

## COMPTE-RENDUS DE LECTURE

L'Harmattan | « [Savoirs](#) »

2016/2 N° 41 | pages 87 à 95

ISSN 1763-4229

ISBN 9782343102016

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/revue-savoirs-2016-2-page-87.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
« Comptes-rendus de lecture », *Savoirs* 2016/2 (N° 41), p. 87-95.  
DOI 10.3917/savo.041.0087  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan.

© L'Harmattan. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Comptes-rendus de lecture

Jean-Marie BARBIER, Richard WITORSKI (dir.) (2015). Dossier « La formation des adultes, lieu de recompositions ? », *Revue française de pédagogie*, n° 190.

Le titre du dossier illustre le choix effectué par les coordinateurs de considérer la formation d'adultes comme un espace de transformations à plusieurs niveaux : sur le plan des cultures d'action économique et sociale, sur le plan des cultures d'action de recherche et sur le plan des cultures d'action éducative. Les cultures d'action économique et sociale sont marquées par de nouveaux discours et de nouvelles préoccupations : valorisation de l'autonomie et de la responsabilité des acteurs, culture de l'efficacité et de la performance, pilotage de la production par la demande, importance accordée à l'expérience et à l'accompagnement des individus sous toutes ses formes... Les cultures d'action de recherche sont caractérisées par un renouvellement des modèles classiques : articulation marquée entre action et production de savoirs, recherche vue comme accompagnement des transformations du monde, savoirs réinvestissables dans l'action. Enfin, les cultures d'action éducative sont traversées par un renouvellement des cultures de la professionnalisation : professionnalisation durable, professionnalisation/adaptation, professionnalisation des métiers en évolution, articulation plus étroite entre formation et travail. Dans ce contexte, la formation d'adultes s'ouvre à de nouveaux champs disciplinaires : management, gestion, développement des organisations, ergonomie, sciences de l'ingénieur. De nouvelles questions de recherche émergent à la frontière de plusieurs domaines d'investigation,

questions qui sont largement abordées dans les cinq contributions du dossier.

Le texte de P. Champy-Remoussenard analyse les caractéristiques actuelles des relations entre formation et travail : centralité, utilité et rentabilité du travail ; potentiel infini d'action des sujets ; redéfinition des rapports au risque, au temps, au collectif ; quête continue d'adéquation entre formation et emploi ; injonction sociale de professionnalisation... À travers trois dispositifs (VAE, formation en alternance, éducation à l'entrepreneuriat), l'auteure cherche à comprendre les tensions et paradoxes dans ces nouveaux rapports formation/travail. L'article suivant revisite la psychopédagogie des adultes. Après avoir rappelé les différences fondamentales entre apprendre et former et avoir synthétisé les grands courants théoriques de l'apprentissage adulte, P. Carré met en évidence les convergences des théories autour de certains principes de base et ébauche les caractéristiques de ce qu'il appelle une « pédagogie de la facilitation ». La contribution suivante est consacrée à la question de l'évaluation en formation d'adultes. A. Jorro synthétise les principaux travaux sur l'évaluation des politiques, des dispositifs et des sujets en formation. En se basant sur des recherches récentes, elle propose une lecture critique des pratiques évaluatives considérées comme assujetties aux démarches gestionnaires et managériales. À partir de là, l'auteure présente des pratiques d'évaluation orientées vers le développement professionnel des acteurs et des collectifs en identifiant clairement les conditions nécessaires à leur développement. Puis, elle conceptualise une approche dite de la reconnaissance professionnelle. Le dernier article est consacré à une approche de l'éducation

des adultes centrée sur l'analyse de l'activité humaine. G. Poizat et M. Durand détaillent leur programme scientifique en rappelant ce que l'analyse de l'activité a apporté comme renouveau conceptuel et empirique aux recherches sur le travail et la formation. Une seconde partie pose une série de jalons épistémologiques qui permettent d'interroger les nouvelles façons de produire des connaissances scientifiques, de mener des enquêtes, de développer des collaborations entre praticiens et chercheurs dans le cadre de programmes scientifiques basés sur l'analyse de l'activité en éducation des adultes.

