

Yves Schwartz

Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble

A propos de la détermination des compétences au travail, nous défendrons ce paradoxe : c'est un exercice nécessaire — et nous nous y essaierons — et, tout en même temps, une question insoluble. S'engager dans un processus de computation de la compétence sans avoir conscience de ce paradoxe est flirter, croyons-nous, avec la charlatanerie. Inversement, on ne pourra reprocher à quiconque de chercher à se donner des guides d'action dans ce domaine, dès lors qu'on en mesure les limites et les dangers.

1

Evaluer les compétences est un vrai problème. Nous le faisons tous, implicitement ou explicitement, quand un projet, quel qu'il soit, nous conduit à nous associer avec des partenaires ou à nous entourer de collaborateurs sur lesquels nous avons des responsabilités. Nous avons, en ce cas, tous conscience qu'il y a une diversité à hiérarchiser en ce qui concerne les qualités d'ajustements possibles entre les personnes et les objectifs. Sans doute nos échelles de mesure sont très floues, et chaque personne représente un équilibre particulier entre diverses qualités dont le bénéfice pour la réussite de l'objectif n'est probable que s'il s'articule à d'autres équilibres différents et complémentaires. Mais enfin, pour toutes sortes de raisons dont certaines sont juridiques, garantissant la personne, il faut négocier avec des individus. Il y aurait donc irresponsabilité à critiquer le souci, aujourd'hui hypertrophié dans le champ des relations professionnelles, de déterminer, pour les évaluer, les compétences au travail des personnes, quand pas un projet humain n'échappe à cette obligation.

Yves Schwartz, professeur de philosophie à l'université de Provence, est responsable d'APST-Recherche (URA-CNRS 1084). Il est membre de l'Institut universitaire de France.

Ce texte est reproduit avec l'aimable autorisation de la revue *Dyalang*.

Nous venons de parler du champ des relations professionnelles : il y a en effet projet et projet. Quand les contraintes de réussite ou de performance du projet sont fortes — ce qui est le cas des relations contractées dans le champ des rapports marchands —, on ne s'étonnera pas que cette question de la définition et des critères d'ajustement devienne stratégique. Certes, si la masse des postes à occuper apparaît, dans une relation salariale, comme ne requérant que des tâches simples, stables et d'« exécution », on pensera pouvoir limiter la question des compétences à des tests simples et standard (cf. la psychotechnique et son rapport avec les gouvernements tayloriens du travail). Qu'on vive aujourd'hui, certes de façon très tendancielle et contradictoire, de « nouvelles rationalisations de la production »¹ conduit tout naturellement, c'est bien connu, à rendre cruciale cette question déjà stratégique. Lorsqu'on modifie plus ou moins profondément un environnement technique, qu'on change les organisations du travail — ces deux formes de transformations ne sont pas nécessairement liées² —, qu'on cherche à anticiper des fonctionnements ou des opérations à venir par des conduites de projet, ou qu'on crée des institutions nouvelles, dans tous les cas, on n'échappe pas à un remue-ménage global affectant « postes de travail », modes de communication entre agents, à une ré-architecture matérielle et/ou organisationnelle, à des questionnements sur les équipes, les classifications, les coefficients, donc sur les modes légitimes³ et efficaces d'usage des agents. On ne gouverne pas l'usage industriel des hommes et des femmes dans un atelier automatisé d'emboutissage, où des robots en ligne et sous cage font passer les pièces d'une presse à l'autre, comme un atelier où les chargements et déchargements successifs sont exécutés par des OS à chaque presse ; on ne redéfinit pas les fonctions et le rapport à l'usager à l'ANPE ou à La Poste, on ne crée pas une structure de prévention contre la toxicomanie à l'échelle d'une grande ville sans se demander qui va faire quoi et comment le qui fera efficacement le quoi.

Certes, aucune de ces questions ne se pose dans un espace neutre où tous les partenaires, mis sur le même plan, s'activeraient à réduire les incertitudes, partageraient la même idée du « projet », de son utilité, de ce qui le rendrait « performant ». Ce remue-ménage s'opère dans une situation de crise, où la pression sur l'emploi comme coût est difficilement contrebalancée par les volontés ou les velléités de lutte contre l'exclusion. Tout le monde n'a pas le même pouvoir dans ce chantier de renégociation ; et il serait naïf de penser que toutes les tentatives de redéfinition des ajustements, les diverses « logiques compétence » soient déconnectées des politiques d'économie d'emploi ou de reconfiguration des rapports de pouvoir⁴. Mais n'être point naïf n'autorise pas non plus à voisiner avec la démagogie : cette question des réajustements est aussi un vrai problème, posé à tous, où les divers partenaires tâtonnent, ont des perspectives coûts-avantages compliquées, hasardeuses ; ce n'est une partie de plaisir pour personne, même si les ressources sont inégalement réparties.

1. Cf. l'ouvrage coordonné sous ce titre par G. de Terssac et P. Dubois, Toulouse, Cepadudès, 1992.
2. Cf. notre rapport de recherche « *Nouvelles technologies et/ou nouvelles organisations* » : les défis de l'expertise pour le mouvement syndical (chapitre I), APST-Recherche, 1997, université de Provence.
3. La « qualification professionnelle » est un des éléments qui permet de donner un contenu, à la fois positif et limitatif, à la notion de « subordination juridique ». Cf. A. Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994, pp. 103-106 ; M.L. Morin, *Compétence et contrat de travail*, GIP Mutations industrielles, Cahier n° 70 (février 1996), pp. 67 et suiv.
4. Cf. E. Dugué, « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n°3, 1994.

2

Dans ce contexte-là, sont apparues des pratiques nouvelles qu'il faut évaluer, croyons-nous, avec ce même souci des aspects contradictoires : nous pensons aux multiples tentatives à l'échelle d'une branche (cf. l'accord « A CAP 2000 » dans la métallurgie, 1990), ou d'une entreprise d'engager des « logiques compétences ». Des dispositifs complexes (référentiels d'emploi, de métier) se sont mis en place à la SOLMER à Fos, à SOLLAC Dunkerque, à Pechiney Gardanne⁵, par exemple, qui témoignent d'un réel souci d'une plus judicieuse utilisation des salariés, d'une analyse plus fine des ressources humaines, couplés à un besoin de meilleure rentabilisation des environnements techniques modifiés. Ce remue-ménage touche aussi profondément La Poste, les banques, les assurances, dans des contextes toujours particuliers (La Poste, par exemple, a engagé, depuis 1991, cette énorme entreprise de passage d'une logique de grade à une logique de fonction) et d'autant plus problématiques dans les services qu'aucune transformation technique majeure ne peut clairement guider ces réajustements.

Simultanément, des sociétés de consultants proposent aux entreprises engagées dans ces chantiers des procédures, sous forme de grilles fournissant des outils relativement standard et stabilisés, leur permettant de piloter la mise en rapport de postes de travail ou de contenus d'emplois reconfigurés et d'aptitudes individuelles susceptibles d'être mieux appréciées.

On pourrait écrire, et il a été beaucoup écrit sur ces thèmes⁶. Des questions fondamentales y sont posées, notamment à propos du glissement sémantique « qualification/compétence » qui marque globalement ces nouveaux chantiers. Nous nous permettons de renvoyer à notre propre texte, dont celui-ci prend en quelque sorte la suite, écrit à propos de ce glissement, sur la sollicitation des organisateurs des Quatrièmes journées de sociologie du travail (Toulouse, mai 1990)⁷. Nous signalons notamment qu'avec cette inflexion, les amarres n'étaient pas larguées avec les points de référence traditionnels d'une problématique de la qualification ; mais que du mou s'installait dans le dispositif social, qui pouvait créer des circonstances nouvelles pour mieux penser dans quelles conditions s'opère une mise en usage efficace des « ressources humaines » dans les activités sociales de travail. Un certain rapport interactif de dilatation ou de labilité pouvait s'instaurer entre le poste (définition des compétences « requises ») et le registre d'activité déployé par son titulaire (putatif ou actuel).

Au fond, il nous semble que ce glissement qualification/compétence est un point de bifurcation. Soit, à partir de ce remue-ménage, peut être ouverte la boîte de Pandore, par où seraient mieux appréciées les « dramatiques » qui convoquent tous les êtres industriels, et qu'il y a lieu de prendre en compte dans tout souci d'efficacité. Le registre de ce qui paraît entrer aujourd'hui dans la « compétence » couvre un champ beaucoup plus large, humainement parlant, que les référents plus circonscrits, précis,

5. Cf., par exemple, J.M. Devaud (Pechiney), « Une nouvelle gestion du travail : la gestion anticipée des compétences », GIP Mutations industrielles, *Cahier n° 70* (2-1996) ; M.M. Charriaux (dir. publ.), *Qualifications en procès, situations de travail qualifiantes à Pechiney Gardanne*, APST-Recherche, 1994, université de Provence ; J.N. Tuillier, *L'appropriation de la compétence dans une entreprise sidérurgique. Processus et finalités*, UTINAM, mars 1995, n° 13, pp. 193-209.

6. Cf. l'excellent numéro de la revue *Education permanente*, 123, 1995-2.

7. Paru dans *Société française*, n° 37, 1990, et republié dans *Education permanente* n° 123, 1995-2.

étroits, liés à une logique de « postes de travail », caractéristique du langage de la qualification ; cette prise de conscience peut faire mesurer, y compris rétroactivement, que ce que l'on croyait jusque-là s'effectuer selon des processus simples, n'a jamais correspondu à ces schémas. Une façon d'exprimer cette idée est la suivante : le glissement qualification/compétence est structurellement parallèle au glissement travailler/gérer⁸ : les éléments qu'on peut aujourd'hui beaucoup plus clairement identifier comme gestion de situation de travail et qui motivent cet appel au concept plus flou de compétence n'ont pas été inventés *ex nihilo* avec les « nouvelles technologies », les « nouvelles formes d'organisation du travail », les nouvelles règles d'évaluation des agents ; ils existaient déjà dans les formes antérieures, avec des dimensions et des enjeux apparemment plus modestes, sous des formes inapparentes masquées par l'évidence de la gestuelle appréhendée comme répétitive. Tous les développements en ce sens illustreraient la voie positive ouverte par la bifurcation⁹.

Soit au contraire — et le risque est grand, comme le montrent beaucoup des procédures actuelles — on referme les perspectives à peine ouvertes. Face à la diversification des situations d'activité, à la dilatation des registres impliqués, on voit proliférer des re-segmentations et des circoncriptions d'aptitudes, des forêts d'items sous forme de « capacités à », censés décrire les caractéristiques du titulaire de l'emploi. On exige des verbes courts, impersonnels, cadrant pour une éternité très provisoire, le qui fait quoi de l'emploi considéré. La difficulté à verbaliser l'activité de travail, problème essentiel, est très largement ignorée ou sous-estimée. La plupart du temps, ce que gestionnaires et formateurs prennent en compte, « c'est l'emploi, le poste ou la tâche, jamais le travail » (Guy Jobert, *Education permanente*, n°116, 1993-3, p. 14). « Soyons impersonnels », recommande une méthodologie d'établissement de grille, « n'écrivez pas "mon poste", "je", mais "le poste", le "titulaire" ». La méthode de la pesée des postes, c'est-à-dire la description des postes indépendamment de tout opérateur, moment complémentaire de et antérieur à la détermination des compétences individuelles, apparaît de ce point de vue non certes comme illégitime, mais extrêmement ambiguë, susceptible de multiples dérives¹⁰.

