

### A Des compétences aux organisations pour apprendre

Au début des années 1990, le terme de « compétence », même s'il constitue ce que Guy Le Boterf, dans son ouvrage homonyme<sup>1</sup>, a appelé un *attracteur étrange*, polysémique, à la conceptualisation inachevée, apparaît apporter une solution idoine aux problèmes de gestion de l'emploi et de la formation. En témoignent le nombre d'ouvrages parus sur ce thème (1332 ouvrages référencés par le Service Universitaire de Documentation en 2012 contre 33 en 1975) et le nombre de thèses soutenues depuis 2002 (1773 – [www.thèses.fr](http://www.thèses.fr)). Les compétences ont fait couler beaucoup d'encre, elles sont ce « quelque-chose en plus » qui décrit une forme d'intelligence située, désignant la capacité d'un individu à résoudre des problèmes, à savoir agir en situation. Elles ne peuvent se construire en dehors de l'action en situation, contrairement aux savoirs et aux connaissances qui peuvent être détenus indépendamment de leur mise en œuvre. Elles sont contextuelles et singulières, résultat d'une rencontre entre l'individu et l'environnement (en termes de savoirs, de motivations et de possibilités d'action) dans lequel elles s'insèrent.

Ce n'est pas le fait de détenir des savoirs sur la petite enfance qui rend une personne compétente, mais le fait qu'elle puisse les investir avec succès dans des situations déterminées : accueillir un nouvel enfant à la crèche, animer une séance de psychomotricité, ou encore assurer la cohérence de l'action socio-éducative au sein d'une structure... Ces savoirs mobilisés en situation ne seront pas mis en œuvre de la même manière selon le lieu où ils sont investis : secteurs médico-social, sanitaire ou de la culture et de l'animation et de la manière dont ils pourront l'être (moyens techniques, humains ou matériels, ambiance de travail, management, motivation, etc.).<sup>2</sup>

Les compétences sont à la croisée du savoir, du vouloir et du pouvoir qui en constituent les ressources pour l'action et que l'individu va structurer, avec lesquelles il va transiger, au gré des situations qu'il rencontre (cf. figure 1).