Le dossier a le grand mérite de mettre en évidence les formes d'un certain renouveau de la recherche en formation et éducation des adultes tant au niveau des thèmes et objets d'investigation que des cadres conceptuels ou des modes de recueil de données. Les auteurs sont des spécialistes reconnus de chacun des domaines traités dans le dossier, même si d'autres équipes de recherche françaises s'intéressent aussi aux évolutions du travail, des organisations et des modes de formation, aux logiques de professionnalisation, à l'analyse de l'activité ou à la spécificité de l'apprentissage adulte. Le dossier n'est pas une simple compilation de thèmes de recherche « dans l'air du temps ». Le lecteur appréciera la distance prise par les auteurs par rapport à ces nouveaux objets d'investigation et aux méthodes de recherche. Les auteurs soumettent notamment à leur regard critique l'émergence de problématiques économiques et managériales dans le champ de la formation d'adultes et mettent en évidence les paradoxes et la complexité des évolutions en jeu sans pour autant les légitimer. Au total ce numéro de la *Revue française de pédagogie* est tout à fait

stimulant. On peut seulement regretter l'absence d'évocation des thèmes de recherche plus traditionnels en formation d'adultes : andragogie, analyse des besoins, engagement en formation, professionnalisation des formateurs, etc. Sont-ils encore représentés dans les laboratoires spécialisés dans ce domaine ? Quelle articulation avec les nouvelles questions de recherche ? Quelle est leur pertinence dans ce contexte de transformation profonde des enjeux de la formation ?

Véronique Leclercq

---

Solveig FERNAGU-OUDET, Christian BATAL (dir.) (2016). *(R)évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capacités*. Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, coll. « Métiers et pratiques de formation », 426 p.

Cet ouvrage collectif, qui réunit 32 contributeurs experts de la question des compétences, vise à faire le point sur ce que les compétences ont apporté et sur ce qu'elles n'ont pas résolu, d'en dessiner les limites, souligner les tensions et les contradictions, afin de comprendre pourquoi ce concept, sur lequel s'appuient de nombreuses pratiques de ressources humaines ne semble répondre aujourd'hui que partiellement aux exigences d'un monde du travail en pleine mutation. L'ouvrage est issu des perspectives des sciences de l'éducation plutôt que de celles des sciences de gestion. Il s'inscrit dans le dessin d'un nouveau modèle social en émergence : le modèle des capacités. Ce terme provenant de la réflexion du prix Nobel Amartya Sen

visé un accroissement du pouvoir d'agir des individus.

Les auteurs s'interrogent sur les opportunités et les moyens d'action offerts aux individus pour agir et se développer au travail, offrant ainsi des pistes de réflexion autour des questions de développement professionnel. L'approche par les capacités est séduisante pour les milieux de la formation et du travail, dans lesquels elle commence à être importée grâce aux travaux de la sociologie, de l'économie, des sciences de gestion et de l'ergonomie. Elle ouvre des perspectives intéressantes sur la conception d'« environnements capacitants ».

Trois parties étayaient le propos. La première partie assure un historique de la notion de compétence. Elle part du constat que le concept relève d'évaluations sociales diverses plutôt que d'un savoir savant. Le concept est utilisé dans tellement de contextes qu'il est qualifié de nomade et ne dispose d'aucun consensus. Sans que le mot ne soit forcément utilisé, ses usages sont relevés dans la conception de dispositif dans les années 1960, car il s'agit alors de déscolariser la formation professionnelle et de s'ouvrir à plus de pratique et de faire le lien avec le travail. En fait, la compétence est un objet de négociation sociale prisé par une variété d'acteurs : praticiens, chercheurs, syndicalistes. D'un point de vue gestionnaire en quête de performance, l'idée de compétence fait de l'homme une ressource au travail. Le concept est utilisé pour la formation, la gestion préventive des emplois, l'évaluation, le recrutement, la définition des qualifications. Le concept s'avère utile dans un monde taylorien en mutation car il renvoie vers des attributs personnels et autorise des comparaisons. Ce faisant, il ignore la réalité de la complexité