3

Il est permis de penser que cette « pesée » est vivace là où, pour diverses raisons techniques ou économique-sociales, subsistent des postes relativement individualisés. Mais on prendra un exemple pour montrer combien il est délicat, et toujours en partie abusif, de mettre en regard deux réalités supposées indépendantes : la personne et le poste. La question revient à celle-ci : qui peut définir ce qu'est une situation de travail ? Mieux, un « milieu » de travail ? Soit un(e) contrôleur(euse) de gestion ; cette personne a des missions définies : établir des devis, contrôler les prix de revient, proposer des budgets. Mais

8. Cf. Y. Schwartz, *Travail et philosophie, convocations mutuelles*, Toulouse, Octarès, 1992, pp. 39-40.
9. Ainsi l'accord « A CAP 2000 » va jusqu'à envisager une sorte de basculement organisationnel, une définition dynamique des contenus et des situations de postes à partir des compétences développées localement par les individus (cf. *Liaisons sociales*, n° 6506, 11 mars 1991, pp. 1-3).
10. Ainsi nous avons évoqué à propos de l'accord « A CAP 2000 » (note précédente) l'hypothèse d'un « basculement » : mais cela ne doit pas masquer le point de vue des compétences « requises » par le poste, cf. Titre III, art. 31, 32.

à ces tâches condensées en verbes abstraits peuvent correspondre des façons diverses de leur donner un contenu. Un contrôleur travaillera sur fiches, dans son bureau, « as de la calculette ». L'autre, pour comprendre le dépassement des coûts, les anomalies de facturation, ira échanger avec le chef de projet, observer les ateliers¹¹. Deux horizons de travail en partie différents dans lesquels on peut circuler pour un même contrat de travail, des types différents d'informations à synthétiser, de rapports humains à nouer, de faits ou de procédures à comprendre... Des aires d'intérêt, des immersions différentes dans la réalité industrielle et historico-sociale que suscitent, et qui convoquent de la part des protagonistes, des « usages de soi » en partie commun, en partie différents.

Quel est ici le poste à « peser » ? Que veut dire l'injonction de l'anonymat ? Qui peut établir avec assurance la nature des « compétences » liées à cet artefact qui n'existe que tendanciellement, au croisement de la technicité et de choix sociaux et économiques, l'emploi de contrôleur de gestion ? Et cette diversité dans la manière de se constituer des horizons de travail, d'où vient-elle sinon des histoires, des choix, des valeurs qui conduisent le contrôleur de gestion, et chacun en général, à configurer en partie, et quelquefois de manière infime — car les contraintes et les « normes antécédentes »¹² sont aussi fortes que la tendance à reconfigurer le milieu — ce qui vaut pour lui comme « milieu de travail » ?

« Les mêmes vues doivent être appliquées à l'animal et à l'homme. Toutefois, la réaction humaine à la provocation du milieu se trouve diversifiée. L'homme peut apporter plusieurs solutions à un même problème posé par le milieu. Le milieu propose sans jamais imposer une solution. Certes, les possibilités ne sont pas illimitées dans un état de civilisation et de culture déterminé. Mais le fait de tenir pour obstacle à un moment ce qui, ultérieurement, se révélera peut-être comme un moyen d'action, tient en définitive à l'idée, à la représentation que l'homme — il s'agit de l'homme collectif, bien entendu — se fait de ses possibilités, de ses besoins, et pour tout dire, cela tient à ce qu'il se représente comme désirable, et cela ne se sépare pas de l'ensemble des valeurs »¹³.

Cette impossibilité à déterminer *a priori* ce qui est localement un « milieu » de travail nous paraît en effet une donnée universelle même si là où, du fait de la rigueur des contraintes et des consignes, cette variabilité est à peine perceptible. Faut-il concevoir cette impossibilité comme un défaut ou comme la stricte contrepartie d'une variabilité constitutionnelle du milieu lui-même, qui requiert de la part des agents de puiser dans l'originalité de leur expérience les ressources pour faire face à ce qu'il y a d'inédit dans la situation ?

Dès lors qu'il y a un flou, une labilité indépassable dans la définition de toute situation de travail, comment accorder une objectivité aux « compétences » à mettre en regard ? Comment ne pas faire la place à une dialectique entre l'« usinage » de compétences par les individus et la réponse toujours circonstanciée à la « provocation du milieu » ? Emergent ainsi les vraies questions cachées sous la problématique de l'évaluation des compétences. Nous disons, dans notre langage, qu'il n'y a pas de situa-

11. Cf. M. Gras, *Une expérience de contrôleur de gestion*, DESS APST, 1995-1996.

12. Sur ce terme, cf. notre contribution à *La liberté du travail*, Paris, Éditions Syllepse, 1995, « L'inconfort intellectuel ou comment penser les activités humaines », pp. 108-127.

13. G. Canguilhem, « Le vivant et son milieu », dans : *La connaissance de la vie*, Paris, Vrin, 1965.

tion de travail qui ne convoque des « dramatiques d'usage de soi », lesquelles se nouent aux horizons d'usage au creux desquels chacun évalue la trajectoire et le produit, à la fois individuel et social, de ce qu'il est conduit à faire.

Ces considérations, que nous résumons ici brièvement, conduisent en tout cas à récuser l'illusion d'une définition possible de la compétence séparable des conditions qui, au jour le jour, rendent compte tout simplement de notre capacité à vivre. La compétence est une réalité floue qui prend un contenu tendanciel dans le champ des activités sociales ; mais chercher à définir ses « conditions aux limites » reviendrait à la quête absurde de ce que peuvent être les « compétences nécessaires pour vivre ». Par la médiation du « corps-soi », du langage, des valeurs, entre l'usage de soi industriels et les autres moments de la vie biologique, psychique, politique, culturelle, de multiples circulations en tous sens cristallisent un noyau commun et flou de « compétences à vivre » et des polarités spécifiques selon les caractéristiques concrètes où les individus ont à le mettre en œuvre¹⁴.

Réutilisations, transferts, apprentissages multidimensionnels, blocages sont le lot commun d'un patrimoine de ressources qui se distribue différenciellement, s'étend, se met à l'épreuve, s'use, vieillit dans les cantons divers de l'expérience humaine. On ne peut donc isoler une vie, un espace propre des compétences qui ne prendrait sens, qui ne se jouerait que sur une seule scène, celle des entités juridiques et techniques régulant l'usage marchand du travail.

Il y aurait là matière à débat avec les concepts proposés par les « théories évolutionnistes » de la firme¹⁵ — incontestables avancées par rapport aux extraordinaires non-formulations du travail dans les théories économiques classiques — comme « apprentissages organisationnels », « routines », ou les recherches actuelles sur les dynamiques d'aptitude ou encore les développements récents sur les « organisations qualifiantes ». Ces coordinations d'action, ces apprentissages obligent à intégrer positivement des paramètres hétérogènes au sein de la conceptualité économique, mais ces mécanismes sont conçus comme « routinisés » dans le seul cadre institutionnel de l'entreprise ou de la firme (l'apprentissage est « organisationnel »). La mobilité et la diversification croissantes des situations contraignent d'ailleurs à ne pas penser la dramatique des compétences uniquement à partir de ces cadres par ailleurs déstabilisés et « débités » en entités juridiques plus diffuses.

Concluons : la problématique de l'évaluation des compétences au travail a toute l'ambiguïté du concept même de travail ; concept qu'on ne peut sans absurdité isoler d'un champ beaucoup plus large, celui de l'industrie humaine, au sens le plus générale et le plus énigmatique ; ni, sans naïveté intellectuelle, séparer des richesses et des contraintes prodigieuses qu'il reçoit sous sa forme travail social pris dans l'échange marchand. Tel est le défi de ce que nous appelons l'« interrogation ergologique ». Il en résulte qu'il n'est pas pensable de traiter des compétences indépendamment des normes et des

14. Cf. à ce sujet notre article « Trabalho e valor », *Tempo social*, vol 8, n° 2, 1996, université de Sao Paulo, et notre contribution à l'ouvrage collectif sous la direction de P. Bouffartigue, « Le travail a-t-il une valeur ? », dans : *Le travail à l'épreuve du salariat*, Paris, L'Harmattan, 1997.

15. Cf. B. Coriat et O. Weinstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, 1995, pp. 123 et suiv. et l'excellente mise au point critique de W. Cavestro : « Innovation, apprentissage organisationnel et individuel dans la firme », Contribution au séminaire du 8 mars 1996 sur les *Régulations de l'emploi*, IREP.D, Grenoble, université Pierre Mendès-France.

caractéristiques qui définissent tout processus ergologique : que requièrent-elles en l'homme ? Comment se nouent en elles des normes antécédentes tendanciellement généralisantes et des gestions de la singularité ? Comment articulent-elles de l'activité et des valeurs ? Quels jeux opèrent-elles entre la dilatation du savoir et les tentatives de reconfigurer le « milieu » ? Toute manifestation de compétence, dans quelque domaine que ce soit, est une modalité efficace de ces négociations complexes. Ce ne peut être qu'à partir de ces conditions générales, spécifiées aux formes rémunérées du travail, avec les divers rapports de pouvoir associés, que cette question des compétences peut trouver un espace de traitement. Car il s'agit bien de déterminer la compétence industrielle et non pas d'évaluer les connaissances et les progrès possibles d'un individu en mathématiques. Cela ne veut pas dire que les connaissances en mathématiques, par exemple, soient exclues de l'évaluation des compétences, de même que toutes les formes du savoir général ou académique. Mais tout le problème est là : la compétence industrielle est une combinatoire problématique d'ingrédients hétérogènes qui ne sauraient être évalués tous de la même manière d'autant que, si elle inclut une dimension de valeur, personne ne dispose d'une échelle absolue d'évaluation des valeurs.

Pour autant, on l'a dit, l'analyse et l'évaluation des compétences restent un vrai problème. A partir de ce que nous croyons être les normes et les caractéristiques propres de tout processus ergologique, spécifiées aux situations de travail actuelles, nous nous risquons à décomposer cette diversité d'ingrédients en nous interrogeant *in fine* sur les divers « outillages » propres à évaluer chacun de ces ingrédients. Formulée en de tels termes, cette analyse devrait avoir pertinence pour toutes les formes d'activité, quels que soient les secteurs et les branches. Que peut être la virtualité à « bien faire » ? Comment comprendre la possibilité de degrés dans ce bien faire ?

4

Toute activité de travail est toujours, à quelque degré, d'une part descriptible comme suivi d'un protocole expérimental, d'autre part expérience ou rencontre. Cela nous paraît être au principe même de tout processus ergologique (cf. notre communication au XXIXe congrès de la Société d'ergonomie de langue française, septembre 1994, *Ergonomie et ingénierie*, Eyrolles, p. 11). Le *premier ingrédient* de la compétence industrielle s'applique à et mesure le degré d'appropriation du premier moment, c'est-à-dire ce en quoi la situation se déroule à l'image d'un protocole expérimental. Cette référence à la pratique scientifique indique que tout processus ergologique doit tenter d'anticiper ses séquences et donc à l'image de celle-ci, neutraliser, voire annuler la dimension « conjoncturelle » de la situation de travail, le fait qu'elle s'opère ici et maintenant par la médiation d'êtres singuliers avec des objets et des environnements techniques particuliers. C'est le pouvoir prodigieux du concept, c'est le privilège de la « conception » (opposé à l'« exécution ») de représenter *in absentia* des effets, des circuits, des procédures (par exemple une centrale nucléaire, un porte-avions, des logiciels et un organigramme séquençant le traitement normalisé de dossiers d'assurance-maladie) ; la contrepartie est l'hypothèse d'annulation de toute infiltration historique dont les « perturbations » entameraient la validité des modélisations anticipatives de la réalité (de même qu'une expé-

rience scientifique ne peut se monter ou prouver quelque chose si elle ne réduit pas, ou tout au moins ne maîtrise pas — cf. calcul d'erreurs — les effets sur le protocole des circonstances spatiotemporelles de l'expérience).

