

Vial, M. (2001) "Les compétences comme objets et les compétences comme énigmes", Colloque *Evaluer les stages en formation professionnelle*, Département des Sciences de l'éducation, Université de Provence, actes publiés sur le site educaix.com.

18 mai 2001

Colloque du DESS

Missions et démarches d'évaluation

Département

des Sciences de l'éducation

de l'Université de Provence.

Texte mis en ligne sur le site educaix

EXTRAITS

[...]

Table ronde

Table ronde composée de messieurs Guy Berger, professeur émérite à l'université Paris VIII, Bernard Donnadiou et Michel Vial, Maîtres de conférences à l'université de Provence et M. Suzane, représentant du CJD (centre des jeunes dirigeants d'entreprises).

[...]

M. Vial : [...] Deuxième chose, je voudrais réagir sur la compétence. Je suis un peu inquiet de l'inflation de l'expression "construire les compétences". Du mot construire d'abord. J'ai peur qu'il y ait des confusions entre deux univers,

l'univers mécanique et machinique et celui de la relation humaine dans ce qu'elle a de vivant, de biologique et de littéraire. Je ne suis pas sûr que toutes les compétences se construisent, si on entend par là que le sujet serait un peu comme un mur de briques et que la compétence serait une brique que la formation devrait lui apporter. Et c'est ce que j'appelle les formations "instrumentales", qui veulent apporter des briques à l'édifice que serait le formé. Je crois qu'il y a d'autres types de compétences qui ne se construisent pas comme des objets, qui ne se forgent pas dans le formé comme une arme supplémentaire. Je crois qu'il y a des compétences qui s'élaborent par le sujet lui-même dans des situations données, c'est-à-dire dans une durée et à l'initiative du formé lui-même. Autrement dit, j'ai peur quand on dit qu'on est là pour construire des compétences, que ce soit dans la formation ou dans le stage, on enlève au formé son pouvoir d'autoévaluation ou qu'on confonde l'autoévaluation du formé avec la participation obligatoire à ce que les formateurs veulent à sa place, pour lui (l'autocontrôle).

Je crois qu'il y a des compétences qui sont beaucoup plus labiles, fragiles que ces compétences-briques, des compétences qu'on ne peut pas aborder dans un discours général, qui ne peuvent être intelligibles qu'en situation, et quand on dit en situation là je rejoins Bernard Donnadieu, avec les deux terrains, la situation dont on parle n'est pas forcément dans l'entreprise du stage, il y a aussi des compétences qui s'élaborent dans la formation qui est l'autre terrain du stagiaire. Il ne faudrait pas qu'on croie que tout ce qui importe en formation se construit sur les terrains de stage, sinon je ne vois pas pourquoi on ne retournerait pas à une formation « sur le tas » comme on disait autrefois. Alors évidemment en tant que formateur qui n'est pas sur le tas, je n'ai aucun intérêt à prôner le retour à la formation sur le tas, sinon je scierai la branche sur laquelle je suis assis. Ceci étant dit, je crois vraiment que *la formation hors du milieu de travail est essentielle* et que c'est elle qui donne son sens au stage : s'il n'y avait pas de compétence élaborée pendant la formation, il n'y aurait pas de

compétences élaborées sur le terrain de stage. Et peut-être que ce ne sont pas les mêmes. Alors que dans les référentiels de métier on s'en tient trop souvent aux compétences-briques et pas assez aux compétences situées dont Durive¹ dans le n°2 de la revue *Raisons éducatives* (1999) consacrée à la compétence, appelle des "énigmes". Je vais m'appuyer sur cette idée pour en proposer une perspective.