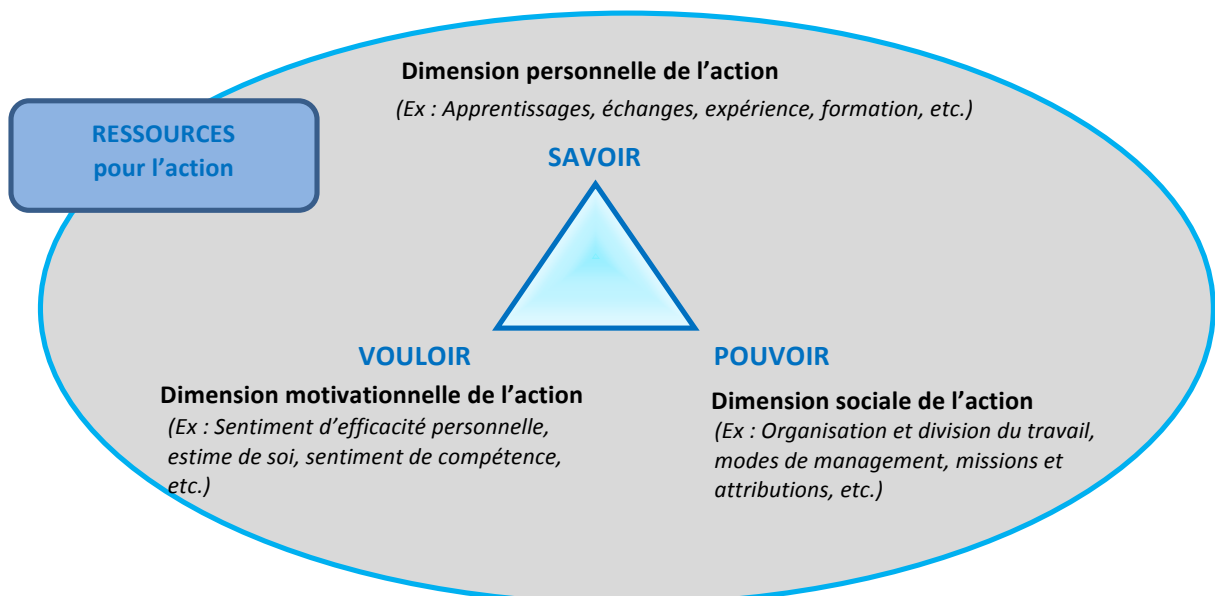


Figure 1 : Le triangle des compétences<sup>3</sup>

Certaines organisations peuvent s'avérer plus propices que d'autres au développement des compétences ; l'organisation du travail va engendrer des pratiques professionnelles particulières qui vont être plus ou moins porteuses d'apprentissages, comme nous l'avons

souligné par ailleurs<sup>4</sup>. D'où le développement de l'idée d'organisation « apprenantes », « qualifiantes » ou « formatrices » (cf. tableau).

Organisation	Objectif	Dispositifs
<b>Formatrice</b> Ph. Méhaut (1989) Kirsch (1989) G. Malglaive (1990) Blanc (2003)	Contribuer aux apprentissages <b>individuels</b> en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidiennes.	Dispositifs formels articulés autour de l'acquisition de savoir-faire pratiques contextualisés
<b>Qualifiante</b> Ph. Zarifian (1992, 1999) A. Moisan (1994) S. Mare-Girault (2001) S. Fernagu-Oudet (2006)	Permettre le développement d'apprentissages <b>individuels</b> et <b>collectifs</b>	Dispositifs formels managériaux et organisationnels s'appuyant, en général, sur le recours aux formations diplômantes ou qualifiantes, et/ou la reconnaissance de savoirs socialement validés
<b>Apprenante</b> J. Lave et É. Wenger (1991) I. Nonaka (1994) C. Argyris et D. Schön (1996) P. Senge (2004, 2006, 2008) I. Nonaka et H. Takeuchi (2004)	Privilégier les apprentissages individuels et collectifs en vue d'organiser une progression <b>collective</b> des compétences à partir de la capitalisation et de la diffusion des savoirs détenus dans l'organisation	Dispositifs managériaux et organisationnels, formels ou informels à visée formatrice tournés vers la stratégie de l'entreprise

Tableau : Des organisations pour apprendre<sup>5</sup>

Les mérites de ce type d'organisation ont été largement soulignés et diffusés (24 ouvrages et 1923 thèses en langue française, près de deux millions de références sur Google, 15907 sur ERIC, 72469 sur JSTOR, etc.). L'abondante littérature sur le sujet a permis de mieux identifier et comprendre les facteurs qui conditionnent le développement des compétences dans les organisations. Il est cependant difficile de penser simultanément *processus de production* et *processus d'apprentissage*, et d'imposer une obligation d'apprendre aux individus. Les expériences relatées dans la littérature tendent à montrer que c'est dans des moments particuliers de la vie de l'organisation qu'on peut espérer promouvoir l'idée d'organisation apprenante, au moment d'une réorganisation ou d'un changement, mais qu'elle ne peut être étendue à l'ensemble de son cycle de vie... et à tous ses salariés. En effet, ces organisations postulent des humains et des collectifs de travail génériques, et des individus poussés par l'envie d'apprendre. Or, lorsque l'on aborde la question des apprentissages, on sait combien ces derniers sont singuliers et contingents, ils varient d'une personne à l'autre, d'un contexte à l'autre.

Ce qui apparaît certain, par contre, est l'existence de nombreuses occasions d'apprentissages, qu'elles soient formelles ou informelles, pour les individus et les collectifs : introduction d'un nouveau produit ou marché, implantation de nouvelles lignes de production ou technologies, accueil de nouveaux arrivants, aléas de production, etc. Le potentiel formateur des situations de travail n'est pas un leurre dans nombre de cas, à condition d'avoir la possibilité de l'actualiser ! Que l'organisation apprenne à partir des apprentissages ou des actions de ses membres est une chose, que les individus aient la possibilité d'apprendre en est une autre. C'est précisément dans ce cadre que l'approche par les capacités prend tout son

sens. Elle introduit à une réflexion sur les contraintes qui pèsent sur les individus et sur les opportunités dont ils disposent pour agir. Si l'on considère que l'enjeu, au regard des mutations du travail et de la formation, est moins d'identifier la nature des savoirs acquis en situation de travail que de repérer la manière dont ils évoluent et se transforment, dont ils sont façonnés, mobilisés et mis à l'épreuve, alors il devient intéressant de penser en termes d'« environnements capacitants »<sup>6</sup> et d'organisations capables de les promouvoir.