des situations de travail. En fait, il y a une part subjective dans l'évaluation des compétences qui dépend des positions et des préférences, des hiérarchies sociales et de leur rapport de pouvoir. La compétence révèle une part d'idéologie entre approche innéiste, behavioriste ou constructiviste. Cette idéologie est soutenue par des habitudes lexicales, par exemple avec le triptyque « savoir – savoir-faire – savoir-être ». Selon les cadres théoriques pris en référence, la manière de percevoir la compétence varie comme dans la théorie de l'activité ou de la compétence collective. La compétence est loin d'être un champ sémantique figé. Elle s'inscrit dans les dynamiques et les déplacements de regard qui ne manquent pas de se produire selon les problèmes des époques ou l'évolution des systèmes. C'est ainsi que la compétence pourrait être considérée comme « une instance flexible de régulation entre les propriétés de la personne et celle du contenu de son activité ». Dans cette perspective, la compétence est incorporée à l'agir, elle est temporalisée et reste un produit d'interprétation de cet agir.

La deuxième partie expose les « démarches compétences » entre idéologie et théorie du management. Apparaît d'abord toute l'utilité de la compétence comme moyen de parler du travail réel et de revisiter le vocabulaire pour faire évoluer les représentations à son endroit. Il n'y a alors qu'un pas pour évoquer le management des compétences et transformer les modes de négociation des références propres à l'exécution d'une tâche au-delà du « one best way » taylorien. C'est tout le cadre de réflexion du travail, de son organisation et de son animation qui est amené à bouger. Ce mouvement a pu donner lieu à une instrumentalisation du concept de

compétence se transformant en objet de gestion et outil au service de la rationalisation des comportements. La compétence permettant *in fine* d'introduire de nouvelles prescriptions et oubliant de reconnaître le travail réel. La « gestion des compétences » est alors une illusion car elle offre une vision tronquée de la réalité humaine, d'autant plus forte qu'elle s'adjoint des représentations construites à l'aide de l'informatique incapable de dépasser une logique binaire. La représentation de la compétence s'avère complexe et produit via les approches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) de véritables « usines à gaz ». Pourtant, certains voient une refondation possible en réintégrant la préoccupation de santé au travail et notamment l'investissement subjectif individuel au travail. La compétence peut être un concept utile dès qu'il s'efforce d'embarquer la question du travail réel et de sa reconnaissance. Du point de vue de la formation professionnelle, les liens semblent aussi délicats à établir, tant les formats d'apprentissage actuellement en vigueur sont trop souvent éloignés du travail réel et de ses activités. De nouveaux liens seraient possibles en développant une nouvelle ingénierie de conception intégrant davantage l'analyse du travail et les problèmes concrets rencontrés. Cependant, il reste possible d'affirmer que l'usage de la compétence permet des avancées dans le domaine de la professionnalisation grâce à des référentiels de compétences, une analyse des activités par les apprenants eux-mêmes, une reconnaissance de l'activité en acte, une transmission facilitée de l'expérience. Le débat entre compétence et formation professionnelle tente de rapprocher les enjeux, d'introduire l'idée d'employabilité et de sortir du seul lien

entre formation et adaptation au travail. Il est possible que la réforme de la formation de 2014 permette de resserrer la relation entre formation et situation de travail. Dans ce sens, la Validation des Acquis de l'Expérience est un chaînon particulièrement intéressant à observer. L'approche compétence semble bien imparfaite entre utopies et impensés, la formulation des compétences comporte de nombreuses zones d'ombre, les évaluations morcelées de compétences ne correspondent à aucune réalité, les prescriptions comportementales sont critiquables. Les apports de la didactique professionnelle sont insuffisamment pris en compte et les promesses du discours sur les compétences sont régulièrement non tenues.