La compétence-énigme², énigmatique, est souvent oubliée, et je voudrais m'arrêter d'abord un peu sur ce mot d'*énigme* parce que trop de gens l'entendent comme un problème à résoudre et pensent que cette énigme est faite pour être résolue. Or dans la mythologie, on a au moins deux énigmes qui n'étaient pas faites pour être résolues et ceux qui ne l'ont pas compris ont payé cher le fait de vouloir la résoudre. C'est Œdipe et le Sphinx dans la mythologie grecque et Galaad et le vase sacré dans le cycle des chevaliers de la table ronde. Ces deux personnages n'ont pas compris qu'il fallait se construire avec la question au lieu de chercher la réponse. Œdipe en répondant au Sphinx a mis en route la mécanique du destin, qui va lui faire épouser sa mère, tuer son père et se crever les yeux. Galaad, lui qui n'a pas compris qu'il était là pour chercher le vase sacré, a cru qu'il fallait le trouver, et en plus il a voulu vérifier que c'était le bon vase en l'ouvrant, et il est mort de ce qu'il a vu à l'intérieur et que personne ne saura jamais. Je répète, l'énigme ce n'est pas un problème à résoudre, il y en a assez du terrorisme de la résolution de problème, nous ne sommes pas que des machines à résoudre des problèmes et nous n'avons pas à apprendre

¹ Durive, L. "Une action de formation en milieu carcéral : un exemple d'approche des compétences par l'ergologie", *Raisons éducatives* n°2, 1999, pp. 169/182

² " (...) Ne pas tenir la compétence pour une énigme, c'est implicitement prétendre pouvoir en faire le tour, l'enfermer dans un modèle et faire taire la capacité à vivre qu'elle ne cesse de manifester. Au contraire, aborder la compétence comme une réalité toujours problématique, toujours circonstanciée, c'est se mettre en disponibilité intellectuelle pour "une connaissance approchée" de ce qui s'entend derrière le " bien faire" (...) Ce n'est pas le seul résultat de l'action qui compte, c'est le sujet délibérant et arbitrant dans un vécu contradictoire, en quête de sens et d'alternatives, confronté au réel pour mettre en oeuvre les tâches (...) Durive, 1999, page 171

à nos étudiants seulement à résoudre des problèmes. Il faudrait plutôt essayer de les poser et de vivre avec, c'est-à-dire problématiser — et une énigme sert à se "construire" comme on dit, à se former comme je préfère dire, à partir d'une question qui, elle, ne peut pas avoir de réponse dans notre monde.

Alors les compétences-énigmes, énigmatiques, sont un objet nouveau de recherche *dans le courant de l'action située* qui nécessite qu'on se mette au travail et qu'on aille regarder dans des situations de travail grandeur réelle, où elles peuvent être, avec l'aide des travailleurs eux-mêmes. Tout ce que nous savons aujourd'hui, c'est qu'on peut soupçonner qu'elles existent et que donc il faut déjà qu'on en tienne compte dans la formation. Pour cela, il suffit de ne pas s'enfermer, de ne *plus* s'enfermer dans des référentiels dits de compétences, qui sont des séries de gestes normés plus ou moins techniques, en tout cas reproductibles, quelle que soit la personne qui les met en acte, qui les effectue. Autrement dit, je voudrais qu'on pense aussi l'évaluation du stage, et l'évaluation de la formation professionnelle autrement qu'avec ces référentiels normatifs.

Pour l'instant, vu le peu de recherches qu'on a, notamment sur les métiers de l'évaluation (expertise, consultance, audit, conseil, coaching) en ce qui concerne les compétences énigmatiques, au moins qu'on essaie de ne pas enfermer les étudiants dans des référentiels finis, en béton, et qu'on fasse appel à leur autoévaluation pendant les stages. Cette année, j'ai demandé à mes étudiants par exemple, de traquer les compétences qu'ils pensaient avoir rencontrées sur le stage, pour qu'ensuite on puisse en discuter et bien sûr on va essayer de les classer en compétences-briques et compétences-énigmes.