Certes, il faut prendre cet ingrédient à des niveaux très divers de généralité et de neutralisation des particularités de la situation de travail. Par exemple, on ne cesse d'ajuster des logiciels à la particularité des objets qu'ils doivent traiter, on retouche journalièrement des programmes selon les impératifs logistiques de la gestion de production... Plus on est proche des activités transformatrices, plus ce que nous avons appelé ailleurs la dimension conceptuelle, ou le pôle du Registre 1, intègre les aspects particuliers de la conjoncture. Mais quel que soit le statut de ces normes antécédentes à divers niveaux de codification, mixte hétérogène de « savoir général », d'éléments mis en patrimoine et normalisés à partir de l'expérience faite par les entités collectives, règles de fonctionnement plutôt issues des stratégies de gouvernement du travail intégrant rapports de pouvoir et objectifs économico-gestionnaires, il est impensable, sauf régression et obscurantisme, d'imaginer du travail en actes sans de telles normes antécédentes.

Ainsi présenté, ce premier ingrédient de toute compétence prend des contenus variés selon les situations, les types d'activité, les niveaux hiérarchiques ou fonctionnels considérés, mais ne présente pas de difficulté majeure d'identification. Il peut s'agir de toutes sortes de systèmes formels, ou de « langages », ou de « techniques », capables d'exhiber des définitions de termes, des progressions argumentatives, des renvois internes, et des formes d'ajustements, réglés à des segments de la réalité économico-industrielle. Selon les cas, ce peut être une certaine maîtrise des mathématiques (pour des ingénieurs devant, par exemple, procéder à des bilans statistiques de fiabilité d'installations à partir de relevés systématiques de données), des langues étrangères (pour des techniciens envoyés en maintenance à l'étranger, ou pour des secrétaires bilingues, ou des hôtesse d'accueil), des programmes informatiques [un des éléments de la complexification du travail, disait par exemple Bruno Lamotte en 1989 dans sa thèse sur *La complexité du travail*⁶, c'est qu'avec l'apparition de la commande numérique en mécanique, « le rapport de l'ouvrier à la matière et à l'usinage proprement dit est beaucoup moins direct et étroit : il est médiatisé par un programme d'usinage » (p. 69)]. Cela peut être une certaine connaissance des réactions chimiques en jeu dans un process thermodynamique, mais ce peut être aussi la connaissance de règlements juridiques — notamment dans les relations de conseil à l'usager —, des règles d'établissement d'un plan comptable, la connaissance d'un manuel de sécurité... Cela peut être aussi, à un autre degré, des modèles de gestion de production, des règles de contrôle de gestion, des définitions et des justifications d'organigrammes, la connaissance des produits financiers proposés à la clientèle... Pour chaque type de situation, on peut assez facilement lister ces conditions plus ou moins nécessaires à l'exercice de telle activité professionnelle ; il s'agit toujours de savoirs identifiables et antérieurement stockés.

Le rapport à cet ingrédient suppose une discipline, un décentrement par rapport à son propre point de vue sur l'activité et sur le monde. Pour se l'approprier, il faut se soumettre à ses normes et à ses contraintes internes — de rigueur formelle variable, plutôt forte pour l'usage de la statistique ou des techniques juridiques, plus souples

16. Université des sciences sociales de Grenoble.

pour les règles de la gestion de production ou les pratiques de soins — ; mais ce type d'ingrédient est toujours l'objet d'apprentissage progressif, où le sujet doit apparemment faire le deuil de son expérience ou de sa sensibilité pour mieux accéder aux connexions réglées qui se meuvent dans la — relative — généralité du concept. On ne s'étonnera pas que les meilleurs spécialistes des sciences de l'éducation s'interrogent sur les conditions favorables à l'appropriation de ce type d'ingrédient qui, pour les uns, peut être grisant (échapper au circonstanciel, s'approprier les outils génériques de la maîtrise d'un milieu) et, pour les autres, vulnérant. La « compétence à se distancier, à réguler ses rapports aux autres, aux situations et à soi-même, à «réfléchir» et à «s'éduquer», a-t-elle un lien avec l'appropriation de savoirs décontextualisés faisant sens comme objets ou systèmes théoriques ? La polysémie du mot *discipline* désignant aussi bien une régulation de la conduite qu'une branche de la connaissance est-elle porteuse de vérité ? ».¹⁷ On ne s'étonnera pas non plus que ces interrogations émergent à propos du fonctionnement de l'institution scolaire : cette forme-là de la compétence industrielle est une des justifications de celle-ci, dans sa mission de préparation à la vie active. L'institution scolaire n'est pas forcément la seule capable d'enseigner ce qui ressortit à ce premier ingrédient, elle le fait plus ou moins bien, mais il n'y a pas à sous-estimer ce rôle essentiel de la formation initiale et de l'école¹⁸.

La qualité d'appropriation de ces divers « langages » durant les parcours scolaires et universitaires est un atout fondamental dans la confrontation avec la vie active. Son absence, relative, est un handicap que l'on peut sans doute réduire ultérieurement mais qui, *a priori*, limite l'éventail d'occupation des places et des trajectoires professionnelles. Et ce handicap est vécu parfois douloureusement : combien de personnes ont pu s'affoler, se sentir dévalorisées et à terme fragilisées dans leur emploi par incapacité à maîtriser l'informatique, de nouvelles installations, de nouvelles procédures : devenir obsolète par manque de « technicité » ? Une des difficultés qu'éprouvent aujourd'hui les dispositifs imaginés par l'ergonomie de conception vient de l'hétérogénéité des « représentations » des interlocuteurs, quant au fonctionnement des processus industriels¹⁹. La prévision par les seuls modèles physico-chimiques a ses limites, on le mesure parfaitement aujourd'hui, par rapport à l'anticipation des fonctionnements et des difficultés de la future installation. Mais la difficulté pour les opérateurs associés à la conception à se mouvoir aussi sur ce terrain est un des éléments qui freinent la dynamique, par ailleurs très intéressante, de tels groupes coopératifs. (On verra l'exacte contrepartie de cette difficulté, imputable cette fois-ci aux ingénieurs, avec l'ingrédient n°2.) De même, lorsque des appareils deviennent trop complexes (capteurs, indicateurs), les opérateurs ne peuvent plus se constituer un modèle de leur fonctionnement, et ceci va à l'encontre de la ten-

17. B. Charlot, E. Bautier, J.Y. Rocheix, *Ecole et savoir dans les banlieues et ailleurs*. Paris, A. Colin, 1992, p. 232. Nous en profitons pour remercier B. Charlot à l'invitation de qui nous avons eu l'occasion de présenter pour la première fois ces hypothèses sur la compétence, en mai 1993, devant le séminaire commun de sciences de l'éducation, Paris VIII-INRP.
18. Dans la recherche à laquelle a collaboré notre équipe sur les nouvelles formations d'ingénieurs (NFI), même si a pu être critiquée l'hypertrophie techniciste des formations traditionnelles, il n'a pas été envisagé de dévaloriser cet élément de la compétence des ingénieurs. Cf. *Nouvelle professionnalité de l'ingénieur, politique de l'entreprise et nouveaux dispositifs de formation*, INRP-APST-Recherche, septembre 1994.
19. Cf. F. Daniellou, *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*, Mémoire d'habilitation, Toulouse-Le Mirail, 1992.

dance à une délégation accrue de certains niveaux de maintenance aux équipes de fabrication.

Déterminer ce premier ingrédient de la compétence industrielle dans chaque cas particulier, évaluer son degré d'appropriation par les individus supposent donc des démarches ajustées à la définition même de ce type d'ingrédient. Dans ce cas, on voit assez bien que celles-ci seront assez classiques. Ce type d'ingrédient est-il aujourd'hui davantage valorisé avec la prolifération des langues, signes, communications dans le travail ? En un sens, oui. Mais dans la mesure où ces transformations font croître la dimension « gestionnaire » du travail, les face-à-face et les interfaces de toute nature, on trouvera simultanément la prolifération des autres formes de la compétence.

5

Le *second ingrédient* de la compétence industrielle se situe, lui, à un pôle opposé. Nous disions plus haut que toute activité de travail, pour une part analysable comme suivi d'un protocole d'expérimentation, était toujours pour une part expérience ou rencontre. Ce que nous avons appelé aussi Registre 2 ou dimension « expérimentale » nous paraît être une caractéristique universelle de tout processus ergologique, il n'y a pas de situation d'activité qui ne fasse l'épreuve de l'infiltration de l'historique dans le protocole. Cela même requiert une forme de compétence ajustée au traitement de cette infiltration, traitement par définition jamais standard et qui, par ce fait même, renforce l'événementiel de la situation.

On n'évoquera que pour mémoire les nombreux travaux, primitivement concentrés dans les secteurs industriels et aujourd'hui étendus à tous les secteurs d'activité, qui ont exploré les sources de variabilité : celles-ci font de toute situation de travail, à une échelle infime ou visible, une combinaison partiellement inédite entre des normes antécédentes (manuels et notices techniques, règles gestionnaires, organisationnelles, prescriptions et consignes, procédures, etc.) et des matériaux, des objets techniques, des entités collectives qui ont chacun leur histoire propre, et dont la rencontre, constituant une situation jamais identique à une autre, produit et reproduit continuellement de l'histoire. Bruno Lamotte (*op. cit.*) détaillait fort bien, dans le domaine productif, cette « variabilité » et cette « instabilité » : un processus de travail « est rarement une succession stable de transformations de la matière qui se répètent à l'identique » (pp. 267-271). Si l'on peut légitimement ambitionner de constituer toute série d'opérations comme déroulement d'un programme maîtrisé et anticipé, à un autre pôle cette série est toujours « cumul d'interfaces », combiné d'historicités de toute nature.

