

**« L'EXPÉRIENCE DES NORMES »
AU CŒUR DE LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE¹**

Samira Mahlaoui et Jean-Paul Cadet

Ce compte rendu sur le nouvel ouvrage de Louis Durrive, professeur à la faculté de sciences de l'éducation de l'Université de Strasbourg, a un statut particulier. Après avoir relaté à grands traits son contenu, il reprend de façon inhabituelle quelques points de discussion abordés lors d'une séance du Séminaire Analyse du Travail du Centre d'Étude et de Recherche sur les Qualifications (Céreq) le 13 octobre 2015 dédiée à la présentation de cet ouvrage par son auteur. Ces points de discussion ont notamment été soulevés par Jean-Michel Paguet, inspecteur général de l'éducation nationale, qui était alors intervenu en qualité de discutant. Ils se limitent ici à ceux portant sur la compétence, qui est au cœur de l'« expérience des normes » en situation de travail ou de formation professionnelle. Ils sont suivis par les éléments de réponse fournis par l'auteur, lequel avait alors trouvé l'occasion d'explicitier certaines propositions ou idées développées dans son ouvrage.

Tout d'abord, soulignons que Louis Durrive nous livre un ouvrage précieux, qui vise à faire découvrir l'activité humaine avec l'approche ergologique, et donc à contribuer à faire connaître et à diffuser cette approche. Cet ouvrage se centre en effet sur l'« expérience des normes » des individus et par conséquent sur la renormalisation dont ils font preuve en permanence en tant qu'êtres vivants, un concept au cœur de l'approche ergologique. Il est ainsi un excellent outil pour comprendre que les individus sont loin d'être déterminés intégralement par les normes sociales qui les précèdent et

¹ Présentation et discussion de l'ouvrage de Louis Durrive, *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Toulouse, Octarès Éditions, 2015.

les environnent. Ils « retravaillent » au contraire délibérément ces normes, en les jugeant, en les mettant en débat sans cesse, sur le plan individuel, mais aussi sur le plan collectif, car la vie humaine est évidemment une vie sociale, menée de concert ou en opposition avec autrui. De même, l'ouvrage de Louis Durrive rappelle à juste titre combien la renormalisation est utile elle-même aux normes sociales et plus largement à la vie en société, en donnant sens, mouvement, chair à ces normes. Certes, nous dit l'auteur, les normes requièrent l'idée d'un certain respect, d'une certaine conformité. Mais, pour exister, démontrer leur utilité et s'avérer finalement pérennes, elles ont besoin en même temps d'être retraitées singulièrement et localement par les individus. C'est la condition pour qu'elles puissent re-devenir pleinement opérationnelles.

L'ouvrage présente également le grand intérêt d'approfondir l'analyse de cette expérience vécue et pratiquée des normes, qui est indispensable pour produire des « agirs efficaces ». Les deux facettes incontournables de la renormalisation sont ainsi identifiées et exposées avec clarté. Le retraitement singulier de la norme passe d'abord par son « actualisation » par l'individu, qui se pose dès lors comme acteur. Celui-ci la réaménage en situation, par exemple en tenant compte de ce que l'on attend de lui ici et maintenant. Il n'applique jamais mécaniquement la norme en question, mais innove au contraire à chaque fois au moins partiellement, chaque situation de vie rencontrée étant irréductible. La renormalisation induit ensuite une « personnalisation » de la norme. L'actualisation suppose en effet que l'individu arbitre entre plusieurs manières d'agir envisageables. Il réévalue ainsi à partir d'un certain point de vue la valeur de la norme à laquelle il est confronté et opte finalement pour une certaine manière d'agir par rapport à quantité de possibilités qui s'offraient a priori à lui. Il le fait en particulier en fonction de sa sensibilité et de ce qui « vaut » pour lui. Il se pose dès lors comme auteur de sa propre vie ou destinée. Il transforme la norme antécédente en sa propre norme.

Louis Durrive applique et mobilise tout particulièrement ce cadre théorique à l'analyse du travail et des situations de formation, c'est-à-dire à l'analyse d'activités humaines où la question de la compétence et plus largement de l'agir efficace, qui implique l'exercice de renormalisation dans ses deux composantes, est bien

entendu centrale. Au-delà mais aussi en interaction avec des référentiels, des tâches ou des modalités pédagogiques prescrites, des règles de métier, etc., on comprend que les travailleurs et les apprenants sont en permanence en quête d'un agir efficace et donc d'un « usage de soi » à travers l'expérience qu'ils font de ces différentes productions de normes, appelant des débats personnels et collectifs incessants. Précisément, ils « retravaillent » ces normes, en les acceptant et en les contestant en même temps au moins en partie, via un double processus d'actualisation (prise en compte de ce que font au même moment les collègues de travail, de ce que leur demande l'emploi singulier qu'ils occupent, de ce qu'exige leur métier, leur culture professionnelle, etc.) et de personnalisation (adoption d'un style particulier, prise en compte de leurs valeurs ou priorités personnelles, etc.). C'est ainsi qu'ils s'emploient à trouver une manière efficace d'agir sur le plan professionnel de leur point de vue. Puisqu'il s'agit ici d'activités de travail et de formation exercées en entreprise ou dans les centres de formation, ce retraitement comporte une large dimension collective.