Alors, second point : que le sujet se construise a paru être, a semblé être, il y a quelques années, un bond en avant, et tout le monde s'est mis à enfourcher le cheval du constructivisme. Là aussi, il faudrait peut-être s'apercevoir que ce cheval commence à être essoufflé et que le constructivisme n'est pas la fin de l'histoire, ce n'est qu'un des modèles du sujet, c'est un modèle qui a son intérêt mais qui appelle d'autres modèles. Il faudrait passer à une autre vision un peu

plus complexe de l'homme, sortir de ce déguisement dans le constructivisme de la vision mécanique de l'humain au travail. Car derrière la notion de compétence, il y a en fait actuellement deux modèles de l'homme au travail : celui qu'il faut barder de compétences-briques pour qu'il tienne debout, qu'on veut armer, celui dont on se méfie, celui qui ne peut que dysfonctionner dès qu'on le lâche, dès qu'on arrête de le surveiller, celui en fait que l'on pense dans une logique de la méfiance. Et puis il y aurait donc ces compétences énigmatiques qui nécessitent pour pouvoir même être identifiées et parlées, qu'on passe à une logique de la confiance dans le travailleur et qu'on arrête de considérer les gens au travail comme des incapables qui ont besoin d'être contrôlés, vérifiés, surveillés, toutes les cinq minutes, par leurs supérieurs notamment. Mais qu'on les voie comme des gens réflexifs, qui savent s'auto-évaluer, mais attention, parce qu'ils l'ont appris. L'auto-évaluation n'est pas un processus naturel, encore faudrait-il qu'on apprenne aux gens à le faire.

[...]

B. Donnadiou : Ce qu'a dit Michel Vial me convient en fait. Cette idée qu'il y a hétérogénéité des institutions, l'idée que *le conflit est important pour se former*, l'idée que l'on ne se forme pas en harmonie mais que chaque fois qu'on se forme on évalue et que l'évaluation suppose le risque, la mise en risque. Tout cela me convient mais j'ai quand même une petite interrogation sur la notion d'autoévaluation, non pas dans la définition que pourrait en donner Michel Vial, mais dans l'usage qui en est fait aujourd'hui dans le social en général, dans la formation en particulier et dans l'entreprise, par exemple, quand il s'agit de permettre à des acteurs de l'entreprise, à des travailleurs, même à des stagiaires de s'autoévaluer. Cette notion d'autoévaluation est très largement associée à une idée à laquelle on va nécessairement sans doute adhérer, qui est l'idée que tout acteur de l'entreprise doit être autonome voire responsable de ses propres activités et des finalités, des objectifs qu'il a donnés à son action. Et finalement, quoi qu'il se passe, dans l'institution (qu'on peut appeler l'entreprise

ou institution de formation), il y a un renvoi de la responsabilité radicale vers le formé ou vers le travailleur qui va nous conduire à penser que finalement c'est l'idée d'adhésion aux objectifs, aux valeurs, aux visées qui sont majoritairement celles de l'entreprise ou celles de la formation, qui va construire cette autonomie.. Et donc, il y a un message aujourd'hui, dans cette idée d'autoévaluation liée à autonomie et à responsabilité qui se situe bien dans ce que certains appellent l'idéologie managériale. Et je pense que l'usage de l'idéologie managériale est une forme de contrôle insidieux (je pèse mes mots) qui ne porte pas sur ce que font les acteurs mais qui porte bien plus sur ce qui est en jeu dans leur imaginaire et dans les significations imaginaires qu'ils donnent à leur action. La notion d'autoévaluation quand on la lie à l'idée d'autoréférence, renvoie à une acception du sujet indépendant, à une négation du sujet social auquel on substitue un sujet autonome en assimilant abusivement autonomie et indépendance.