### A Des organisations pour apprendre aux environnements capacitants

On peut attribuer la paternité de l'approche par les capacités à l'économiste Amartya Sen, qui l'a élaborée et diffusée au cours des années 1990 dans le domaine de la justice sociale<sup>7</sup>. Elle est aujourd'hui relayée par les sociologues, les ergonomes et les économistes<sup>8</sup>. On peut penser que cette approche trouvera sa place en éducation et en formation professionnelle, à une époque où des termes comme ceux de capacité d'adaptation professionnelle, de sécurisation des parcours professionnels, d'employabilité, de flexisécurité ou de formation tout au long de la vie sont sur toutes les lèvres.

De manière très synthétique, le cœur de l'approche d'Amartya Sen repose sur l'idée de capacités (*capabilities*) et relie la question des libertés à la capacité d'agir. Les capacités diffèrent des capabilités en ceci que les premières relèvent d'un *savoir-faire quelque-chose*, et les secondes du fait d'*être en mesure de faire quelque-chose*, elles sont donc un « pouvoir faire ». La capabilité définit un champ de possibles tout à la fois pour l'individu qui en est porteur et pour l'organisation qui peut en profiter<sup>9</sup>. Elle s'appuie pour cela sur un ensemble de ressources mobilisables (internes et externes à l'individu) qui vont subir des conversions et se traduire en opportunités afin de s'actualiser dans des réalisations ou des conduites choisies. Amartya Sen parle d'*accomplissements* ou de *fonctionnements* (cf. figure 2).

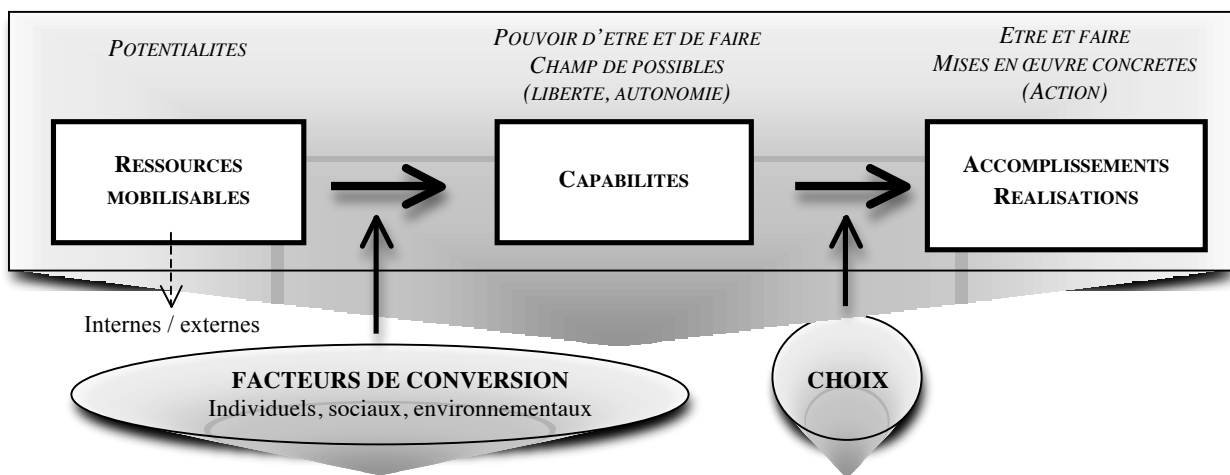


Figure 2 : L'approche par les capacités<sup>10</sup>

Les facteurs de conversion sont les facteurs – liés à l'individu et/ou au contexte dans lequel celui-ci évolue – qui facilitent ou entravent sa capacité à faire usage des ressources pour les convertir en réalisations concrètes<sup>11</sup>. Ces facteurs peuvent être individuels (sexe, âge, caractéristiques génétiques, expérience, niveau de formation, etc.), sociaux (héritage social de l'individu, équipe de travail, etc.), ou environnementaux (contraintes/opportunités géographiques et institutionnelles, contexte normatif et culturel, moyens techniques, organisation du travail, etc.).