Cette resingularisation par rapport aux normes antécédentes marque en permanence tous les éléments de l'activité. Et être compétent, en un sens très différent du premier ingrédient, c'est, à un degré plus ou moins fort, s'être « incorporé » cette historicité que la dimension conceptuelle, du moins en un premier temps, ignore. « Savoir », « savoir-faire », « connaissance » ? Ces distinctions ne nous paraissent ici guère éclairantes. Ce qui est pertinent est la capacité à prendre des décisions, à faire des arbitrages, en fonction de ces « conjonctures ». Dans *L'homme producteur*, on avait évoqué un exemple, rapporté par les opérateurs de la pétrochimie, qui découplait de façon un

peu caricaturale les deux ingrédients — qui, en réalité, ne peuvent jamais être totalement séparés — se répartissant chacun sur une catégorie socioprofessionnelle différente : « En 1976, lors d'une grève, la direction décide d'assurer elle-même la sécurité et se repose donc sur ses ingénieurs au vu de leur connaissance théorique des installations. Or, de graves « pépins » s'ensuivent. « Les ingénieurs qui connaissaient le process ne pouvaient pas maîtriser une série d'éléments pertinents pour la sécurité » (P. Dezeuze). Il a fallu rappeler ouvriers et équipes. Mais qu'ont-ils fait que n'ont pu exécuter les autres ? Or, dans ce cas comme dans d'autres, « on n'arrive pas à le définir », ajoute P. Dezeuze. « On a du mal à expliquer ce que l'on fait²⁰. »

C'est là que s'inscrirait l'exacte contrepartie de la difficulté évoquée plus haut à propos des groupes de coopération dans l'ergonomie de conception : les « représentations » des ingénieurs intègrent mal ou pas du tout cette compétence de l'historique. On est renvoyé aux constats d'Alain Wisner sur les transferts de technologie : dans les pays en voie de développement, une part importante du bon fonctionnement des installations n'est possible que grâce à des compétences pratiques, « difficiles à dire et à transmettre » parce qu'acquises à partir de l'expérience historique et de la durée — sélection des variables pertinentes, choix de leur traitement — et non à partir de l'ingrédient n° 1, dont les opérateurs locaux sont à cet égard nettement plus éloignés que leurs collègues des pays d'origine. Ces compétences pratiques sont donc « le propre des opérateurs et de la maîtrise inférieure, ce qui constitue une source de conflits entre cadres diplômés et opérateurs compétents »²¹. On voit déjà la difficulté à définir et à mesurer de façon univoque la compétence, puisque les critères ici s'opposent.

Certes, du fait que l'on « a du mal à expliquer ce que l'on fait », il ne faudrait surtout pas conclure à l'absence de règles implicites, d'activité conceptuelle, de connaissances accompagnant ces choix et ces gestions des situations. Mais on est face à des synthèses d'une multiplicité d'éléments, difficiles à explorer, à ordonner, à mettre en mots, du moins en première approximation. D'où, de ce point de vue, le caractère forcément réducteur des « entretiens d'évaluation », par exemple, quant à la mise en valeur de ce second ingrédient de la compétence. Cette compétence de l'historique, faite de prises de repères, de connaissance plus ou moins intuitive du voisinage industriel, d'anticipations du comportement et des arbitrages des proches, renvoie pour partie au « travailler, gérer » évoqué plus haut ainsi qu'à la labilité de ce qui constitue pour chacun son « milieu de travail » (en profondeur topographique, mais aussi de durée, de relations humaines). Mais si, avec le temps et des conditions favorables — qui renvoient aux méthodes propres à évaluer ce deuxième ingrédient —, on peut progressivement et partiellement se réapproprier la logique des choix immergée dans cette dimension-là de la compétence, et tenter par là de la hiérarchiser selon les personnes, cet ingrédient ne peut par définition ni s'enseigner, ni se dire, ni être évalué selon un mode en accord avec la « discipline », voire l'ascèse des connexions conceptuelles propres au premier ingrédient. Autant on peut être persuadé qu'il existe et doit être recherché dans l'analyse des activités concrètes de chacun (à des degrés divers), autant son approche ne peut qu'être spécifique à *une* situation de travail, à *un* emploi.

20. Y. Schwartz et D. Faïta (dir. publ.), *L'homme producteur, autour des mutations du travail et des savoirs*, Editions sociales, 1985, p. 229.

21. *L'organisation de l'entreprise et du travail lors des transferts de technologie*, CNAM, Paris, 1993.

D'innombrables exemples pourraient illustrer ces degrés de synthèses individuelles ou microcollectives portant sur ce qui vaut pour chacun comme « milieu propre de travail », matrice fondamentale d'actes efficaces et sûrs. Serait à mentionner ici la pratique des « suggestions » et « innovation à partir du terrain »²². Un « chef de bosse » sur un chantier de triage marchandise est compétent quand, grâce à ses repères éprouvés dans sa pratique, il prévoit par exemple qu'un wagon trop lent risque de descendre sur la voie affectée au coupon suivant et occasionner empilement de wagons, reprises et réaffectations de voie, coûteux en temps. « Il se doute » et va dévoyer dans l'instant le coupon sur une voie libre. Cela suppose une sorte de mise en synthèse instantanée articulant son expérience de l'allure des wagons (à la vue et au son), l'anticipation des réactions de l'aiguilleur et du coordinateur débranchement à ses propres choix, l'évaluation comparée des temps pour les différentes opérations de réaffectation. Compétence complexe, profondément ancrée dans une culture très spécifique du triage, particularisée par les habitudes collectives locales de traitement des aléas, généralement à peine formulée ou formulable²³.

Les activités de service abondent en de telles complexités. Les procédures de saisie (de dossiers comptables) semblent identiques dans tous les services de comptabilité. Or, une étude sur un service comptabilité d'une mutuelle manifeste qu'il faut l'« expérience », une « culture générale » de l'ensemble des organismes associés afin d'assurer une saisie efficace. Des relations particulières, « historiques », se nouent entre service comptabilité et service trésorerie, nécessaires pour le traitement des dossiers en délais et en qualité. « A titre d'exemple, la codification dont les agents du groupe trésorerie ont besoin pour pouvoir saisir n'est pas demandée à n'importe qui, à n'importe quel moment de la journée. La demande semble presque toujours faite à la même personne en fonction des organismes. Les agents de la trésorerie connaissent ou appréhendent suffisamment la chronologie des tâches adoptée par le comptable à qui ils confient leur codification, ainsi que ses possibilités en termes de disponibilité pour codifier. Généralement, en déposant tels documents à tel moment, ils anticipent l'heure à laquelle la codification sera effectuée »²⁴.

La difficulté à isoler cet ingrédient n° 2 vient sans doute du fait que si pôle de la catégorisation des situations (ingrédient 1) et pôle de la rencontre de l'histoire s'opposent, on ne saurait en parallèle opposer capacité à conceptualiser/codifier et expérience intuitive privée des outils du connaître. L'ingrédient 2 est une forme spécifique de mise en savoir, non incommensurable avec l'ingrédient 1 mais qui, en tendance, s'alimente à partir du dialogue avec le milieu particulier de vie et de travail.

A propos de cette forme de compétence « adhérente » à l'action, Jacques Leplat parle de « compétences incorporées », « facilement accessibles, difficilement verbalisables, peu coûteuses sur le plan de la charge mentale, difficilement dissociables, très liées au contexte »²⁵. Nous croyons qu'il faut pousser le mot « incorporation » jusqu'à

22. Selon l'expression d'A. Héron, responsable du dispositif « Suggestions » à la régie Renault, intervenant au DESS-APST.

23. *Pour passer le triage au crible, l'introduction du projet ETNA dans le trafic marchandises de la SNCF*, Rapport de recherche APST-Recherche-ACTIVITÉ (dir. : Y. Schwartz), septembre 1988.

24. Muriel Coutureau et Franck Martini, dans : *L'évaluation économique à l'épreuve des services*, Rapport pour le ministère de la Recherche (dir. : Y. Schwartz), APST-Recherche, 1992, p. 346.

25. *Education permanente*, n° 123, pp. 101 et suiv.

son sens propre : cette forme de négociation est aussi une manière de négociation obscure avec son propre corps : « La collaboration se traduit par des astuces pour combattre l'oubli. Il est clair qu'une certaine anxiété, qui vient nourrir la charge de travail aux postes, ne naît pas de la dangerosité des installations, mais de la crainte de laisser de côté des actions qu'on a programmées, des paramètres qu'on aurait dû prendre en compte. Les tournées dans lesquelles on prend des informations pour les uns et pour les autres sont à cet égard révélatrices »²⁶. Il y a une « sagesse » du corps qui se construit au confluent du biologique, du sensoriel, du psychique, du culturel, de l'historique, y compris dans les activités réputées les plus « immatérielles ». Elle conduit par exemple un pilote de ligne à prendre conscience, via des repères coësthésiques incodifiables, que son avion n'a pas viré au-dessus d'une balise alors que son attention était occupée pendant ce temps à traiter une autre question²⁷.

Cette omniprésence d'un corps, d'un « corps-soi » dans les circonstances d'une gestion efficace des situations, est ce qui manifeste le plus clairement l'ancrage singulier, historique, de cet ingrédient. Ce « corps-soi », en effet, qui négocie, incorpore des repères, des valeurs, est toujours un corps propre, pris dans l'axe d'une biographie singulière. Deux corps ne se « domestiqueront » pas de la même manière, n'articuleront pas dans l'énigmatique de leur être les mêmes informations, les mêmes contraintes, les mêmes manières de « combattre l'oubli » par exemple. Ce constat marque nettement les limites de toute modélisation de la compétence en termes étroitement cognitivistes (limites que renforcent les autres ingrédients à venir). Ainsi, notre collègue Daniel Faïta s'interroge à propos de l'« extraction des connaissances » sur la dissociation entre connaissances et donc échanges langagiers fonctionnels-opérateurs, et ceux qui ne regarderaient que les régulations intersubjectives et collectives : « Dans tous les cas, qu'il s'agisse d'enrichir un modèle fonctionnel de la cognition, de contribuer à la prévention des pannes et des incidents ou de compiler les connaissances opératoires, les objectifs poursuivis conduisent les chercheurs et les praticiens à laisser sciemment de côté les dimensions de l'activité jugées non directement fonctionnelles et donc à procéder à un découpage similaire dans le produit de l'activité et des conduites verbales. Ce parti pris, d'ailleurs logiquement justifié, conduit à la mise entre parenthèses de nombreux éléments ressortissant entre autres à l'intersubjectivité, se manifestant aussi bien dans l'action qu'en dehors d'elle. Il en résulte l'exclusion de « celles [les communications] qui sont prioritairement centrées sur les relations humaines dans l'équipe, la cohésion, les processus d'influence » [...] »²⁸.

De fait, on constate que l'opérateur d'une cimenterie résiste à la catégorisation par laquelle l'expert tente de formuler ou de reformuler ce qu'il croit comprendre de son dialogue avec le premier. Le langage (la catégorisation), par exemple ici les termes « charge » et « intensité du travail », rapporté à la liste des actions à faire en un certain temps, risque en effet, même à ce point de précision, de masquer l'engagement de l'opérateur, donc l'exercice réel de ses compétences, parce qu'il restandardise des séquences temporelles qu'il faut toujours revivre dans la variabilité et la particularité du contexte de l'installation. « Cette même mesure arbitraire peut recéler une variabilité importante en

26. *Qualifications en procès, op. cit.*, p. 187.

27. Cf. M. Joanneaux, « Le moment de l'action », *Performances humaines et techniques*, 1994, p. 40.

28. *Connexions*, n°65, 1995/1, p. 79.

termes de tension de l'activité, suivant le nombre et le contenu des actions » (*ibid.*, p. 90).