J'en reviens maintenant à cette idée de stage et à ce qu'a dit Guy Berger qui m'intéresse beaucoup aussi, sur cette idée que finalement apprendre en stage, c'est *voler le savoir*. C'est éprouver dans sa propre expérience un savoir nouveau que l'on prend pour soi, et je me demande dans quelles conditions cette épreuve peut avoir lieu et dans quelles conditions un savoir peut être volé. Et bien un savoir peut être volé si on ne l'a pas déjà, et donc qu'est ce qui va faire apparaître un savoir dans le stage ? C'est *l'événement*, c'est ce qui se passe *pendant que j'y suis*. Et moi stagiaire, *je peux provoquer cet événement, et ce qui va faire pour moi événement, ce n'est peut-être pas ce qui fait événement pour les acteurs habituels du lieu professionnel*. Mais ce qui fait événement pour moi, assez souvent, c'est ce qui n'est pas conforme à ce qu'on m'a appris ailleurs. Ce qui fait événement, c'est justement l'écart par rapport à ce qu'on m'a appris à l'école ou dans l'institution de formation. Le stage est l'occasion d'éprouver cet écart entre ce qu'on m'a enseigné à l'école et ce que je vais trouver sur le lieu de stage.. Et il me semble que pour cela il faut d'abord *que je sois attentif* à

l'événement, c'est-à-dire attentif à ce qui se passe, *et je serai attentif à ce qui se passe si j'oublie ce qu'on m'a appris.*

Etre attentif à ce qui se passe, c'est être attentif aux objets, c'est être attentif aux autres, c'est être attentif en quelque sorte à *l'histoire*, l'histoire qui va être la mienne pendant ce temps de stage avec les autres. C'est pour cela que je dis finalement un des outils de l'évaluation d'un stage, c'est *le récit que je peux en faire*, c'est le récit des événements de ce stage qui sont accompagnés de la compréhension que j'en ai. Eprouver quelque chose c'est aussi le raconter, être capable de le raconter.

M. Vial : Voilà une compétence que j'appellerai énigmatique, le savoir passer de l'événement singulier que j'ai vécu à une histoire dicible, racontable, voire racontée quand on revient de stage. Voilà une compétence qui ne peut pas s'instrumenter avec des grilles et avec des outils de mesure, et qui est pourtant, ce me semble, quelque chose d'essentiel, quand on veut former des professionnels.

[...]

Question de la salle sur les entreprises qui s'éveillent à la valorisation des compétences-énigmes.

M. Vial : Je crois que c'est ce que certains (dont Jeanne Mallet, notre collègue ici présente) appellent *l'entreprise apprenante*, et ce que d'autres se mettent à appeler *l'entreprise citoyenne*. Ce sont en fait des entreprises pensées non plus dans un modèle cybernétique (pensées comme un système fermé qui vit aux dépends du contexte social) mais comme un système ouvert. On n'est plus dans la cybernétique mais dans le systémisme voire même *la systémique* avec des systèmes complexes c'est-à-dire que le *milieu fait partie de l'entreprise* et l'entreprise ne vit pas aux dépends du social dans lequel elle est, mais elle vit parce qu'il y a un milieu. Et la prise de conscience de cette idée du milieu faisant

partie même de l'entreprise peut être une façon de changer la politique des ressources humaines, (qu'à ce compte là il faudra appeler autrement parce que tant que l'on considérera l'humain comme une ressource ou un stock à gérer, on sera du côté de la brique et de la cybernétique), et il peut y avoir là quelque chose qui coïncide avec l'idée même de compétences-énigmes, sachant que, ce faisant, on n'a pas non plus à rejeter les compétences-briques, l'instrumental existe, le sécuritaire existe, les normes de métiers existent, simplement ce n'est jamais l'essentiel.

[...]

Question de la salle sur l'événement et le récit : à la limite, un étudiant qui saurait raconter un événement inventé aurait une validation positive ?

M. Vial : Mais je suis sûr qu'on m'a déjà "eu" avec ça : je pense que j'ai validé des stages à des étudiants qui n'avaient pas fait de stage, ou pas fait ce qu'ils ont raconté. Je n'ai pas de preuve parce que je n'ai pas cherché à en avoir mais c'est un cas de figure que j'envisage, et alors ? S'il est capable de se *transformer les événements en histoire* et qu'en plus il ne les a pas vécus, mais il est génial ce mec-là !