Les capacités sont des ressources externes et internes à l'individu. Ainsi la mise en œuvre d'une capacité ne dépend pas seulement de sa disponibilité, mais aussi d'un ensemble de conditions organisationnelles, techniques, sociales, etc., qui lui permettent de s'actualiser, de se transformer et de devenir capacité<sup>12</sup>. Si l'on considère, du point de vue de l'individu, qu'une situation lui apparaît telle qu'il l'appréhende, la perçoit, la comprend, la problématise en vue d'y faire quelque chose ou d'en faire quelque chose, les ressources au service de l'action doivent être disponibles, suffisantes, visibles et pouvoir se combiner adéquatement.

Prenons un exemple pour illustrer la dynamique de la mise en capacité :

Louis est opérateur dans une entreprise de plasturgie. Lorsqu'une panne survient sur une presse, il appelle le régleur et le seconde dans la réparation. Dans son entreprise, tous les régleurs sont d'anciens opérateurs qui ont appris le métier au pied de la machine. Ils ont peu à peu acquis les gestes du métier et ont été reconnus comme pouvant devenir régleurs. Louis veut devenir régleur, il profite de chaque problème pour apprendre, et il commence à « bidouiller ». Lorsqu'il sera prêt, son chef d'équipe l'enverra en formation.<sup>13</sup>

Cet exemple montre que les ressources du milieu et celles de l'individu entrent en interaction. Louis a envie d'évoluer et s'intéresse aux situations qui vont le permettre (ressources internes), l'entreprise accepte que Louis seconde le régleur, voire d'autres régleurs, et son chef d'équipe lui fait confiance pour juger les problèmes et la nécessité d'appeler le régleur (ressources externes). On voit ainsi l'interaction entre différentes dimensions de la capacité : les compétences – Louis intervient sur des pannes et il lui arrive de monter des moules ; les opportunités – la possibilité pour lui de réparer des pannes ou d'assister à des réparations ; les moyens – il peut naviguer d'une presse à l'autre, il suivra une formation qualifiante ; et les réalisations – il effectue des réparations volontairement.

Benjamin est également opérateur dans une entreprise de plasturgie. Il aimerait lui aussi devenir régleur mais, dans son entreprise, il ne lui est possible ni d'intervenir sur les presses ni d'assister aux opérations de maintenance ou de réparation. Lorsqu'une presse est en panne, son chef d'équipe le place sur une autre presse.<sup>14</sup>

Entre Louis et Benjamin, les compétences, les opportunités, les moyens et les réalisations ne sont pas de même nature, et les possibilités de se former et d'évoluer sont très différentes.

Louis fait preuve de compétences dans un certain nombre de situations-problèmes qu'il réussit à solutionner.<sup>15</sup>

Les facteurs de conversion correspondent ainsi à l'ensemble des facteurs qui permettent à Louis de transformer les ressources à sa disposition en réalisations concrètes. Du côté des ressources externes, des facteurs géographiques, organisationnels ou encore culturels interviennent : les quatre ateliers sont spécialisés par type de production, les moules sont nombreux, les régleurs ont trop de travail et ont besoin d'aide, la promotion d'opérateur à régleur est une tradition dans l'entreprise, etc. Du côté des ressources internes, on trouve entre autres des facteurs psychologiques : Louis a envie de progresser, il a confiance en lui car il est polyvalent grâce aux rotations d'équipes sur les ateliers et il dispose d'un CAP mécanique. La capacité s'inscrit dans une démarche qui n'isole ni l'individu, ni les conditions de l'action, ni l'environnement dans lequel se situe l'action. Voyons un autre exemple.

