

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 59 (2001)

Heft: 4: Approches psychologiques et dynamique de l'organisation

Artikel: Analyse du travail et formation : mise en valeur de la compétence et création de valeur économique

Autor: Goudeaux, Annie

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141083>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 27.03.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

ANALYSE DU TRAVAIL ET FORMATION : MISE EN VALEUR DE LA COMPÉTENCE ET CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE

Annie GOUDEAUX
Faculté des Sciences de l'éducation
Université de Genève, Suisse
annie.goudeaux@pse.unige.ch

Introduction

D'emblée nous nous démarquons de la définition classiquement attribuée au travail : celle de l'emploi, du poste, de la production. Nous nous rapprochons plus de celle définie par l'ergonomie de langue française qui situe le travail comme ce que les personnes développent comme activité au plan mental, physique, psychique et éthique pour atteindre les objectifs liés à la production.

Nous envisageons donc le travail comme ce que déploient les gens dans le fil de l'action avec des manières de faire changeantes, labiles en fonction des situations et de ce qu'il y a à résoudre. Il est important de noter que lorsque le travail est évoqué, il s'agit souvent du travail formel et prescriptif qui constitue les fiches de poste, les protocoles...

Et non pas cette activité humaine plutôt obscure, complexe et énigmatique. Comme le rappelle Yves Clot : « Il y a toujours une différence entre ce qu'on demande et ce que cela demande. »

Le travail remplit un triple rôle :

- celui de producteur d'objets au sens large (produits matériels, services...) ;
- celui de producteur de lien social ;
- celui d'opérateur d'identité pour les personnes.

Nous allons envisager plus en détail cette triple fonction avec les conséquences qu'elles contiennent pour la fonction RH et plus particulièrement la formation.

Le travail comme producteur d'objets et de dynamique économique

Le travail et l'économiste

Travailler c'est agir, c'est transformer de la matière pour produire des objets.

Cette analyse appartient aux théories économiques issues de l'école classique ainsi que des théories marxistes.

Chez Marx le processus de valorisation du capital est centré sur un processus de transformation de la matière conjoint à un processus de valorisation vis à vis du marché. Chez les néoclassiques, le travail est un des deux éléments qui constituent une fonction de production. Mais il est substituable à un autre élément qui est le capital. Autrement dit, on peut obtenir le même résultat de production en remplaçant de manière indifférente un élément par l'autre. Le travail est réduit à un niveau strictement matériel, dans lequel on ne retrouve rien d'autre, et duquel l'homme est absent.

L'évolution du monde du travail et des réflexions de certains économistes remettent en question cette analyse.

Savoirs tacites, innovation au quotidien et valeur économique

Le 19^e siècle a été l'ère du développement industriel, la fin du 20^e et le début du 21^e siècle voient se développer des économies fondées sur des niveaux de connaissances élevées, sur un développement important des activités de service et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il s'agit donc d'économies dont la part des emplois caractérisés par leur haute quantité de connaissances nécessaires est dominante et dont le capital immatériel est devenu supérieur à celui du capital matériel. Cela concerne bien sûr les secteurs à haut niveau technologique et dont l'innovation constitue à la fois une caractéristique mais aussi un besoin pour rester compétitifs sur le marché.

Mais la notion de connaissances ne se limite pas que ces secteurs à haut niveau de qualification, cela concerne tous les milieux de travail notamment celui des activités de service que l'on peut retrouver dans tous les secteurs et dont le niveau technologique n'est pas obligatoirement la caractéristique dominante.

Il s'agit d'un certain type de connaissances ou compétences diffuses, ou appelés savoirs tacites, non formalisés, nécessités par le contexte de travail et des ses exigences. Ces connaissances appartiennent souvent au registre de l'affectif, du civique, associées à des connaissances techniques et sont mobilisées lors des échanges informationnels.