B. Donnadieu : Je suis tout à fait d'accord avec ça, c'est qu'il avait bien vu ça justement que la fonction de quelqu'un qui est stagiaire est tout à fait différente et hétérogène de quelqu'un de recruté. Tout-à-fait d'accord avec ça, c'est pour vous dire, stagiaires, écrivez-nous des romans à énigmes.

M. Vial : Et non pas des romans à clefs !

Question de la salle sur la validation de la formation, la dichotomie entre l'instrumental et les attitudes, les briques et les énigmes, une opposition manichéenne qui rappellerait la querelles des psychologues entre cliniciens et

cognitivistes

M. Vial: Rendez la dichotomie à ceux qui la font, c'est-à-dire aux entreprises. Les entreprises actuellement sont dans leur immense majorité incapables de concevoir les compétences en dehors de la brique et tout le reste est déclaré inévaluable et inexistant, sauf certaines qui se mettent dans le modèle de l'entreprise citoyenne qui émerge en ce moment, où le travailleur a une toute autre place parce qu'il devient celui qui sait la compétence et qui la fait, et donc la compétence ne peut plus être simplement désignée de l'extérieur. Donc la dichotomie, que vous le vouliez ou non, elle est de fait. Maintenant devant une dichotomie, on a toujours deux solutions, ou bien transformer la dichotomie en alternative et se croire obligé de choisir entre l'une des deux voies, ou bien mettre en dialectique... Là comme ailleurs, ce n'est pas la présence des compétences-briques qui pose question mais le fait *qu'on les survalorise* au détriment des compétences-énigmes : les deux sont utiles, les unes ne sont pas suffisantes, les deux sont nécessaires et pourtant contradictoires. Or, ce n'est pas ce qu'on fait quand on évalue à partir d'un référentiel métier...

M. Suzanne: peut-être chez Bouygues. mais.... on juge quand même beaucoup par rapport aux spécialités des personnes...

M. Vial : Dans la situation de recrutement, on voit des briques dans le marc de café ! On devine la présence nécessaire future de la compétence-brique... On suppose que tel agent aura besoin de développer telle compétence, qu'il le pourra (parce qu'on a décidé qu'il le devra). C'est cette décision à la place de l'autre et sur du solide, de l'instrumental (ce qu'on nomme "la logique de compétences") qui peut être interrogé.

Vial, M. (2001) "Les compétences comme objets et les compétences comme énigmes", Colloque *Evaluer les stages en formation professionnelle*, Département des Sciences de l'éducation, Université de Provence, actes publiés sur le site educaix.com.

M. Suzanne : non je ne serais pas aussi catégorique que vous.

M. Vial : Certes, mais les entreprises qui donnent dans "la logique de compétences", qui évaluent "par les compétences" et surtout celles qui construisent les carrières "par compétences", qui sont *dans le remplacement du diplômant par le qualifiant interne*, fonctionnent avec des référentiels de compétences-briques. Et même si la compétence ne l'est pas, on l'emploie comme une brique. Puisque ce sont des référentiels de contrôle, donc c'est peut-être pas la chose qui est brique, c'est l'emploi qu'on en fait.

B. Donnadiou : oui mais que l'entreprise ait une nécessité de contrôle me semble tout-à-fait légitime.

M. Vial : oui mais qu'il n'y ait que ça, ce n'est certainement pas légitime.

B. Donnadiou : De toute façon il faut introduire autre chose, on ne peut pas dire que toutes les entreprises recrutent à partir d'un référentiel de compétences extrêmement fermé du style taxonomie « être capable de ». Je pense qu'il y a dans les entreprises aussi des choses qui sont de l'ordre des compétences-énigmes, des potentialités pas directement fonctionnelles dans cette entreprise mais qui pourraient éventuellement être réutilisées d'une manière ou d'une autre. Je crois qu'aujourd'hui, on a suffisamment dans les entreprises de personnes formées pour qu'il puisse y avoir cette pratique, donc le problème n'est pas là. Il est du côté je dirais des acteurs ou des collectifs de professionnels qui sont dans l'entreprise ; *la manière dont ces acteurs, ces formés, entretiennent des rapports avec ces référentiels*, que ce soit des référentiels briques ou autres, quels rapports entretiennent-ils avec ?