Sans doute, cette question de la compétence concentre-t-elle, d'ailleurs, une bonne partie de la discussion à laquelle invite la lecture de l'ouvrage de Louis Durrive. Il est vrai qu'il en vient à reconstruire habilement le concept de compétence, un concept qu'on aurait pu penser comme étant passé de mode après avoir été autant usité, sinon galvaudé. Plusieurs interrogations ont ainsi émergé à ce propos lors du séminaire d'analyse du travail du Céreq : comment mieux dessiner les contours de cette notion, utilisée de manière pour le moins imprécise ? Quelle distinction peut-on faire entre qualification et compétence, étant entendu que la confusion règne souvent entre ces deux termes ? Que signifie par ailleurs évaluer une compétence ? Et que penser des « compétences comportementales », qui apparaissent aujourd'hui à quantité d'acteurs de plus en plus décisives ? Enfin, quel lien établir entre savoir et compétence, ou plus largement entre « savoirs académiques » et « savoirs d'expérience », dans le cadre des formations professionnelles ?

Pour Louis Durrive, la compétence a souvent mauvaise presse, et cela est pleinement justifié. En effet, elle est trop souvent mal appréhendée, peu parlante sur l'activité réelle et finalement « *vécue*

comme une agression »². Elle est alors présentée comme une qualité, de façon substantialisée, réifiée. Ce serait « *quelque chose, un petit plus que la personne a avec elle, son pass, son droit de passage dans les situations de travail* », c'est-à-dire une sorte d'acquis qui n'a pas besoin d'être mis en débat, qui est en quelque sorte un fait indéniable. Cette représentation est celle des approches par les compétences les plus courantes. Or, ce n'est pas parce que la compétence est aussi malmenée en termes d'usages qu'il faille renoncer à s'y intéresser. Durrive estime au contraire qu'il est important de réhabiliter cette notion, en la maintenant comme un discours normatif, cette fois non plus sur les supposées qualités de l'individu, mais sur l'usage qu'il fait de lui-même. Il renvoie pour ce faire à un texte d'Yves Schwartz, modélisant d'une certaine manière une approche de la compétence et intitulé les « six ingrédients de la compétence »³. Cette approche est surtout féconde en ce qu'elle respecte le fait que l'acte et la personne soient en permanence en devenir. Certains ingrédients décrivent l'acte (ex : ensemble des normes antécédentes, tels que les savoirs, les savoirs d'organisation, les savoirs de métier), les autres, la personne (ex : son histoire, ses ressources ; la dimension sociale du travail et les synergies nouées avec les autres).

Partant, avec cette approche de la compétence, il semble plus aisé d'établir une distinction avec la notion de qualification. Cette dernière se situe d'après Louis Durrive « *dans le registre clair de la désadhérence, dans le registre du conceptuel* ». Une qualification est de nature généraliste, extérieure aux individus, anonyme. C'est une vraie norme antécédente. Alors que la compétence est « *intrusive* », « *ne reste pas dans l'anonymat* » et joue aussi sur la situation dans laquelle et à travers laquelle intervient et s'engage à titre personnel l'individu. Comme la norme, elle est de l'ordre du relationnel et donc du pouvoir. C'est pour cela qu'elle nous met tellement mal à l'aise, contrairement à la qualification, avance Louis Durrive.

² Ce passage en italique et les autres qui suivent dans le texte sont des extraits de propos tenus lors de la séance du séminaire.

³ Cf. Yves Schwartz, « Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble », *Education Permanente*, n° 133/1997-4.

Cette approche de nature ergologique est en tout cas à prendre en compte dans l'évaluation des compétences, à travers notamment l'usage des référentiels (de diplôme ou d'entreprise). En ce domaine, il y a lieu d'évaluer les compétences selon des points de vue à croiser et des faits qui justifient l'interprétation qu'on en fait au regard de ces points de vue. En termes d'utilisation des référentiels, cela signifie qu'il faut pouvoir compter sur des normes antécédentes (une liste d'actes effectivement reconnus comme significatifs de la compétence professionnelle). Mais en même temps, on sait qu'il y a un acteur qui n'est pas référencé mais à qui il faut redonner sa place au travers d'un débat de points de vue dans lequel on peut voir notamment comment en situation il a profité des synergies collectives, a suscité lui-même des synergies avec les autres, et a su en tenir compte, par exemple en s'effaçant là où il n'est pas lui-même compétent, etc.