Mickaël et Cyril sont techniciens d'atelier. Thomas et Régis sont chefs d'équipe. Ils se renvoient en permanence la responsabilité des problèmes de production (pannes, défauts de qualité, approvisionnement, retards, absentéisme, turn-over, disponibilité des presses, etc.) et se reprochent leur incompréhension respective. Le dirigeant de l'entreprise décide d'imposer des rotations : une semaine par mois, les techniciens prendront la place des chefs d'équipe, les chefs d'équipe celle des techniciens. Il fait l'hypothèse que ces rotations vont leur permettre de mieux comprendre leurs responsabilités respectives et atténueront les problèmes, et qu'elles lui donneront l'occasion d'appréhender l'aptitude de ces deux techniciens à occuper des responsabilités managériales. Mickaël souhaite intégrer le service de recherche et développement. Seuls les problèmes techniques l'intéressent et ce sont les seuls auxquels il accorde de l'importance. Ces rotations, pour lui, ne lui apporteront rien et il les voit d'un œil très critique. Cyril aimerait, lui, évoluer vers le service méthodes et essais. Il sait qu'il a besoin pour cela de développer des compétences en management de projet. Il accueille donc ce projet avec beaucoup d'enthousiasme. Thomas et Régis, quant à eux, sont convaincus qu'ils seront mieux compris en prenant la place des techniciens et qu'il y aura moins de conflits. Ils acceptent donc les rotations temporaires proposées par le dirigeant.<sup>16</sup>

Selon l'approche par les capacités, on peut faire l'hypothèse que Cyril est celui qui va retirer le plus grand bénéfice de cette situation : il souhaite évoluer et a conscience des compétences qu'il doit développer pour réaliser son projet. L'organisation lui offre l'occasion de les développer, il la saisit. Les opérateurs de conversion sont ici tout à la fois organisationnels (rotation sur les postes de travail) et individuels (projet personnel, connaissance du milieu professionnel, âge et ancienneté propices). À milieu identique, on voit dans cet exemple que les opportunités, les ressources et les facteurs de conversion varient d'un individu à l'autre.

Les capacités sont donc le résultat d'une interaction milieu-individu. Sur le plan de l'ingénierie de formation ou pédagogique, l'approche par les capacités incite à concevoir autrement les situations de formation comme les situations de travail, les trajectoires et les parcours professionnels. Elle permet d'introduire une réflexion sur les contraintes qui pèsent sur les individus et les opportunités dont elles disposent pour agir, car elle prend en compte à la fois ce que l'individu est capable de faire et les possibilités qui lui sont offertes pour développer ses compétences.

### **De l'approche par les capacités aux environnements capacitants**

On peut définir l'*environnement capacitant* (EC) comme un environnement qui met des ressources à disposition des individus et leur permet de les utiliser. Ainsi, il ne suffit pas, par exemple, de décréter des zones d'initiative dans le travail, encore faut-il que les jugements puissent être éclairés. Tout comme il ne suffit pas d'envoyer un individu en formation pour qu'il apprenne, encore faut-il préparer son retour et lui permettre d'utiliser ses acquis...

Pierre Falzon estime qu'un EC permet aux individus de développer de nouvelles compétences et connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche et sur la manière dont ils la réalisent, c'est-à-dire leur autonomie<sup>17</sup>. Autrement dit, un EC offre des opportunités de développement professionnel en contribuant directement aux progrès des savoirs dans, sur et par l'action. Cela nous conduit à définir l'EC comme un environnement favorable au développement du pouvoir d'agir des individus et de leurs dispositions à apprendre. Le pouvoir d'agir est à l'intersection de la capacité d'agir – qui représente une potentialité, un ensemble de ressources mobilisables en situation par un sujet, et des conditions propres aux situations dans lesquelles les sujets sont engagés. La première qualité d'un environnement capacitant serait... de ne pas être incapacitant.

### **Vers une instrumentation des environnements capacitants**

Dans cette perspective, une organisation du travail ou des modes de management qui prétendent être des EC doivent mettre à la disposition des individus des possibilités d'extension de leur pouvoir d'agir. Par exemple :

- *Sur les contenus du travail*, en leur donnant la possibilité de varier les tâches confiées et les activités conduites, de se confronter à des situations inédites, de travailler sur les situations rencontrées, les événements, les aléas, les imprévus, de leur donner du sens, etc.