Quelle possibilité donnons-nous dans la formation et nous donnons-nous dans la formation pour comprendre et être lucides avec le référentiel dans lequel

on est pris ? . Alors si ce sont des référentiels-briques, à quel modèle du social correspondent-ils ?

Et même si ce sont des référentiels « énigmes », c'est-à-dire des choses qui sont plus floues mais veulent être des potentialités à la fois cognitives, imaginaires, comment je ne vais pas me laisser avoir par ces référentiels-là ? Comment *rester lucide* sur ce qu'on veut faire de moi et en ayant mon propre imaginaire, mes propres lucidités qui me permettent de comprendre ce qu'on veut faire de moi ? C'est là l'important, ce n'est pas le fait que l'entreprise ait des moyens de contrôle, quels que soient les moyens de contrôle, *c'est le rapport que j'ai avec le milieu dans lequel je travaille* qui est déterminant et finalement *quelles sont les significations dominantes des objets avec lesquels je travaille, des outils qu'on me propose ?*

M. Vial : Tout-à-fait d'accord, pour ce qui est du salarié de l'entreprise. C'est en lien avec le fait qu'il n'y ait pas ou qu'il n'y ait plus de rapport "naturel" à l'institution de travail, mais que derrière le fait d'entrer dans une institution de travail, il puisse se cacher des motifs extrêmement différents (et certains disent que c'est nouveau, ce dont on n'est pas sûr) en tout cas ça entre dans le jeu qui consiste à imposer un référentiel normatif, descriptif, contrôlable, contrôlé, où tout se pèse, tout compte en poids. Alors que ce peut être aussi un des éléments de la prise de conscience de l'insuffisance de ces référentiels normatifs-là, pour s'ouvrir à d'autres analyses du travail que celles-là : s'ouvrir à des analyses en situation et *non plus a priori*, et non plus *programmées*, mais faites avec le sujet, par le sujet et en situation de travail.

On a donc deux réactions possibles : ou bien on se replie sur le référentiel en béton, pour étouffer le problème parce qu'en fait on se méfie de toutes les infirmières, parce que maintenant "elles n'ont même plus la vocation", comme disent les recruteurs. Donc le référentiel prend encore plus de poids : "il faut les contrôler ces gens là, n'importe qui peut être infirmier aujourd'hui, vous vous

rendez-compte, quel scandale"..... c'est une solution. L'autre réaction possible, c'est de dire justement que ces gens-là vont devoir créer des compétences en situation de travail, et que c'est un potentiel de richesses (au contraire, au lieu de le voir comme un éparpillement). Voir dans les horizons différents qu'ont les gens quand ils arrivent dans ce genre de métier (qu'autrefois ils n'avaient peut-être pas, je ne sais pas), voir une richesse, et donc du coup dire qu'il faut aller les regarder travailler, il faut aller voir quand est-ce qu'ils inventent, quand est-ce qu'ils innovent, quand est-ce qu'ils créent des compétences en situation, il faut y aller.

Donc là vous avez deux attitudes possibles, devant le même phénomène social, avec tous les guillemets qu'on peut mettre sur ce phénomène, est-ce qu'il est vrai, est-ce qu'il n'est pas vrai, je n'en sais rien.

Pour revenir à la dichotomie, non, bien sûr que non, pas de dichotomie et pas de valeur ajoutée sur l'énigme qui viendrait remplacer les compétences béton, non. Mais de la mise en dialectique. Mais la dialectique, ça ne se décrète pas, ça se met en actes.

[...]