La troisième partie s'efforce de dessiner les contours du management des capacités en se basant sur les travaux d'Amartya Sen. Il s'agit d'un nouveau paradigme se proposant de pallier les défauts observés. Il ne s'agit rien de moins que d'un nouveau « design social » levier d'une performance renouvelée. En effet, la description du travail actuel et futur ne correspond en rien à celle qui avait présidé à la création de l'outillage conceptuel des compétences : l'explosion de l'information, la confusion des temps personnels et professionnels, l'espace comme lieu de ressource et non de contrainte, la mise en scène du travail chez soi, le mélange du réel et du virtuel, la transformation des relations, notamment plus coopératives, bouleversent les façons de coordonner et reconnaître l'action. Il s'agit donc de repenser la façon d'exprimer les problématiques sociales et de sortir de la logique mécaniste de l'ingénieur en organisation trop empreinte de cognitivisme ou de contractualisme et pas assez de bricolage organique. Le

management est appelé à relever le défi de l'inattendu et de l'improvisation lié à la complexité pour innover, répondre aux changements incessants, faire face aux effets imprévus de la numérisation. Pour cela, l'entreprise devient « développante », c'est-à-dire ouverte, apprenante, engagée dans son environnement, partageant ses ressources et contraintes ; en somme elle se comprend plus fortement comme un système dynamique. Dans un tel système, la personne est considérée comme agissant de façon énaïve, en lien avec des situations évolutives et pas seulement de façon réactive aux injonctions disponibles. Ce qui importe réside dans le développement des capacités à agir qui intègre la liberté et le pouvoir d'agir (impensé du modèle de compétence). L'approche par les capacités soutenues par des environnements capacitants est alors une réponse qui décale la question de l'attribut individuel vers la situation et les marges de manœuvre qu'elle autorise (processus d'opportunités et processus de liberté).

Un excellent ouvrage par la qualité des contributeurs mais surtout par la construction des arguments qui s'enchaînent de façon remarquable. À lire absolument.

Denis Cristol

---

Françoise F. LAOT, Madeleine MAILLEBOUIS (dir.) (2016). *Marcel Lesne. Cheminement d'un théoricien de la formation : souvenirs et rencontres*. Paris : L'Harmattan, coll. « Histoire et mémoire de la formation », 268 p.

Marcel Lesne (1916-2012) a marqué de son empreinte le champ de la formation d'adultes. Comme souvent, on ne retient des œuvres que leurs contenus

empiriques et conceptuels en oubliant leurs conditions sociales de production. Même si c'est une évidence, on remarque une fois de plus que la trajectoire de l'homme, ses choix professionnels et militants ont clairement eu une incidence sur la production académique dont il est l'auteur. Marcel Lesne nous a légué un texte qui sous forme de « souvenirs » puissamment documentés fait retour sur ce qu'ont été sa vie, son enfance, sa formation, ses premiers pas dans la vie active, la période de captivité durant la Seconde Guerre mondiale, son investissement dans des centres éducatifs au Maroc puis en Algérie, son retour précipité en France et son investissement à Nancy (CUCES puis INFA) avant une fin de carrière comme titulaire de chaire au CNAM. Ce texte est introduit par les coordinatrices de l'ouvrage et la partie de son activité explicitement dédiée à la formation d'adultes remise dans le contexte d'émergence puis d'institutionnalisation de ce domaine d'activités sociales.

Une série de textes rédigés par des collaborateurs proches de Marcel Lesne compose la deuxième partie de l'ouvrage. La dimension « mémorielle » de ces contributions est là encore bordée par des investigations de contrôle fondées sur la consultation de documents de première main. Sans risque de se tromper, on peut considérer que Marcel Lesne était un entrepreneur, motivé par un désir d'action qui tenait assurément à sa volonté de s'élever socialement. Mais, dans le même temps, il avait la prudence de défendre que l'action envisagée devait être sous-tendue par une solide analyse afin d'éviter de se fourvoyer et d'échapper aux chausse-trappes. Ce rapport au monde, établi sur un lien consubstantiel entre connaissance et action, a marqué

l'ensemble de ces entreprises, en formation d'adultes au premier chef.

Cédric Frétygné

---

Valérie LUSSI BORER, Marc DURAND, Frédéric YVON (dir.) (2015). *Analyse du travail et formation dans les métiers de l'éducation*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, coll. « Raisons éducatives », 271 p.

Dans cet ouvrage, 23 auteurs dialoguent au travers de 11 textes autour de l'intérêt de la démarche d'analyse du travail dans une visée de formation. Il s'agit de mettre en évidence les atouts à mobiliser, les concepts et les méthodes de cette dernière en tant que pratique de formation et pas seulement de recherche. La visée est à la fois transformative et épistémique.