Dans toutes situations et plus particulièrement dans la relation de service le salarié est obligé de tenir compte à la fois de ce pour quoi il reçoit un salaire mais aussi d'inclure son rapport au bénéficiaire. Son ingéniosité va se mobiliser parce que toute situation de travail contient des aléas mais de plus parce que la présence de l'autre va introduire de l'imprévisibilité. Cet élément qui mobilise fortement la subjectivité de l'opérateur est un aspect fondamental de la productivité, que l'organisation du travail rationnelle ne

prend jamais en compte. Et selon cette analyse, il devient nécessaire de considérer cet investissement humain comme une logique de création de valeur. Dit autrement, le travail réel, ce travail de l'intelligence et de la pensée humaine orientée vers l'atteinte des objectifs, doit être assimilée à la notion de connaissance au même titre que les innovations technologiques.

D'autre part certaines lectures économiques affirment que travailler c'est penser, parce qu'elles réintroduisent « l'existence d'un sujet au sein de la dynamique économique. » (Du Tertre, 2000). Cette analyse rejoint celle de disciplines comme l'ergonomie, la psychodynamique du travail, la psychologie du travail qui intègrent l'homme et sa subjectivité dans le travail, qui est un producteur d'objets mais aussi une production humaine.

Le travail comme producteur de lien social et opérateur d'identité

Selon les ergonomes, le travail s'articule autour de deux notions principales : le travail prescrit et le travail réel. Celle du travail prescrit qui précise de manière formelle les objectifs, les consignes, les moyens techniques mis à disposition, ainsi que la répartition sociale du travail. La tâche appartient au registre du travail prescrit puisqu'elle définit ce que l'opérateur doit effectuer à priori « la tâche est ce qui est défini par l'entreprise, elle s'impose à l'opérateur, elle est exogène, détermine et contraint son activité, mais constitue aussi un cadre indispensable pour qu'il puisse opérer, elle l'y autorise. » (Guérin et al., 1997)

Le travail réel correspond donc à l'activité déployée pour réaliser la tâche. Il existe donc un écart entre la tâche et l'activité. Aucune situation de travail n'est tout à fait superposable à une situation formalisée, anticipée et standard. Cela nécessite de l'adaptation et par conséquent de l'invention. C'est dans cet espace structurel que peut s'infiltrer la capacité d'invention, et d'intelligence pratique que possède chaque individu. Car la prescription ne peut jamais tout anticiper, car elle ne correspond qu'à une situation standard, la personne qui travaille doit toujours faire face à ce que n'a pas prévu l'organisation du travail. Il faut faire preuve d'invention et d'ingéniosité face à la résistance qu'oppose le réel, c'est à dire le monde sur lequel l'opérateur doit agir. Ce qui signifie que le résultat de l'activité est toujours une production singulière qui porte les traces de son auteur en terme de subjectivité et d'habileté. Mais le travail n'est pas une activité solitaire ; elle se produit toujours à l'intérieur d'un collectif de travail composé de pairs, de personnes qui travaillent ailleurs, de personnes hiérarchiques, de collaborateurs.

Le travail est une production collective qui pose d'emblée le problème du faire

ensemble, autrement dit de la coopération et du lien social. Travailler c'est être un sujet au milieu d'autres sujets avec lesquels il s'agit d'accorder des manières de faire, des valeurs, des objectifs communs, des points de vue... La coopération ne va pas de soi, le lien se défait, se fait, se recompose sans arrêt parce qu'un collectif de travail est vivant et donc évolutif. Il nécessite de la confiance entre les membres et de la mise en visibilité du travail de chacun.