« J'ai dû faire un dépannage au chargement... C'est là que j'ai pris conscience de ce que c'était qu'une bonne palette et du boulot de ce que c'était le chargement. Depuis, je m'y prends autrement pour faire mes palettes. »

« Mon chef, il règle les problèmes, il les explique pas. Le technicien, il prend le temps d'expliquer. Et quand un problème se représente, je sais le solutionner... ceux que le technicien m'a expliqués... ou en tout cas, je sais repérer maintenant s'il faut faire appel au régleur ou à la maintenance ou si je peux faire moi-même. »<sup>18</sup>

« L'accueil en entreprise a beaucoup d'importance. Si un tuteur vous fait visiter l'entreprise, vous présente les personnes, c'est tout de même plus facile ensuite de repérer les personnes ressources et les interrelations entre elles. »<sup>19</sup>

« Dans le réseau réciproque d'échanges des savoirs, il y a des bourses d'échanges. Cela nous permet de voir ce qui est demandé et c'est rassurant car cela nous permet d'évaluer ce que l'on sait. »<sup>20</sup>

- *Sur les modes d'organisation du travail*, en leur offrant la possibilité de travailler en binôme, de tutorer de nouveaux arrivants, de participer à des groupes de travail, de réaliser des rotations de responsabilité ou d'équipe, de visiter des entreprises clientes ou fournisseurs, etc.

« On doit devenir électro-mécanicien, du coup, on travaille en binôme pour commencer à se former mutuellement avant d'aller en formation... Ça permet de voir plein de choses et surtout comment on contribue chacun aux solutions. »<sup>21</sup>

« Lorsqu'ils reviennent des périodes en entreprise, je fais le point avec eux sur ce qu'ils n'ont pas fait. En fin d'année, j'organise un jeu de rôles et je distribue les responsabilités en fonction de ce qui a été vu ou non en entreprise. » ; « Le référentiel nous impose un certain nombre de compétences. Il arrive que certaines structures d'accueil ne couvrent pas l'ensemble des compétences. On organise des échanges d'entreprise entre les étudiants. »<sup>22</sup>

« Avec le réseau réciproque d'échange des savoirs, on peut sortir de notre site pour les échanges. Cela permet de voir d'autres sites, leur organisation, les problèmes qu'ils ont... »<sup>23</sup>

- *Sur la gestion des ressources humaines*, en leur permettant d'accéder aux savoirs et aux connaissances dont ils ont besoin pour résoudre les problèmes professionnels par le biais de formations, en leur donnant accès au marché interne du travail, en offrant des possibilités d'évolution d'emploi, etc.

« Ici, tous les chefs d'équipe ont été magasiniers. » ; « J'apprends la maintenance sur le tas. On peut regarder les régleurs travailler. C'est tous des anciens opérateurs qui sont devenus régleurs. »<sup>24</sup>

« Le réseau réciproque d'échange des savoirs dans l'entreprise, il permet de s'entraider, de voir ce qui est fait ailleurs, de comparer avec ce que l'on fait, de se donner des idées... et de voir qu'on partage les mêmes problèmes et d'en résoudre certains ensemble. » ; « Le réseau, ce n'est pas pareil que la formation. C'est opérationnel. On a les réponses adaptées à nos situations. En formation, c'est trop général. » ; « Quand je suis arrivé, le réseau m'a permis d'apprendre à connaître les métiers de l'entreprise et sa politique. Cela m'a permis de mieux me situer car je ne suis pas du sérail. » ; « La formation cela peut être utile si on fait en sorte de pouvoir réinvestir les acquis dans le travail, si les conditions de travail vous le permettent. »<sup>25</sup>

Ces mesures ont toutes en commun de promouvoir des situations à partir desquelles il est possible d'apprendre. Elles se présentent comme des situations potentielles d'apprentissage. L'individu a la possibilité de développer ses capacités et son pouvoir d'agir grâce aux ressources qui lui sont proposées – travail collaboratif, pratiques réflexives ou réfléchies, tutorat, explicitation du travail, formation, etc.

