base conceptuelle.

#### • **Un ingénieur en milieu de carrière a des choix à faire**

Les ingénieurs «seniors» ont des choix d'autant plus difficiles à opérer que les entreprises françaises ont une approche du phénomène de «vieillesse» très critiquable et même quasi-intenable à long terme. Faute de l'avoir fait jusqu'à présent en pratiquant à grande échelle des départs anticipés, elles devront dans les années à venir apprendre à utiliser leurs cadres en 2ème partie de carrière.

Les ingénieurs, et plus généralement les cadres, ont trois choix possibles:

- un choix de continuité qui suppose une expertise tenue à jour;
- la recherche d'une promotion et d'un passage aux échelons de management
- ou, de manière plus réaliste, la mise en position d'externalisation (consultant, expert.).

Ces trois possibilités ont leurs avantages, et aucune ne s'impose comme règle d'action unique. Mais elles ne sont pas totalement substituables. L'ingénieur doit donc savoir ce qu'il veut et se comporter en conséquence.