Le risque est de taille, mettre en visibilité mon travail sous-entend mettre à découvert « la manière dont je m'y prends » et qui n'est pas systématiquement identique à la manière dont fonctionnent mon collègue ou l'équipe dans laquelle je travaille. Cela constitue un enjeu à la fois pour celui qui expose son travail que pour celui qui en est le témoin : regarder l'autre travailler remet toujours en question ses propres pratiques et ceci parfois de manière douloureuse. Mais cette mise en visibilité sous le regard des autres est le prix à payer parce qu'elle seule permet le jugement porté par les pairs et la hiérarchie ainsi que les clients. Ce jugement joue un rôle essentiel pour chaque individu au travail. D'une part il l'assure ou non de sa place à l'intérieur du collectif, d'autre part ce mécanisme de reconnaissance a une incidence primordiale et vitale pour chacun d'entre nous. C'est le jugement porté sur notre travail que nous rapatrions dans un deuxième temps dans le registre psychologique. C'est dans cette relation avec autrui, et parce qu'autrui porte un jugement sur le travail effectué par un sujet, qu'il peut éventuellement en recevoir de la reconnaissance qui est un élément-ressort de la construction identitaire de chacun et chacune d'entre nous.

Cette dimension est extrêmement importante, le travail constitue un opérateur d'identité par le truchement d'autrui et de la reconnaissance.

A contrario, on sait les effets délétères de la perte d'emploi sur les personnes qui perdent un lieu important d'exercice de la construction de soi, construction qui est toujours un mouvement inachevé.

Mobilisation de l'intelligence et compétence.

C'est bien d'intelligence dont il s'agit lors de la rencontre entre le réel et un opérateur qui tente d'agir dessus. Intelligence pratique, intelligence du corps appelé Métis chez les Grecs de l'antiquité et qui est à l'oeuvre spontanément chez tout être humain lorsqu'il est confronté à quelque chose qu'il doit résoudre. Intelligence rusée qui permet d'inventer des réponses à toutes situations opposant une résistance et qui met en échec les savoirs expérimentiels de l'opérateur.

Travailler, c'est à la fois suivre une route tracée (travail prescrit) et se lancer dans l'aventure de la rencontre avec le monde et sa résistance. C'est à la fois mobiliser

son propre corps pour intégrer l'environnement conjoncturel, sorte de « compétence adhérente à l'action » (J. Leplat), mais aussi de reconnaître dans ce qui se présente des éléments programmés de processus édités ailleurs et avant et de les suivre dans leur ordonnancement. Un des aspects de la compétence se situe dans la capacité de mettre en dialectique ce triple mouvement : percevoir l'environnement et intégrer l'histoire, repérer le modèle et le suivre, mener une décision d'action. Tout cela en étant capable d'aménager son milieu c'est à dire effectuer une sorte de « mise en lien entre les valeurs qui organisent le milieu de travail et la qualité de l'usage de soi. » (Shwartz)

Quelles conséquences pour la fonction RH et les formateurs ?

Ce sont les pôles de l'ingénierie éducative et du développement social qui sont les plus concernés par ces évolutions. Jusqu'à présent le schéma le plus fréquemment rencontré en formation professionnelle est celui de la mise en adéquation entre des postes de travail et des individus pouvant éventuellement les occuper. Le procédé est assez homogène : définition d'un emploi, discussion entre experts ayant une vision à plus ou moins expérimentielle de l'emploi, ceux ci définissant les tâches principales que l'opérateur potentiel devra réaliser. Suite à ce descriptif le relais est pris par les formateurs qui « montent » un dispositif de formation mobilisant des contenus ainsi que des moyens et des méthodes pédagogiques les plus adaptés aux objectifs de formation.

Ces modèles se révèlent de plus en plus insatisfaisants, car ils sont éloignés des milieux de travail, et qu'ils se réfèrent souvent à une représentation du poste stable, standard et rationnelle et qui ne correspond que peu à la manière réelle dont l'opérateur occupe le poste en situation de travail. De plus, le milieu professionnel doit répondre à des exigences de qualité tout en subissant une grande labilité des situations de production : instabilité du marché, flux tendus, concurrence.

Il est à noter que même à l'intérieur des services de formation de gestion des ressources humaines, le travail tel qu'il est envisagé dans ce texte n'est pas évoqué. C'est le travail formalisé qui fait l'objet de discussion et de changement, bien que la question des compétences commencent un peu à être prise en compte.

