



## Formation emploi

Revue française de sciences sociales

95 | juillet-septembre 2006

Pêle-mêle

---

### Présentation de l'ouvrage de Bernard Hillau : *Un lexique raisonné de la compétence ; Fragments de Praxéologie*

Marie-Christine Combes

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2458>

ISSN : 2107-0946

#### Éditeur

La Documentation française

#### Édition imprimée

Date de publication : 30 septembre 2006

Pagination : 97-100

ISSN : 0759-6340

#### Référence électronique

Marie-Christine Combes, « Présentation de l'ouvrage de Bernard Hillau : *Un lexique raisonné de la compétence ; Fragments de Praxéologie* », *Formation emploi* [En ligne], 95 | juillet-septembre 2006, mis en ligne le 30 septembre 2008, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2458>

---

# Présentation de l'ouvrage de Bernard Hillau : Un lexique raisonné de la compétence ; Fragments de praxéologie

Par Marie-Christine Combes\*



Il faut rendre hommage à Bernard Hillau pour cet ouvrage, dont la forme invite à une lecture vagabonde, et dont simultanément la densité suscite l'envie de travailler dans les voies qu'il nous propose. De très nombreuses dimensions sont explorées, minutieusement analysées, et il est impossible ici d'en rendre compte exhaustivement. Nous en citons

rapidement quelques-unes avant de commenter plus longuement certains thèmes. La compétence, nous dit Bernard Hillau, est à la fois une évidence pratique et une énigme théorique. Pour tenter d'éclaircir cette énigme, il réfléchit à la place de l'individualité dans le fonctionnement des organisations. Il propose une thèse fondée sur une construction longitudinale de la compétence qui articule dans le temps cheminement de la personne et repères sociaux. Il s'appuie notam-

ment sur A. Touraine et P. Bourdieu qui ont en commun de fonder les rapports sociaux sur la pratique. Il interprète le concept d'*habitus* de Bourdieu pour étayer une généalogie sociale des conduites individuelles et des routines qui, elles-mêmes, contribuent au fonctionnement de la société. La référence à Boudon permet, elle, de penser la répartition des tâches dans une société organisée.

L'auteur analyse de manière extrêmement fouillée cette notion de construction progressive de la compétence en discutant les théories de Piaget, en s'appuyant sur la linguistique, autant d'approches, autant d'invitations à établir des connections inédites, à

\* Marie-Christine Combes est chef du département « Travail et Formation » au Céreq. Ses derniers travaux portent sur la notion de métier : « Du métier individuel au métier d'entreprise » avec F. Lozier, *Economies et Sociétés*, AB, n° 25, 4/2005 et sur les compétences : « Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail » dans *Élaborer des référentiels de compétences*, coordonné par C. Jouvenot et M. Parlier, Éditions du réseau Anact.

creuser une voie pour comprendre cette énigme qu'est la compétence.

Signalons aussi d'importants développements sur le système Toyota et son principal développeur, Ohno. B. Hillau relève que le système Toyota, système de gestion de la production, a ouvert une nouvelle ère pour le travail : l'intégration fonctionnelle et la prise en charge par les opérateurs de tâches périphériques à la production, telles que la petite maintenance ou certains contrôles qualité. Le système Toyota signe l'introduction dans l'industrie – *via* la méthode du Kan Ban – d'une coopération et d'une coordination accrues entre les personnes.

Paradoxalement, cet ouvrage très personnel, aux thèses affirmées, laisse le lecteur libre de son propre cheminement, libre de suivre ses propres préoccupations. Ce sera donc une lecture elle aussi très personnelle que je suggère et qui commence... par le début !

Déjà, le premier terme proposé suscite une question : pourquoi « acte » et pas « action » ? Comme l'auteur le fait systématiquement, référons-nous au « Petit Robert » :

Acte : « *action humaine considérée dans son aspect objectif plutôt que subjectif, conduite incontrôlée* »

Action : « *réaliser une intention ou une impulsion, déploiement d'énergie en vue d'une fin* ».

Bernard Hillau a choisi le terme privilégiant l'aspect « objectif », détaché du sujet, mais aussi de l'objet. Il a choisi l'acte en tant que médiation. Dès ce début, on entre dans les fondements de l'ouvrage, la réflexion sur cette séparation entre le sujet agissant et le monde, réflexion conduite à propos du travail et de la compétence au travail. Tout l'effort de l'auteur, remarquable, consiste à penser la médiation entre la puissance subjective et les formes collectives dans lesquelles elle œuvre. La compétence est au cœur de cette médiation entre le sujet agissant et les relations sociales dans lesquelles il s'inscrit. S'agissant de la compétence au travail, le métier est une de ces médiations fondamentales en tant qu'apprentissage, incorporation de règles collectives. Le métier articule une hiérarchie des savoirs et une hiérarchie sociale, ces hiérarchies entrant en correspondance avec des progressions professionnelles et des itinéraires individuels. À côté du métier, toutes les formes sociales qui légitiment et qui reconnaissent la compétence sont autant de médiations qui permettent au sujet de s'inscrire dans le collectif.