Les points de vue théoriques et méthodologiques présentés peuvent *a priori* apparaître contrastés, se faisant l'écho d'un courant non unifié où cadres théoriques et écoles de pensée se côtoient, voire se disputent des territoires. Mais ils ont l'intérêt de présenter un état des lieux des possibilités et des limites inhérentes à la convocation des modèles de l'analyse du travail, lorsque l'on tente de rapprocher travail et formation. Les points de vue apparaissent de ce fait relativement complémentaires (métissage, hybridation), l'activité de travail, en situation, devenant le dénominateur commun aux pratiques présentées, notamment lorsqu'il s'agit de répondre à la question suivante : en quoi les sciences du travail permettent-elles de repenser la formation pour les métiers de l'éducation tant du point de vue des espaces/

environnements, des objets, des outils que des pratiques de formation ?

Que cela soit en psychologie ergonomique, clinique de l'activité, anthropologie culturaliste, du côté du cours d'action ou de la didactique professionnelle, tous les contributeurs de cet ouvrage conviennent que l'analyse du travail permet d'interroger sous un jour nouveau les pratiques professionnelles lorsque l'enjeu devient celui de la formation. Plutôt que de combattre l'écart entre travail prescrit (ce qui doit être fait) et travail réel (ce qui est vraiment fait), la démarche proposée (même si sa mise en œuvre et son instrumentation varient) offre alors des perspectives intéressantes puisqu'elle propose de s'attacher, non à combler cet écart ni à caractériser, évaluer, normer ou qualifier le travail, mais à le questionner pour comprendre ce qui fait obstacle aux pratiques. Ces obstacles permettent d'envisager la professionnalisation, du côté des individus immergés dans les situations et du côté des organisations dans lesquelles elles prennent forme.

La première partie de l'ouvrage précise les notions principales de l'analyse du travail et son évolution au service de la formation. Trois textes viennent illustrer la manière dont l'analyse du travail peut contribuer à la conception de contenus de formation au plus près du travail réel. La seconde partie questionne la diversité des approches propres à ce courant (analyse de la tâche, de l'activité, du cours d'action notamment). Elle porte le regard sur la formation de formateurs et la manière dont l'analyse du travail participe directement comme moyen ou outil de leur professionnalisation. La troisième partie retrace la rencontre de ce courant de pensée avec le mouvement actuel de professionnalisation des acteurs



de l'éducation et de la formation. Elle permet d'analyser les retombées formatives sur les pratiques professionnelles d'une formation basée sur les outils de l'analyse de l'activité (autoconfrontation croisée ou non, collective ou non, alloconfrontation, vidéoformation). La quatrième partie s'attache à étudier les effets de l'utilisation de l'analyse de l'activité dans des dispositifs de formation continuée en situation de travail et souligne l'impact organisationnel et collectif de telles pratiques qui conduisent à marcher et se regarder marcher.

De notre point de vue, l'intérêt fondamental de cet ouvrage, au-delà de ses apports sur le champ de l'analyse du travail et les illustrations qui en sont proposées, tient au fait de réunir des auteurs incontournables de ce champ et de capitaliser ainsi des années de travaux scientifiques, qui, on peut le dire, ont de beaux

jours devant eux, que l'on s'attache ou non aux acteurs de l'éducation comme c'est le cas dans cet ouvrage.

Il n'a pas cherché à être exhaustif sur l'ensemble des courants qui traversent le champ de l'analyse du travail et de l'activité, mais un autre ouvrage à paraître prochainement aux Presses universitaires de Rennes pourrait venir le compléter : *Analyses de l'activité : perspectives pour la conception et la transformation des situations de formation*.

L'un et l'autre participent à offrir des pistes de réflexion intéressantes pour concevoir des dispositifs de formation dans ou à côté du travail, dans lesquels l'analyse du travail peut fonctionner à la fois comme processus, ressource, moyen ou outil de formation, voire situation d'apprentissage à part entière.

Solveig Oudet