On voit que cet ingrédient soulève au moins trois problèmes :

1. *La durée.* L'historique d'une situation (service, atelier, installation, entreprise, branche...) ne s'incorpore pas dans l'instant (voir plus haut ce que disait A. Wisner sur la possibilité d'installations productives dans les pays en voie de développement : « Les compétences du personnel et la stabilité de celui-ci sont un élément essentiel de la stratégie organisationnelle de l'entreprise », *art. cité*, p. 41). Il faut pouvoir un minimum « mettre en patrimoine ». Les pratiques de sous-traitance, d'emplois précaires, rendent sinon impossible, du moins difficile, la cristallisation de ce deuxième ingrédient.
2. *La formation.* Cet ingrédient ne se forme qu'à travers l'opérativité elle-même. Non seulement aucune formation classique, on l'a vu, ne peut de but en blanc y préparer, mais si formation il y a, elle ne peut se développer qu'avec la coopération des protagonistes, et en proportion de la qualité, chez eux, de cet ingrédient 2. La formation à des tâches ou à des emplois dans l'axe du premier ingrédient (formation professionnelle classique) nous paraît d'autant plus efficace et semble éviter la sous-estimation – socialement pathogène – des autres ingrédients de la compétence que si cette formation s'accompagne simultanément d'une « contre-formation », au sens où encadrants et formateurs se proposeraient en même temps d'apprendre des protagonistes – à condition qu'ils puissent mettre en mots – des éléments de ce second ingrédient.
3. *L'évaluation.* Question délicate : comment évaluer ce second ingrédient de la compétence industrielle qui, de toute évidence, a lui aussi des degrés variables selon les personnes ?

On peut, toujours en tendance, disposer d'importants atouts en matière d'ingrédient n° 1 mais être désarmé ou manifester peu de dispositions face aux combinaisons concrètes que sont les situations de travail, avec les nœuds d'histoire, de relations humaines, de complexités qu'elles proposent. On peut vivre dans une intimité éprouvée et en cela performante au sein de ce qu'on a essayé de se construire comme « milieu de travail » sans être en situation ou souhaiter — pour des raisons diverses — de se mettre en apprentissage de tel formalisme, tel champ de savoir, telle technicité, qui programment en théorie les flux et les procédures d'activité. Bien entendu, compte tenu aussi des niveaux hiérarchiques étudiés, toutes les nuances sont possibles dans cet équilibre où nul n'est jamais totalement démuné ni d'un pôle ni de l'autre. Mais il paraît clair qu'un *troisième ingrédient* de la compétence peut être défini comme capacité et propension variables à mettre en dialectique ou en résonance les deux premiers. Il s'agit ici d'une disposition plus ou moins aiguë à identifier continuellement une situation comme actualisation circonstanciée, donc requérant un traitement ajusté à inventer, d'une configuration générique permettant en théorie une programmation séquentielle d'opérations. Le vieux problème philosophique de la subsumption d'un cas sous un concept suppose ici une inventivité dynamique qui tienne compte dans ses choix et des caractéristiques génériques et des « métabolismes » locaux.

Ainsi, la gestion budgétaire décentralisée d'un atelier suppose d'un côté la connaissance de quelques règles en gestion de production, en comptabilité, en contrôle

financier, qui n'ont ni lieux ni temps particuliers de définition – il y a des formations stabilisées pour cela – et de l'autre, une bonne connaissance des systèmes locaux de travail, l'historique des environnements techniques avec leurs aléas probables, des modes de synergies inter et intra-équipes... Plus se développe d'ailleurs une « économie de la variété » et ses accompagnements logistiques, plus cette exigence de mise en dialectique s'approfondit (*L'usine du futur, l'entreprise communicante et intégrée*, rapport de 1990, publié à la Documentation française, insiste d'ailleurs souvent sur la nécessité d'un « développement d'une intelligence des situations industrielles évolutives », cf. pp. 122 et suiv., qui serait pour nous l'équivalent de ce troisième ingrédient). Une phrase de la recherche sur la cuisson de l'alumine (cf. *Qualifications en procès, op. cit.*, p. 148) condenserait remarquablement une façon d'interpréter ce que les Grecs appelaient « l'art du *Kairos* », comme choix pertinent d'action face à la conjonction localement particulière et inédite²⁹ de processus réputés chacun maîtrisable et programmable : « Pour conduire le processus, il est nécessaire mais non suffisant d'avoir une vision globale des différents mécanismes et réactions qui peuvent se produire de façon générale ; il est surtout indispensable d'avoir une vision actualisée de la situation, de l'état des paramètres sur l'écran et l'état des installations et appareils divers de l'atelier, afin d'être en mesure de faire face à tout événement ou conjonction d'événements. Les marges de manœuvre ou « portes de sortie », le choix d'un nouveau système de marche seront déterminés en fonction des possibilités matérielles et humaines de l'instant. Par « système de marche », il faut entendre configuration particulière de fonctionnement à un instant précis (types d'appareils utilisés, consignes programmées, circuits empruntés...) ». Marcelle Stroobants, dans *Savoir-faire et compétences au travail* (éditions de l'université de Bruxelles, 1993), a bien attiré l'attention sur cette question de la relation entre la méthode et le cas particulier, entre la méthode et le contenu (pp. 324-338). « Seuls ceux qui auront pu reconnaître le cas où s'applique la méthode sont en mesure de le transformer. » Cette rencontre entre méthode et cas est la condition de ce qu'elle appelle la « transduction » (p. 342), très proche, nous semble-t-il, de ce que nous appelons, quant à nous, mise en dialectique des ingrédients 1 et 2.

Si, par exemple, le rôle du « corps-soi » est essentiel comme creuset immédiat de l'ingrédient 2, il n'a plus cette même immédiateté à propos de l'ingrédient 3, dans la mesure où la distanciation par rapport au cas est ici nécessaire et donc la maîtrise d'un certain niveau de ressources propre à l'ingrédient 1. Ce troisième ingrédient nous paraît aujourd'hui particulièrement requis, mis en œuvre avec des virtuosités variables dans le domaine des services et plus particulièrement dans les relations de face-à-face entre un « usager-client » et un agent représentant d'un organisme. Le dialogue s'y noue à travers des normes, des règlements, des procédures codifiées. On voit alors combien est délicate cette négociation qui, dans l'instant, doit opérer des ajustements heureux entre le singulier — la personne et sa demande — et ces définitions réglées de cas. Certes, on pourrait s'imaginer que, dans la majeure partie des occurrences, le singulier n'est justement à traiter que comme représentant d'un type, d'un cas de figure standard, et qu'il n'est pas demandé autre chose que de mettre en relation deux généralités, la personne typifiée et le cas codifié. De même, on pourrait sous-évaluer la zone de savoir décon-

29. En raison des éléments de variabilité évoqués à propos de l'ingrédient n° 2.

textualisé qu'il faut maîtriser pour situer l'usager, le renseigner, encadrer correctement la séquence d'intervention. Ce faisant, on s'aveuglerait par les deux bouts à ce qui, pour une bonne part, « fait compétence » dans de telles situations, et dont l'absence est vecteur d'inefficacité et de dysfonctionnements.

Le soin illustre assez paradigmatiquement cet ingrédient de la compétence, dans la mesure où l'équipe soignante doit à la fois maîtriser la nosologie, la technicité des thérapeutiques — et cela renvoie à l'ingrédient 1 — mais aussi s'affronter à des patients singuliers dont les aspects cliniques de la maladie, les capacités à supporter le traitement, l'environnement social, humain — condition d'un suivi plus ou moins heureux du traitement — sont à apprécier en fonction d'une expérience diversement individuelle, diversement collectivisée. Au sein de l'équipe, les aides-soignantes peuvent manifester davantage de compétences du point de vue de l'ingrédient 2 en fonction des limites de leur formation proprement médicale. Les infirmières, elles, sont typiquement à la charnière de ce va-et-vient entre le savoir médical et leur rapport individualisé au patient : celui-ci est à la fois un type nosologique et une personne. Cette qualité plus ou moins développée de mise en dialectique se retrouve partout : le service comptable de la mutuelle doit à la fois observer les règles comptables en vigueur qu'il ne crée pas, et s'inventer des procédures de fiabilisation de son information propre à la nébuleuse d'établissements que cette mutuelle gère (cf. *L'évaluation économique à l'épreuve des services*, *op. cit.*, p. 336). Si le guichetier de La Poste veut participer au souci de moderniser son institution au nom de la valeur service public, il ne peut mécaniquement traiter le bénéficiaire du revenu minimum d'insertion, l'étudiant comorien, le retraité, l'actif aisé, comme un même usager abstrait, susceptible des mêmes conseils, objet d'un même dialogue stéréotypé. Cependant, son ajustement doit se faire dans les limites des règlements, des procédures, des « produits » (financiers) disponibles, qu'il doit d'autant mieux connaître (ingrédient 1) que la diversité d'un public difficile lui impose davantage — s'il a une haute conception de son service — de ne pas se tromper³⁰. Des cas de figure très semblables se posent à l'ANPE ou dans les dispositifs dits d'« insertion », missions locales, PAIO... Les agents de ces services, chargés de conseiller et d'orienter des jeunes en difficulté et sans emploi, doivent mettre en réseau ce qu'ils connaissent en matière de « types » psychologiques, de catégories sociologiques (jeunes de telle nationalité, tel quartier, tel type de sociabilité...), de mesures d'insertion, de formation, d'aides financières, donc des savoirs multiples et évolutifs, et des figures particulières, des jeunes dont ils rencontrent à ce moment l'histoire et dont il y a à soupeser les probabilités d'utilisation fructueuse de tel dispositif institutionnel.

Il faut bien mesurer qu'entre le traitement mécanique et la mise en dialectique intelligente, il y a tout un éventail de possibles ; que les ingrédients 1 et 2 sont requis mais ne suffisent pas car cette mise en dialectique est un vrai travail, un exigeant « usage de soi par soi », un réajustement indéfini, une veille sensorielle, relationnelle et intellectuelle qui n'a pas plus de terme que l'histoire elle-même ; l'histoire qui re-modifie les normes, règles, procédures, approfondit les savoirs et re-propose des individus toujours re-singularisés par la vie.

30. Cf. les remarques d'E. Orban, postier-chercheur, APST-Recherche, dans Y. Schwartz, « Le juridique et l'industriel », *L'amour des lois*, Paris, L'Harmattan, p. 124.

Comment tester cet ingrédient spécifique ? On comprend que la question est ici très délicate et oblige à regarder vers l'ingrédient suivant, où est en question le rapport entre la qualité des dramatiques d'usage de soi, la qualité de cette mise en dialectique, et les valeurs à partir desquelles se construit ce qui vaut, pour chacun, comme « milieu »³¹.