Il arrive également que des individus puisent des ressources dans l'environnement qui est le leur sans que celles-ci aient été pensées en ce sens. Les pratiques d'entraide et d'échanges informels en sont une bonne illustration. Il est donc possible d'affirmer que le potentiel capacitant des environnements de travail ne réside pas uniquement dans des espaces organisés, mais également dans les espaces informels de l'organisation.

## Références

1 G. Le Boterf, *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'Organisation, 1994.

2 S. Fernagu-Oudet, « Des organisations pour apprendre : Tentative de contribution à l'idée de "ville apprenante" », *SpécifiCITÉS*, 2011, n°3, p20

3 G. Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.

4 S. Fernagu-Oudet, *Organisation du travail et développement des compétences : construire la professionnalisation*, Paris, L'Harmattan, 2007 ; S. Fernagu-Oudet, « Alternance et professionnalisation », *Les dossiers des sciences de l'éducation : Revue Internationale des Sciences de l'Éducation*, 2010, n°24, p. 83-96

5 S. Fernagu-Oudet, 2011, *op. cit.*, p. 33

6 P. Falzon et V. Mollo, « Pour une ergonomie constructive : les conditions d'un travail capacitant », *Laboreal*, 2009, vol.5, n°1, p. 61-69 ; S. Fernagu-Oudet, « Concevoir des environnements capacitants. L'exemple d'un dispositif d'autoformation sociale : un réseau

réciroque d'échanges des savoirs », in D. Cristol, P. Cyrot et C. Jeunesse (dirs.), *Les Aspects sociaux de l'autoformation*, Lyon, Chronique Sociale, 2012, à paraître.

7 A. Sen, *L'Idée de justice*, Paris, Flammarion, 2010.

8 Pour une approche par les capacités, *Formation Emploi*, 2007, n° 98, p.1-153 ; La flexisécurité à l'aune de l'approche par les capacités, *Formation Emploi*, 2011, n°113, p. 1-109

9 B. Zimmermann et J. de Munck (dirs.), « La Liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme », *Raisons Pratiques*, EHESS, n°18, 2008 ; B. Zimmermann, *Ce que travailler veut dire. Sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, 2011.

10 Adapté de M. Bonvin et N. Farvaque, « L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques », *Formation Emploi*, 2007, n°98, p. 9-22.

11 M. Verhoeven, J.-F. Oriane et V. Dupriez, « Vers des politiques d'éducation "capacitantes" ? », *Formation Emploi*, 2007, n°98, p. 93-107.

12 B. Zimmermann et J. de Munck (dirs.), *op.cit.* ; B. Zimmermann, *op. cit.*

13 S. Fernagu-Oudet, 2007, *op. cit.*, p.159-169

14 S. Fernagu-Oudet, 2007, *op. cit.*, p. 159-169

15 S. Fernagu-Oudet, 2007, *op. cit.*, p. 136-159

16 S. Fernagu-Oudet, 2007, *op. cit.*, p. 136-159

17 P. Falzon, « Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments », *Humanizing Work and Work Environments*, 2005, p.1-8; P. Falzon, *Enabling safety: issue in design and continuous design*, AISS Congress, 2006, p.1-12; P. Falzon, A. Nascimento, P. Pavageau, « Towards models and tools for assessing the developmental quality of work » in L. Sznelwar, F. Mascia and U. Montedo (Eds.) *Human Factors in Organizational Design and Management – IX*, Sao Paulo, 19-21 mars 2008

18 S. Fernagu-Oudet, 2007, *op. cit.*, p. 136-159

19 S. Fernagu-Oudet, 2007, *op. cit.*, p. 136-159

20 S. Fernagu-Oudet, 2012, *op. cit.*, à paraître.

21 S. Fernagu-Oudet, 2007, *op. cit.*, p. 136-159

22 S. Fernagu-Oudet, 2012, *op. cit.*, à paraître

23 S. Fernagu-Oudet, 2012, *op. cit.*, à paraître

24 S. Fernagu-Oudet, 2007, *op. cit.*, p. 136-159

25 S. Fernagu-Oudet, « Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciroque d'échanges des savoirs », *Formation Emploi*, 2012, à paraître