En matière d'évaluation, les référentiels apparaissent en définitive très importants car ils nous donnent des points d'appui, ce que Durrive appelle des « *gardes fous* ». Mais comme tous les faits, ils ne suffisent pas à eux seuls. Il faut les interpréter. De plus, il faut savoir pleinement tenir compte de la « *dimension collective* » des situations de travail, du « *registre de l'adhérence* », de l'« *ici-et-maintenant* », du « *présent de l'action* ». Par conséquent, les référentiels devraient toujours être utilisés dans le cadre d'un véritable débat, au cours duquel l'apprenant ou le salarié a réellement la possibilité de défendre son point de vue. On ne peut pas les employer en se contentant de cocher simplement des croix.

En tant que spécialiste de l'insertion professionnelle, Louis Durrive tend d'autre part à se défier des discours et des pratiques visant à survaloriser aujourd'hui les « *compétences comportementales* », même si elles appartiennent sans conteste à la sphère de la compétence professionnelle. De tels discours et pratiques reviennent à dire aux personnes qu'on a que faire de leurs actes et qu'on veut juste leur personnalité et leur sociabilité. « *C'est très agressif car c'est considérer la personne dans une bulle, comme si justement elle n'était qu'un être d'initiative. Alors qu'on le sait : l'initiative n'a de sens qu'en fonction de la contrainte. C'est-à-dire qu'on ne peut juger un comportement que si l'on tient compte de la contrainte* ». Ainsi, tout comme il n'est pas souhaitable d'isoler les

actes par rapport aux personnes, il n'est pas opportun d'avoir cette vision décontextualisée des personnes. D'ailleurs, si l'on veut développer les compétences comportementales, par exemple pour des élèves en formation professionnelle initiale, Louis Durrive pense qu'il faut avant tout les entraîner à reconnaître « *l'adhérence* », c'est-à-dire la situation qu'ils ont vécue. Il faut notamment qu'ils apprennent à aller jusqu'au moment où ils ont à arbitrer ou à prendre une initiative dans une situation où ils font face à des contraintes. En effet, « *le comportement n'est jamais que la manière dont une personne interprète les normes en débat* ». On ne peut jamais le décréter comme une réalité fixe, transplantable partout.

Enfin, concernant le lien entre savoirs et compétences (ou savoirs d'expérience), Louis Durrive s'appuie sur la dialectique « *désadhérence-adhérence* » pour le comprendre. Il existe en fait deux types de savoirs : d'une part, des savoirs constitués (savoirs académiques, savoirs d'organisation...), hérités ou transmis de manière formelle, qui renvoient à l'image de la désadhérence par rapport à la situation ; d'autre part, des savoirs que l'on développe en situation pour faire face aux enjeux du présent et prendre des initiatives, lesquels réfèrent, quant à eux, à l'image de l'adhérence. En formation professionnelle, il convient avant tout de mettre les apprenants dans des situations concrètes où ils vont être conduits à devoir effectuer des arbitrages entre différentes manières d'agir et à en rendre compte : « dans telles circonstances et en compagnie de tel ou tel collègue, j'ai fait tel choix, j'ai pris telle initiative ». Les apprenants vont alors comprendre à quel point ils doivent « *déneutraliser* » la situation à laquelle ils se confrontent et adopter un parti pris pour agir, mais aussi en même temps dans quelle mesure il importe qu'ils prennent leur distance avec cette situation et ce parti pris pour pouvoir accéder à la généralité, à l'universalité des savoirs.

En définitive, on a bien là une reconstruction subtile du concept de compétence. La compétence professionnelle et plus largement l'agir efficace en situation de travail (ou de formation) sont l'un des fruits possibles de l'expérience individuelle et collective des normes. Toute la question reste de savoir comment favoriser au mieux leurs conditions d'émergence et de mise en œuvre au sein des organisations. Pour ce faire, ne devons-nous pas plaider aujourd'hui

pour une diffusion plus systématique de ce que l'auteur appelle l'« *ergo-management* », à savoir un style de management sensible à une vision du travail tel qu'il se fait réellement, pratiquant constamment l'organisation de débats de normes, et éloigné par conséquent de la conception classique du management, à travers laquelle tout est censé pouvoir être réglé par du prescrit ?

Au-delà des expérimentations d'ores et déjà réalisées ici et là dans divers milieux de travail et au-delà des pratiques informelles existantes, on fera l'hypothèse qu'il revient aujourd'hui aux organisations de développer délibérément et à grande échelle des fonctionnements collectifs allant en ce sens. Nous entendons par là des fonctionnements qui s'appuient sur des espaces et des moments au sein et au cours desquels les différentes normes à l'œuvre (travail prescrit, règles de métier, normes du collectif d'appartenance...) puissent être mises en débat par chaque travailleur ou collectif de travail. Nous pensons, de notre part, qu'il en va plus que jamais de la santé et du développement professionnel des travailleurs, mais aussi de l'efficacité et de la performance durables des organisations sur le plan économique.