7

On vient de parler de *vrai* travail pour cette mise en perspective ou mise en dialectique par laquelle nous avons défini l'ingrédient n° 3. Ce « travail », quels sont les facteurs qui démultiplient son intensité, sa dimension conquérante ? Ou au contraire, sa tendance au confinement ? Dès lors que l'on cerne dans quelle mesure toute situation de travail est convocation d'usage de soi (soi-corps), lieu de « dramatiques », on est contraint à penser le lien entre la compétence et les valeurs engagées dans l'activité³². Rappelons ce que nous avons dit sur la façon dont chacun tente de déterminer ce qui vaut pour lui comme « milieu de travail » : il y a réciprocity dynamique entre les normes propres de vie de la personne et la façon dont elle va tenter de découper ce milieu, c'est-à-dire nouer ses coopérations, stocker des informations pertinentes, aller chercher ici ou là de quoi fiabiliser les circuits, bref organiser et gérer son quotidien industriel. C'est là une caractéristique fondamentale de tout processus ergologique, qui le rend d'une certaine manière commensurable aux processus vivants en général, même si cet essai parfois dramatique, parfois infructueux, de recentrement partiel du milieu autour des normes propres du sujet prend dans l'humanité et la culture des formes autrement complexes, labiles, contradictoires³³. Selon ce que « son » milieu ainsi redécoupé, redéfini, offre comme espace de renormalisations, de resingularisation, de recentrements partiels, infimes ou visibles, le travail d'usage de soi, la mise en dialectique (l'ingrédient n° 3) prend des dimensions tout à fait variables. Il n'y a donc pas indépendance de cet ingrédient 3 par rapport au débat de normes qui se joue toujours dans un milieu considéré. La qualité de cet ingrédient se module pour partie en fonction de la possibilité qu'offre le milieu de « mises en patrimoine ». Comment, par quel biais sont favorisées ces mises en patrimoine ? Outre l'individu lui-même, quelles valeurs partagées, quelles

31. P. Zarifian notait (*Le Monde*, 17 avril 1996) que l'événement, tout autant que la norme, avait vocation à structurer la vie des processus industriels, et supposait de nouveaux rapports de coopération entre concepteurs de normes et gestionnaires de l'événement. Nous sommes entièrement d'accord avec lui, c'est là une manière de présenter notre troisième ingrédient. Nous ajouterons qu'il y a une bonne douzaine d'années que nous le disons ; et c'est notamment ce type de constat qui nous a conduits à créer le dispositif d'analyse pluridisciplinaire des situations de travail (APST), où cherche à se travailler en commun la question des cultures et des incultures spécifiques, celle des manipulateurs professionnels du concept et celle des gestionnaires des rencontres de travail. S'il est vrai que s'approfondit dans de tels dispositifs matériels le contenu en gestion des activités de travail (cf. « Travailler, gérer »), alors on peut se demander si tous ceux qui, aujourd'hui, font des recherches sur les politiques de gestion (critères, indicateurs, gestion par activité, par processus, groupes projets...) peuvent se passer de ce que produisent de tels dispositifs. On signalera le *Cahier de l'ANACT*, n°10, 1996, coordonné par F. Ginsbourger (« Pour une gestion intentionnelle de l'emploi »), riche d'indications sur les liens entre politiques de gestion et prise en compte des activités.
32. Cf. notre contribution à l'ouvrage coordonné par F. Daniellou, *L'ergonomie en quête de ses principes*, Toulouse, Octarès, 1996 : « Ergonomie, philosophie et exterritorialité ».
33. Nous nous sommes plusieurs fois exprimé sur ce point, dans la lignée de G. Canguilhem.

entités collectives provisoires et toujours relativement pertinentes, sont les creusets et les bénéficiaires de cette mise en patrimoine ? Précisément parce que le (les) sujet(s) qui tendent à resingulariser, à redéfinir leur milieu de travail et de vie le font en tant que « soi » propres ayant à vivre ici et maintenant, et parce que le milieu initial, à la « provocation » duquel il faut répondre est toujours lui-même source de contraintes et de possibles en partie inédits, il ne peut y avoir de modélisation possible qui normaliserait les « conditions de félicité » de cette appropriation positive.

A propos de ce *quatrième ingrédient*, nous avons autrefois donné des exemples de « projets-héritages » différents, montrant l'ambiguïté des « sphères patrimoniales » autour desquelles se développaient des modalités variées de compétence industrielle (cas de militants de la FIAT sondés par I. Oddone et son équipe via la « méthode des sosies »³⁴, cas d'un ouvrier chauffeur à DMC Mulhouse au début de ce siècle...). Selon ce qui se construit en positif et en négatif comme milieu de travail s'organisent, et en entités collectives plastiques, des formes variées de mise en dialectique, de transmission d'héritages, d'entraide, qui jouent directement sur l'exercice de la compétence (*Expérience et connaissance du travail*, pp. 477-487). Tel OP à la régie Renault, promu technicien dans son entreprise, invité à notre DESS-APST, avoue en réfléchissant sur sa trajectoire : « Je fais des choses dont je ne me serais jamais cru capable ». Paul Esposito³⁵, ouvrier ajusteur, d'abord cantonné dans le périmètre de sa machine outil, fait et découvre de lui-même un usage dilaté le jour où son milieu cesse d'être la petite entreprise capitaliste, à propriété familiale, de fabrication de boucles pour chaussure, pour devenir « sa » SCOP qui le transforme en agent commercial et l'envoi en Italie s'enquérir des modes nouvelles. On retrouverait là le débat avec les concepts de routines et d'apprentissages organisationnels qui, à notre sens, ignorent trop, pour rendre compte des coordinations d'actions quotidiennes, ce jeu complexe mais essentiel entre les activités et les valeurs.

Le test de cette dimension dérangement de la compétence, c'est le problème classique du « transfert des compétences », particulièrement crucial aujourd'hui, avec la mobilité, la pluriactivité, voire la précarisation des situations d'emploi. Si les compétences sont essentiellement une qualité de la personne, elles se retrouvent facilement en toutes circonstances. Si au contraire, elles sont inséparables dans leurs modalités du complexe particulier de valeurs qui se noue différemment ici ou là, le transférable ne relève pas seulement de l'objectif, du mesurable, du stocké, mais de l'évolution de ce complexe de valeurs dans la nouvelle situation. Yolande Bennarosh, dans un rapport pour le CEREQ sur *La réinsertion d'adultes non qualifiés : repérage des compétences mobilisées et transférées* (1994) a évoqué cette difficulté (cf. notamment introduction et chapitre III). Louis Durrive, qui a créé, en Alsace, une « permanence emploi pour les adultes » (PEA) commentait à sa manière ce rapport : « Le processus de renormalisation permanente que nous avons évoqué pour décrire la compétence « vivante » si l'on peut dire, n'obéit en réalité à aucun déterminisme mécaniste. Si tous les cas se présentent, c'est qu'il y a fondamentalement un sujet qui va transformer ou non son espace de renormalisation. Telle personne, suivie dans une entreprise par le PEA, fonctionnait parfaitement comme employée de pressing jusqu'au jour où le directeur a changé. Cette

34. Dans : *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Paris, Editions sociales, 1981.

35. Dont nous avons souvent parlé parce qu'il fut un des plus remarquables protagonistes de nos premières expériences de travail en commun (Cf. *L'homme producteur, op. cit.*).

dame a du coup décroché. “Je n’aime pas le patron”, disait-elle à son tuteur externe (PEA). “Mais vous n’avez pas à l’aimer, ce n’est pas votre mari, c’est votre patron”. N’empêche : tout s’est précipité, la personne allant jusqu’à saboter ses propres compétences. Elle avait subitement mal au dos à la calandre, elle ne reconnaissait plus les catégories de linge, etc. Du coup, le cadre relationnel peut éteindre ou, au contraire, faire éclore des compétences. La “régie de quartier” est une structure d’insertion par l’économie pour les habitants de la cité HLM. Certaines personnes en recherche d’emploi déclaraient ne pas pouvoir travailler dans les espaces verts ou dans le ménage. Le contexte de la régie où l’on entretient la coopération et l’esprit de solidarité au travail, et qui est une structure de proximité donc connue, a pourtant permis à ces gens-là d’être très vite opérationnels »³⁶.

Comment les grilles de compétence pourraient-elles appréhender ou coter des projets-héritages, des patrimoines ambigus et pourtant générateurs de processus essentiels à la compétence ? Comment saisiraient-elles ces procès de renormalisation différents, qui pourtant ont de telles conséquences sur l’efficacité industrielle ?

Cet ingrédient-là introduit une sorte de rupture dans l’inventaire, il ne se situe plus sur le même plan. La mise en lien entre les valeurs qui organisent le milieu de travail (et vice versa) et la qualité de l’usage de soi dans l’activité tempère considérablement la prétention d’objectivité et de neutralité dans l’évaluation des compétences. C’est assurément gênant, mais qui prétendrait dépasser cet obstacle ignorerait les normes de tout processus ergologique ; là menacent la naïveté ou la manipulation, à moins de prétendre disposer d’une échelle objective des valeurs qui permettrait, en toute « exterritorialité », de juger des valeurs des autres indépendamment de leur expérience historique propre. Si c’était possible, alors en effet, on réintégrerait l’évaluation dans le champ objectif et scientifique. Il y a cinquante ans, G. Canguilhem, à propos de l’ouvrage de Friedmann sur le taylorisme (*Problèmes humains du machinisme industriel*, 1947, NRF) dénonçait déjà cette forme d’illusion scientiste : « Si l’on pouvait établir qu’à la racine des valeurs sociales – dont la présence latente mais indiscutable à la conscience ouvrière conditionne, en dernier ressort, toutes les attitudes d’adhésion ou de freinage des travailleurs devant les décisions techniques des directeurs de l’entreprise – ne se trouve jamais aucun élément de la nature du choix, alors certes, une reprise intégrale par la science des problèmes de l’organisation du travail pourrait être espérée. Mais on peut se demander si un tel espoir n’est pas encore une forme de la fameuse illusion scientiste dénoncée par Friedmann au début et à la fin de son ouvrage »³⁷.

Qu’on le veuille ou non, du fait de cet ingrédient hors norme, l’évaluateur se trouve lui-même évalué sans qu’il puisse *ab initio* exhiber des raisons supérieures qui justifieraient par exemple que « les valeurs de l’entreprise », son intérêt économique, sa stratégie — pour revenir là au terrain des relations professionnelles — doivent s’imposer intégralement aux normes de la personne évaluée.

Cela ne veut pas dire non plus que les valeurs de l’évaluateur, dans un renversement du pour ou contre qui ferait passer de la charlatanerie à la démagogie, devraient être dénoncées comme usurpatrices ; ni qu’il y ait nécessairement sur toute la ligne opposition entre valeurs des évaluateurs et valeurs des évalués : le terrain des rela-

36. DESS APST, 1995.

37. « Milieux et normes de l’homme au travail », *Cahiers internationaux de sociologie*, volume III, 1947, p. 124.

tions professionnelles a toujours été, et il est de plus en plus, un terrain hybride où des zones plastiques de consensus et de dissensus nouent et opposent des groupes sociaux eux-mêmes flous dans des rapports de pouvoir qui se compliquent tout en restant dissymétriques.

Mais on peut voir le bon côté des choses : cet ingrédient n° 4, si on cherche à le faire exprimer, est occasion de mise en débat des dynamiques et des contraintes propres au milieu de travail. Certes, il faut une volonté politico-gestionnaire forte et lucide pour s'engager réellement dans cette interpellation réciproque continue. Mais comme l'avancé notre collectif de recherche à propos du rapport déjà cité sur *L'évaluation économique à l'épreuve des services* : « Les points précédents dénotent dans quelle mesure un service, une entreprise, qui s'interrogerait avec les concepts et selon les modalités que nous proposons, sur l'efficacité/efficience, qui chercherait à démontrer, percer son mode de construction, se doterait d'une réelle pédagogie de redécouverte de ses propres ressources. Or les enseignements de l'analyse stratégique sont là pour le confirmer, toute recherche d'amélioration de l'efficacité passe d'abord par le repérage des atouts et handicaps » (p. 459).