Etre formateur : travailler autrement ?

Le travail réel constitue une énigme qu'il s'agit de rendre visible, diffusable. Il s'agit à la fois d'un travail de chercheur et d'aide à la mise en mots de cette activité de l'ombre, complexe et volatile. Une des premières fonctions des formateurs est de se rapprocher du travail, dans le sens d'aller sur les lieux d'activité et écouter ce que les professionnels disent de leur travail.

Il devient dans ce cas « un auxiliaire des praticiens qu'il aide à formaliser le contenu de leur activité [...] afin d'en dégager les significations et le sens ». (Jobert, 1999)

Cela nécessite pour les formateurs une évolution de leurs propres compétences.

- « Faire dire » le travail nécessite un savoir-faire particulier en terme de questionnement, d'aide à la mise en mots, très spécifique à l'analyse de l'action ;
- savoir observer des situations de travail dans le cadre d'immersions dans le milieu plus ou moins longues, avec cette posture particulière qui permet de comprendre de l'intérieur ce qui se passe au plus près des situations de travail et être ainsi suffisamment en extériorité pour être alerté par des situations qui semblent aller de soi pour les professionnels.

L'exercice est difficile car il nécessite pour le formateur la nécessité d'un bagage théorique pluridisciplinaire au sein des sciences humaines pour pouvoir saisir la dimension humaine de toute activité de travail. Mais tout processus de changement passe bien sûr par un développement des personnes. Mais cet aspect ne suffit pas ; il est nécessaire pour faire évoluer une structure de travail à son organisation. L'évolution de la compétence et le processus de reconnaissance au travail passe obligatoirement par des espaces de discussion et de mise en visibilité du travail. Le but des entreprises est de maintenir la performance. L'enjeu pour la fonction RH et les directions est de pouvoir aménager un système social capable à la fois de permettre le développement des compétences possédées par des sujets et le niveau de compétitivité. De fait le métier de formateur se transforme en activité de conseil et d'aide pour aider des dirigeants à mettre en articulation de manière efficiente un sujet, un collectif de travail, et un système dans lequel ils travaillent.

Conclusion

La valeur économique des entreprises va de plus en plus s'appuyer sur les connaissances et les compétences des acteurs qui les font vivre. Mais cette évolution ne pourra réellement être efficace que si on considère que le travail est avant tout affaire de subjectivité, de désir, de besoin de reconnaissance et d'intelligence pratique.

Cette prise en considération ne peut se faire naturellement, elle nécessite l'intervention de « professionnels médiateurs » aidant les praticiens et contribuant à leur développement professionnel au sein des systèmes de travail dans lesquels ils évoluent. C'est à cette condition que ce capital humain, immatériel peut se développer et devenir une véritable valeur ajoutée à la production d'une entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- CLOT, Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte.
- CLOT, Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, PUF.
- DEJOURS, C. (1995), *Le facteur humain*, collection « Que sais-je ? », PUF.
- DEJOURS, C. (1993), *Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions du travail réel*, in *Education permanente* N°116.
- DETIENNE, M. et VERNANT, J-P. (1974), *Les ruses de l'intelligence. La métis chez les Grecs*. Flammarion.
- FORAY, D. (2000), *L'économie de la connaissance*, collection « Repères », La découverte.
- GUERIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURRAFOURG, J., KERGUELLEN, A. (1997), *Comprendre le travail pour le transformer*, Editions de l'ANACT.
- JOBERT, G. (1999), *L'intelligence au travail*, in *Traité des sciences et méthodes de la formation*, de Carré P. et Caspar P., Nathan.
- SCHWARTZ, Y., *Les ingrédients de la compétence, un exercice nécessaire pour une question insoluble* in *Education permanente* N° 133.
- Du TERTRE, C. (2000), *L'économie immatérielle et « les formes de pensée » dans le travail : « Prendre le temps de penser le travail »*, in *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*. Séminaire Paris 1, Editions Octarès, mai.