Avant de revenir à la notion de métier et à son rôle – bien malmené actuellement – sur l'insertion sociale de l'individu, je voudrais souligner que cette réflexion sur l'articulation entre l'individu et le collectif conduit à une analyse particulièrement fine de la dialectique entre autonomie et contrôle. Bernard Hillau nous démontre fort bien qu'il n'y a pas d'autonomie sans contrôle, pas d'autonomie sans règles. Inversement, appliquer une règle, c'est l'interpréter ; le travail prescrit n'épuise pas le travail réel. L'homme de métier est autonome dans le cadre des « règles du métier », règles contraignantes s'il en est, mais règles incorporées, consenties, et surtout des règles qui sont un appui à l'action, qui ne l'entravent pas mais au contraire lui permettent de se déployer. Ces règles sont une forme de contrôle qui peut servir l'organisation – on peut faire confiance à l'homme de métier – ou bien entrer en contradiction avec elle quand, par exemple, l'amour et le temps du travail bien fait vont se heurter à l'objectif commercial de servir de nombreux clients. C'est là un dilemme commun à toutes les organisations : comment concilier l'autonomie nécessaire à la compétence et la planification et l'orientation générale de l'activité ? B. Hillau souligne qu'il existe pour cela plusieurs formes de contrôle : la prescription, l'information et la formation, l'aménagement du poste de travail, et enfin la gestion des itinéraires individuels : famille, école, entreprise...

À travers l'histoire, celle du sujet et celle de la société, B. Hillau introduit un parallèle entre la construction du sujet et la construction sociale, par réflexivité. La réflexivité sociale s'exerce comme celle du sujet, *via* des médiations (hiérarchie, division du travail, monnaie, professions). La méthode est la même qui articule savoir et hiérarchie sociale, *via* le métier, la profession.

Cependant, nous sommes obligés de remarquer que le métier n'est pas universel, contrairement à ce que laisse entendre B. Hillau. Quantité d'individus n'ont pas de « métier », du moins de métier reconnu, identifié, nommé. Qu'en est-il de leur travail ? Comment s'inscrit-il dans le social ? Qu'en est-il des activités qu'aucune classification ni aucune hiérarchie sociale ne vient reconnaître, comme par exemple les activités non qualifiées ? Ce sont pourtant des activités qui nécessitent souvent de la compétence, et tout aussi sociales que les autres. Pour d'autres individus, pourvus d'un métier, celui-ci est bousculé par de nouvelles organisations, structurées autour du client

et fondées sur les technologies de la communication. L'espace d'autonomie qui s'appuyait sur les « règles du métier » est entamé. Dès lors, l'action des individus est soutenue par les objets, les machines, les informations, les autres collègues, l'espace, les règles locales, tout comme les individus « sans métier ». Yves Clot (1995) montre comment ce tissage peut parfois « empêcher » l'action au lieu de la soutenir. Les entreprises sont actuellement en recherche, recherche de la compétence en même temps que recherche de nouvelles règles susceptibles de soutenir l'action et non de l'entraver. Il y a là, pour les sciences humaines, un champ propice à une recherche dirigée vers le bien commun.

La lecture de B. Hillau nous suggère une seconde remarque critique. Le métier, les formes sociales de reconnaissance de l'acte, l'inscription du sujet dans l'œuvre, toutes ces médiations dont B. Hillau démonte fort bien le mécanisme sont abstraites : qu'il s'agisse des processus cognitifs du sujet, du métier, de la hiérarchie des savoirs, etc., il n'est question que de formes abstraites, détachées de la présence physique de l'individu, de ses activités de travail, de ses confrontations quotidiennes avec la matérialité de l'environnement. À ces abstractions, on peut opposer les médiations concrètes et quotidiennes de l'activité et de l'action. Des auteurs comme Bruno Latour et Michel Callon (Latour 1994 ; Latour 2006 ; Callon 1991)

analysent le tissage infini et continu existant entre ce qu'on qualifie « d'individu » et de « social ». Même la notion d'auteur ou d'acteur est construite dans la solidification progressive du consensus social sur l'attribution d'un acte ou d'un texte à un individu. Ce tissage est fait d'individus, certes, mais aussi d'objets, de machines, de textes, d'informations, « *d'investissements de forme* » pour reprendre une terminologie de F. Eymart-Duvernay (1986) et L. Thévenot (1985) et d'actions qui sont autant d'interactions entre toutes ces entités. Ce tissage prend forme à certains endroits, il aboutit à une construction solide, une institution. À d'autres endroits, non encore stabilisé, il relie en permanence l'individu au collectif sans véritable rupture, tant l'individu lui-même est traversé de ces tissages complexes, toujours en mouvement. Ainsi les métiers peuvent être considérés comme un tissage solide entre savoirs, hiérarchie sociale et activité de travail. Mais ils ne sont pas présents partout.

Dès lors, ne faut-il pas retourner à l'action, qui est une intégration concrète de l'individu et de son environnement ? L'environnement agit par et sur l'individu et l'individu agit par et sur l'environnement : entre les deux, pas de rupture mais ce tissage continu d'objets, d'aménagements spatiaux, de supports de connaissance et d'information, qui livrent une partie du passé et sont autant d'éléments de l'action, donc de la compétence. ■

---

## Référence de l'ouvrage

---

Hillau B. (2006), *Un lexique raisonné de la compétence, Fragments de praxéologie*, L'Harmattan, Collection « Action et savoirs – Série Clés », 250 p.

---

## Bibliographie

---

Callon M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités » in *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Éditions de l'EHESS.

Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme*, La Découverte.

Eymard-Duvernay F. (1986), « La qualification des produits » in *Le travail, marché, règles, conventions*, coordonné par R. Salais et L. Thévenot.

Latour B. (1994), « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du Travail* n° 4.

Latour B. (2006), *Changer la société, refaire de la sociologie*, La Découverte.

Thévenot L. (1985), « Les investissements de forme » in *Conventions économiques*, CEE/PUF).