C'est en mettant à l'étude cet ingrédient n° 4 qu'on pourra mieux comprendre pourquoi les processus de mise en patrimoine sont plus ou moins développés, dans telle ou telle direction, ou au contraire grippés, bloqués (voir par exemple, à ce sujet, C. Dejours dans *Raisons pratiques*, 3/92, p. 180)³⁸. C'est se donner les moyens de mettre en œuvre une « dialectique des registres »³⁹ qui, sans gommer conflits et antagonismes, fasse mieux mesurer à quelles conditions peut progresser l'efficacité dans les milieux de travail. A propos de la sécurité, Pierre Trinquet en donne un excellent exemple dans son ouvrage⁴⁰. Sont posés par là le problème des « organisations qualifiantes » ou de la volatilité des politiques managériales qui, en changeant sans cesse les interlocuteurs et les architectures organisationnelles, rendent difficile de constituer des « organisations vivantes du travail »⁴¹, d'engager à la fois formations et « contre-formations » (cf. ingrédient 2) et de mettre en débat sur des opérations concrètes les liens entre les valeurs et les activités.

8

Faut-il parler maintenant de *cinquième ingrédient* ou plutôt introduire ici une remarque de bon sens : il y a récurrence partielle de l'ingrédient 4 sur tous les autres ?

* Récurrence : on a dit que l'ingrédient 3 (la mise en dialectique des deux premiers) supposait travail, effort, usage de soi ; ce travail, comme tout travail, avait des degrés, des différences possibles de qualité dans son accomplissement ; les modalités de cet usage de

38. Sur la « bifurcation » entre mise en patrimoine socialisé des trucs, astuces, micro-inventivités du collectif, ou dérive négative qui masque, divise et fait tomber en déshérence ces richesses potentielles, cf. la recherche déjà citée, *Qualifications en procès*, p. 253.

39. Cf. notre article déjà cité dans *Education permanente*, n° 123, p. 134.

40. *Maîtriser les risques du travail*, Paris, PUF, 1996, pp. 301 et suiv.

41. Selon l'expression heureuse et paradoxale, parce qu'appliquée à des organisations tayloriennes, de Marie Bellemare dans sa thèse *Action ergonomique et projet industriel : de la coopération dans le travail à la coopération pour la transformation du travail, le cas du travail à la chaîne*, CNAM, Paris, 1994.

soi, plus ou moins rétractées, plus ou moins dilatées, nouaient donc des liens dialectiques avec les formes possibles de mise en patrimoine offertes par et construites dans le milieu de travail (constat encadrant la définition de l'ingrédient 4). Mais c'est vrai, plus indirectement sans doute, des deux premiers. On gère d'autant mieux le travail comme rencontre (ingrédient 2), comme cumul et interface de singularités, on se l'incorpore d'autant mieux par vigilance, attention, intérêt à tous les symptômes de cette historicité qu'on peut davantage y inscrire des patrimoines. Un exemple illustrera ce propos, pris dans le mémoire de maîtrise de sociologie de Pierre Trinquet, *Du travail en détail au détail du travail* (université de Provence, 1987) : « Il nous est arrivé d'observer, au cours de la journée, des ouvriers qui avaient décidé de faire une pause et semblaient se désintéresser du travail en cours. Et ce, sans que personne ne leur fasse la moindre observation. Mais qu'un incident survienne ou que, pour une raison quelconque, leur participation soit nécessaire, immédiatement et la plupart du temps sans qu'il soit besoin de le leur demander, ils réintègrent l'équipe au travail. La première fois qu'un tel cas a attiré notre attention, il s'agissait d'un ouvrier (OQ3) qui, ayant fini de faire le signaleur au grutier qui posait sur le site un élément du tunnel, avait allumé une cigarette et bavardait avec des ouvriers de l'équipe de ragréage qui travaillaient à côté. Pendant ce temps, le grutier était allé chercher un autre élément du tunnel sur le site de la veille et le reste de l'équipe, de l'intérieur, réglait et accrochait l'élément posé. Brusquement, sans que rien n'ait attiré notre attention (alors que nous étions à côté), cet ouvrier a jeté sa cigarette, a sauté sur le tunnel et de là, il a guidé et aidé la manœuvre d'accrochage. Interrogé après coup, il nous confia qu'il avait entendu un certain bruit qui lui avait fait comprendre que ses camarades n'arriveraient pas à accrocher l'élément qui s'était mal présenté, avant que le grutier amène le suivant. De dessus le tunnel, il voyait certains repères et pouvait faciliter certaines manœuvres. De tels faits, qui sont courant tout au long de la journée, nous semblent caractéristiques de l'esprit de solidarité qui règne chez ces salariés. En effet, si cet ouvrier a entendu ce bruit particulier au milieu de tous les autres (et il y en a sur un chantier du bâtiment !), c'est bien qu'il ne se désintéressait pas, malgré les apparences, de ce qui se passait sur le site du travail et alors qu'il ressentait le besoin et qu'il avait la possibilité de faire une pause, ses sens restaient en éveil et tendus vers ses camarades. S'il est intervenu, et rapidement, alors que personne ne le lui ordonnait (et après tout, il n'était là que pour guider le grutier !), c'est bien qu'il avait conscience de l'impératif de son intervention sur la suite des opérations et de la réalisation de la rotation » (pp. 75-76).

Cette manifestation de la compétence ressortit typiquement à l'ingrédient n° 2. Elle suppose une formidable condensation de rapports à l'histoire synthétisée dans le repère auditif (« un certain bruit ») : histoire de la profession, intimité avec la série des opérations de chantier, histoire des instruments particuliers (« telle grue qui grince »), histoire de ce chantier (vent, portée du son), de l'équipe (qui fait quoi ? A quel moment de la journée ? Quels sont les modes opératoires partagés, les temps usuels pour chaque opération ?), histoire des problèmes analogues déjà rencontrés. Mixte inextricable, peu susceptible d'être codifié sous forme d'ingrédient 1. Ce qui est remarquable, c'est non seulement que l'OQ3 ait interrompu sa pause pour cause d'entraide, mais c'est qu'il ait entendu et interprété ce signe. Or, pour que son « corps-soi » (car il est clair que la micro-dramatique en jeu ne se situe pas au seul niveau « cognitif ») ait

tissé, presque à son insu, cette synthèse, il a fallu que l'agent se soit en quelque sorte incorporé cette culture historique, immiscé dans son réseau et ses signes, qu'elle ait donc eu pour lui une valeur patrimoniale comme champ pertinent de son activité et de sa vie.

Quant à la récurrence de l'ingrédient 4 sur l'ingrédient 1, elle mène sur le terrain des conditions du rapport au savoir. Quelle valeur a le milieu ? Quels sont ses horizons d'usage pour que la personne souhaite s'approprier les outils formels (mais partiels) de sa maîtrise ? A quelles conditions ce que nous avons appelé cette ascèse ou cette discipline ? Des travaux récents ont exploré ce champ notamment à propos des trajectoires scolaires⁴² ou des constats que l'insertion en situation de travail de jeunes sortis sans bagage apparent du système scolaire modifiait positivement leur rapport initialement négatif aux apprentissages formalisés (voir par exemple les « courts-circuits » dans Bertrand Schwartz, *Moderniser sans exclure*, La Découverte, 1994, pp. 118 et suiv., 202 et suiv.). A l'appui de cette récurrence viendraient également les enseignements de l'éducation permanente, les réussites et les échecs en formation continue d'actifs adultes, éventuellement bénéficiaires d'une validation des acquis professionnels leur permettant d'accéder à des niveaux de formation supérieurs à leur formation initiale⁴³.

* Mais récurrence partielle. Ces modalités de mises en patrimoine ne créent pas de toutes pièces des potentialités chez des individus supposés tous pareils. Les personnes arrivent sur le terrain des activités industrielles déjà lestées d'histoire, de possibles, de limites. Simplement, ce potentiel-là ne peut être circonscrit *a priori* par personne et ne peut être évalué que contextualisé. Entre les possibles et les contraintes qu'offrent les espaces de travail, et ce potentiel personnel dont on ne saurait *a priori* fixer les conditions aux limites, une dialectique permanente se joue dont beaucoup de caractéristiques renvoient aux normes de gouvernement du travail, à ses critères de performance, à ses choix gestionnaires.

9

Il reste un élément important mais, lui aussi, difficile à « normaliser ». Il s'agit de ce que l'on nomme, un peu improprement à notre sens, « compétence collective ».

Si entrent dans la notion de compétence industrielle les éléments hétérogènes dont nous avons parlé, nul ne peut être compétent également sur tous les registres ; le problème des efficacités collectives sera de constituer des équilibres variés et complémentaires d'ingrédients, en fonction du type et du niveau de la tâche ou de la mission (voir plus haut les exemples du chef de bosse, ou de l'équipe soignante). Vu du côté de la performance, la notion d'« équipe » devenant de plus en plus une entité fonctionnelle requise et valorisée dans les organigrammes (ce qu'elle n'a pas toujours été), on comprend bien pourquoi l'efficacité apparaît de plus en plus comme un produit collectif. D'où un vrai problème industriel, gestionnaire, managérial : comment combiner deux moments, deux approches de l'évaluation industrielle, l'un inélecta-

42. Cf. *Ecole et savoir dans les banlieues et ailleurs*, *op. cit.*

43. Voir également, dans les travaux de J. Broda, la thématique de la « pulsion de connaissance ».

blement individualisant – l'embauche, la promotion, la classification –, éventuellement renforcé par des pratiques de direction explicites (individualisation des salaires, des carrières...) ; l'autre immergé dans l'analyse des performances globales où le constat est rapidement fait que l'efficacité d'ensemble n'est pas l'addition de compétences individuelles évaluées séparément⁴⁴ ? Le terme de « compétence collective » nous paraît impropre à évoquer la série de difficultés réelles que recouvre ce sixième ingrédient. Il n'indique que l'effet — un bon degré de réussite — qui est collectif, imputable à tous, mais masque sa difficile condition : la combinaison féconde de spectres différents d'ingrédients⁴⁵ qui parviennent localement à coopérer en complétant chacun les lacunes des autres. A « compétence collective » nous préférons donc l'expression de qualité synergique, de construction synergique, qui indiquerait mieux, en tant que problème, la mise en synthèse de spectres ergologiques différents.

Au rappel de cette vraie difficulté des coopérations réussies, s'ajoute l'impossibilité à peu près générale de définir des collectifs stables et circonscrits. Il y a toujours, selon les cas, des collectifs à géométrie variable (dans le temps et dans l'espace), en superposition ou en chevauchements partiels (cf. par exemple *Qualifications en procès*, *op. cit.*, pp. 151, 213, 219). Dès lors que l'on a toujours affaire à des « ECRP »⁴⁶, on ne saurait identifier des creusets stables de cette énigmatique « compétence collective ».

Enfin, il est clair que toute interrogation sur la qualité de ces synergies tombe largement sous le coup de la remarque qui vaut comme ingrédient 5 : elle ne saurait être indépendante des formes autorisées et/ou construites de « mise en patrimoine ». On peut reprendre l'exemple de l'OQ3, évoqué par Pierre Trinquet qui pose la question : « Il ne serait pas intervenu, qui lui aurait fait grief ? ». « Jouer collectif » a toujours quelque chose de la nature d'un choix conjoncturel.

Ces qualités synergiques ne sont donc pas un simple donné, un trait de caractère. Certes, elles ne sont pas indépendantes de prédispositions individuelles ; on peut parler, et cela existe, de « sociabilité », de « capacité à travailler en équipe » ; dans des conditions identiques des individus différents auront certainement des dispositions différentes. Mais outre qu'il n'est certainement pas évident de hiérarchiser ces dispositions sur une échelle unique, nous aurions fortement tendance à penser que le paramètre « milieu », que les politiques de gouvernement du travail sont, à cet égard, prédominantes⁴⁷. C'est même là où elles peuvent montrer leur génie, ou au contraire leur faiblesse, voire leur pusillanimité, ou lucidité à anticiper les divers spectres complémentaires d'ingrédients, à nouer en synergie ; ou considérer à l'opposé ces synergies comme des obstacles à l'autorité. Va-t-on chercher à faire « péter les équipes » (cf. *L'homme produc-*

44. L'accord « A CAP 2000 » parle, par extension, des « compétences d'un groupe, aptitude des salariés à mettre ensemble leurs connaissances et leurs expériences en œuvre autour d'un produit, d'un outil, d'une mission ». Voir à ce sujet, B. Lamotte, *op. cit.*, pp. 180 et suiv.

45. Nous employons ici « spectre » par analogie avec la notion de « profil épistémologique » de G. Bachelard, et au sens où, par exemple, celui-ci dessine le profil épistémologique de sa notion personnelle de masse, différent de toute autre personne ayant une autre formation et une autre culture que lui (cf. *Philosophie du non*, Paris, PUF, 1970, chapitre II).

46. Des « entités collectives relativement pertinentes », cf. notre contribution à *La liberté du travail*, *op. cit.*

47. Sur l'encadrement de chantier, cf. M. Duc, « Gestions des ressources humaines et coopérations sur le chantier », dans : *L'encadrement de chantier. Plan, construction et architecture*, juillet 1993.

teur, *op. cit.*, p. 240) en accord avec la tradition taylorienne selon laquelle le travail individuel est supérieur au travail en équipe, ou chercher au contraire des équilibres féconds entre les normes capitalisées par les entités collectives et les normes transitant par la hiérarchie ? La polyvalence, l'entraide, les échanges seront-ils condamnés à la semi-clandestinité, ou au contraire pris en charge par des organigrammes et par un management sensible aux exigences de souplesse et de microrecréations continues des « gestions du travail » ? Ce qu'on appelle, de façon obscure, la « capacité à travailler en équipe » suppose en fait la capacité à mesurer lucidement *et* son propre profil de compétence *et* celui de ses collègues de travail, les manques, les lacunes, les points forts respectifs, et à ajuster stratégies et décisions d'action à cette appréciation synthétique des profils. Ce qui suppose de savoir être *modeste* quand il y a lieu de l'être.

En fin de compte, tout laisse à penser que les évaluations des ingrédients 2 à 4 donneraient une bonne anticipation de ce dernier ingrédient.

10

Si l'on tient compte de cette hypothèse de décomposition des ingrédients, quel sens cela peut-il avoir de déterminer et d'évaluer les compétences industrielles ? On concevra cette conclusion comme un chantier à ouvrir.

1. Cette compétence est donc chaque fois une synthèse d'ingrédients hétérogènes, dont certains se situent à des pôles opposés du rapport entre l'intelligence et le milieu d'action. Il ne peut y avoir de dispositif unique (type grille avec sa kyrielle d'items) mais nécessité d'inventer des tests et des outils ajustés aux spécificités de chaque ingrédient ou groupe d'ingrédients.

2. Cette décomposition des ingrédients fait comprendre pourquoi le problème a pu être dit « insoluble » : du fait notamment des ingrédients 4 et 5, parce qu'il n'y a ni « exterritorialité » ni échelle absolue des valeurs, la question ne peut jamais rester sur le seul plan objectif, comme résultat d'une modélisation théorique, cognitive ou autre⁴⁸. Notamment, et c'est très important, il y a toujours une pertinence locale forte de ce que l'on peut dire sur les compétences (cf. *supra*, le caractère toujours aléatoire du « transfert » des compétences).

3. Pour autant, pour chacun de ces ingrédients, il y a du plus et du moins dans chaque spectre personnel. S'il est vrai que la « perfection » du faire supposerait un haut niveau de performance pour l'ensemble des ingrédients, il n'y a aucune absurdité à rechercher des évaluations par ingrédients, dans la mesure où nul ne peut, à soi, seul cumuler les « mieux » dans chaque genre. Cela évite des principes de jugement unique, comme de dévaloriser un salarié parce qu'il est faible sur l'ingrédient 1 alors qu'il peut être exceptionnel sur le 2 ; et surtout parce que les synergies réussies supposent un bon équilibre des ingrédients, individuel pour une part et, plus encore, collectif. Il n'y a pas de bonne politique du travail qui ne soit sensible à ce problème de recette. En gastronomie, le sel n'est ni supérieur ni inférieur au clou de girofle ou au gingembre ; la question est de dosage et de compatibilité.

48. Une responsable de la direction des ressources humaines de La Poste, organisme avec lequel nous travaillons sur cette question des compétences, faisait remarquer que la démarche compétence cherchait désormais à séparer nettement la question des « capacités » et celle des « valeurs ».

Cela justifie, avec toutes les réserves évoquées, une recherche sur les outils.

4. Cette investigation, même partiellement insoluble, est d'autant plus à pousser qu'elle est un outil de décloisonnement entre services, catégories, cultures, usages différents du langage, « représentations » (au sens de F. Daniellou). Investir le terrain du « travailler, gérer » des différents partenaires favorise une redécouverte de l'entité socio-économique, une interrogation positive sur son potentiel, c'est le fondement véritable de toute « gestion par les activités » (selon une expression de Francis Ginsbourger, cf. *supra*, note 31).

5. Mais cette remarque n'est vraie que pour autant que l'on se donne authentiquement les conditions de « travailler » les compétences. L'urgence, les difficultés économiques, certaines stratégies industrielles (délocalisation...) ou personnelles (batailles pour le pouvoir) ne créent pas de telles conditions. Ces cas de figure peuvent se concevoir, mais ils ne sont pas compatibles avec toute prétention affichée de développer une logique compétence. Celle-ci requiert du temps : une certaine stabilité de l'organisme où une telle logique est annoncée, celle des partenaires à évaluer, du temps consenti pour la démarche d'évaluation elle-même.

6. Il y aurait lieu de distinguer entre le cas où l'évaluation se fait dans le cadre d'une entité socio-économique (type logique compétence) et le cas où l'évaluation est conduite hors d'un tel cadre (type bilan de compétences). Pour autant, nous ne croyons pas que les principes méthodologiques puissent être fondamentalement différents. Par ailleurs, au-delà de l'interrogation actuelle sur l'évaluation, une telle analyse du concept de compétence industrielle nous paraît de nature – et nous l'avons évoqué en cours de route – à mieux cerner la question de la production de telles compétences.

*

Sur la question de l'ingrédient 1, à condition d'inclure la remarque-ingrédient 5, on retrouve un débat classique sur les tests d'appropriation des savoirs scolaires.

En ce qui concerne l'ingrédient 2, et sans doute avec lui le 3, diverses démarches pourraient permettre, avec toute la prudence requise, d'en mesurer des niveaux de qualité. Il s'agit de faire émerger et « parler » les dramatiques microscopiques de l'activité : des « chroniques » partielles d'activité (un peu à la façon des ergonomes) avec dialogues pour interprétation avec les observés, exercices de mise en mots du travail, rédaction de mémoires ou de « cahiers de compétence » (comme cela fut initié par certains comités d'entreprise de la chimie), méthode dite des sosies (cf. Oddone *et al.*, 1981)... Exercices coûteux en temps, mais extrêmement féconds quand ils sont lancés⁴⁹.

En ce qui concerne l'ingrédient paradoxal n° 4, susceptible d'accompagner ou de transformer les processus coopératifs (type conduite de projet) dont on perçoit le développement actuel, on peut par exemple envisager des « contrats de compétence » : engagement à couvrir tel terrain de telle manière si telle ou telle condition d'environnement est modifiée de telle manière ; invitation à formuler des projets d'organisation du travail, des suggestions d'organigrammes. C'est toute une philoso-

49. Nous en avons fait l'expérience dans nos établissements d'APST (diplôme d'université et DESS).

phie de la gestion qui est ici convoquée, de ses dimensions microscopiques à son cadre régulateur global.

Dans la mise en œuvre de ces méthodes, la question du face à face individualisé avec le « n+1 » ou le « n+2 » apparaît problématique. Autant il est nécessaire que ce supérieur hiérarchique soit fortement impliqué dans la démarche et exprime son point de vue — sans quoi il y a grippage du côté de l'ingrédient 4 —, autant la mise en mots des compétences, l'émergence des valeurs immanentes aux activités s'accommode mal d'un tel exclusif face-à-face. Il n'est pas forcément le mieux placé pour être sensible à ce complexe hétérogène d'ingrédients, même s'il a lui-même occupé la place de l'évalué⁵⁰. Il faut imaginer, à certaines phases de l'évaluation, des formes d'expression et de validation collective, et l'appel à des tiers, spécialistes de l'analyse pluridimensionnelle de l'activité, comme médiateurs de ces processus.

Certaines entreprises, qui se sont lancées de façon remarquable dans ces démarches compétences, se posent la question de la certification scolaire ou universitaire de ces compétences. Question légitime mais difficile dans la mesure où cela conduit à mêler des ingrédients et donc des formes d'évaluation hétérogènes. En l'occurrence, c'est sans doute la remarque-ingrédient 5 qui permet de donner sens à la question. Nous avons fait l'expérience de parcours universitaires remarquables d'actifs et/ou de salariés accédant à des niveaux nettement supérieurs à ce qu'aurait permis leur formation initiale d'origine (cf. *supra*, § 8), à partir d'estimations faites sur des bases proches des ingrédients ci-dessus détaillés. Il faut néanmoins manier ces possibilités avec sens de la mesure : les cas diffèrent selon les disciplines ; et si l'on doit faciliter un tel accès aux formations scolaires et universitaires, on ne doit pas le considérer comme valant l'acquisition des formations antérieures dans le cursus. Personne n'a intérêt à ruser avec l'ingrédient 1 ; favoriser l'accès à des formations n'est pas délivrer des diplômes en dispensant d'en suivre ; par ailleurs, la présence d'un public d'actifs adultes aux côtés des étudiants ou des élèves est un vecteur positif d'évolution des enseignements disciplinaires.

*

On est loin certes de toute recette ; et ce constat peut décourager les partenaires socio-économiques, sur le front de l'urgence, en quête d'outils simples et de méthodes rapides. Mais enfin, si on nous a bien suivi, il n'est au pouvoir de personne de prétendre que la question des compétences dessine une tâche simple et circonscrite. Nous avons néanmoins cherché à montrer qu'il n'y avait pas à la prendre en tout ou rien, qu'elle était peut-être insoluble mais que toute approximation pouvait être à la fois légitime et utile ; qu'un appel à l'inventivité était lancé (cf. notre conclusion) à partir de cette hypothèse de décomposition ; et qu'au fond, on se trouverait avoir fait mûrir bien d'autres questions cruciales, dès lors qu'on se serait engagé dans une telle démarche, pour autant qu'elle ne soit ni superficielle ni manipulateur.

50. D. Faïta a souvent montré les inflexions de langage, indicatrices d'une transformation du rapport aux normes (techniques notamment) lors de telles promotions. Cf. également, *Quelques réflexions sur le métier de pilote de ligne*, de M. Joanneux, ancien pilote de ligne, 1994, document personnel, p. 27.