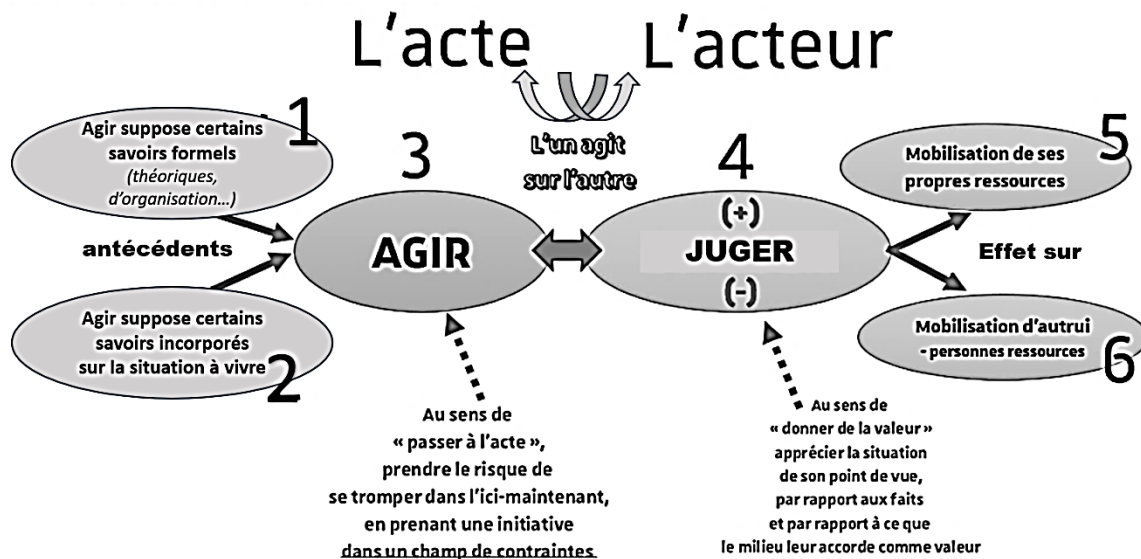
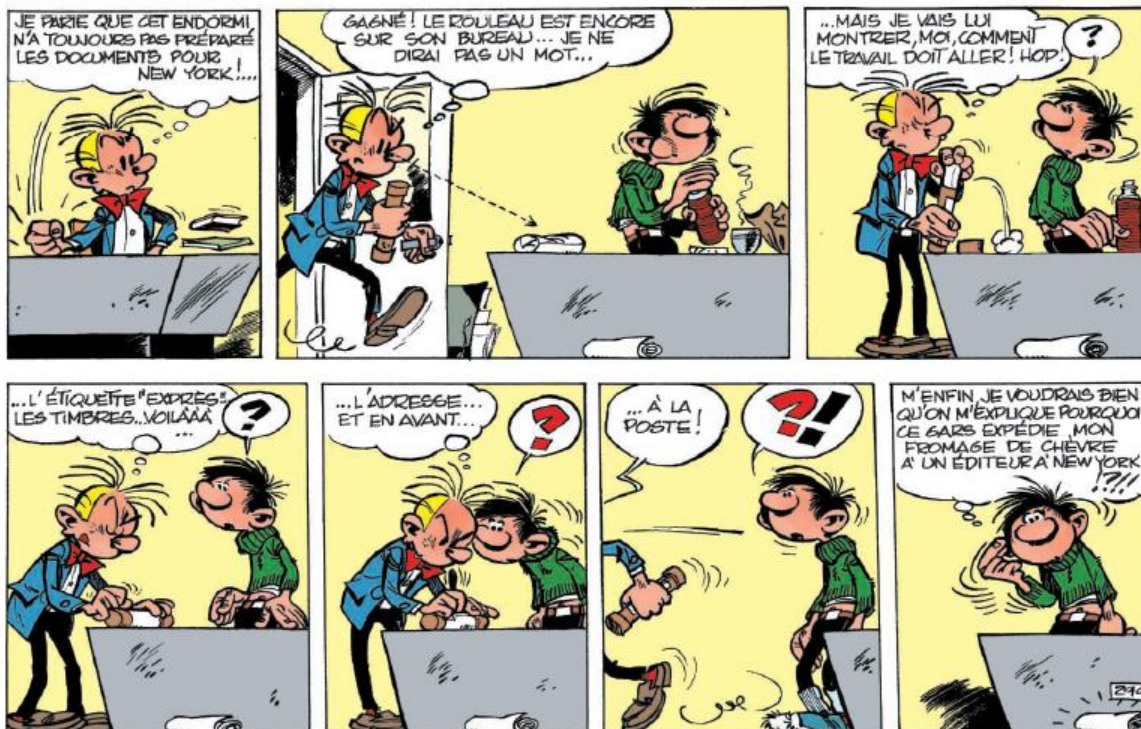


*Sur une idée d'Isabelle Dennielou et avec l'aimable autorisation des éditions Dargaud-Lombard, nous proposons ci-dessous à des fins pédagogiques de faire travailler le modèle des « Six ingrédients de la compétence » dans l'univers de Gaston Lagaffe, le héros bien connu pour transgresser les normes du travail.*

Une interprétation du modèle d'Yves Schwartz,  
Les Six Ingrédients de la Compétence



BD de Franquin et Jidéhem, *Gare aux gaffes du gars gonflé*, Album R3, paru en 1973 – ISBN 2-8001-0308-6.



### Louis Durrive - Commentaires de la BD 1 de Gaston Lagaffe (page 3)

Pour faire travailler le modèle ergologique des « *Six ingrédients de la compétence* », une première remarque: il faut choisir la personne qui sera évaluée et s'y fixer. Le raisonnement en effet ne se fait pas sur des critères isolables qui permettraient de passer de l'un à l'autre des protagonistes d'une action. Il s'agit d'une évaluation à propos de quelqu'un de bien précis. Sa compétence est comprise comme une dynamique (synergie) d'éléments inséparables et propres à cette individualité. On ne lâchera donc pas, au cours du raisonnement, cet ancrage personnalisé afin d'arriver, au terme de chaque analyse, à des commentaires pertinents qui seront débattus avec l'intéressé(e).

Dans la scène présentée ici, deux personnages -Gaston et Fantasio- évoluent autour de l'exécution d'une tâche professionnelle, la préparation d'un paquet postal. Le génie du scénariste est de jongler avec les notions d'acte et d'acteur à propos de la tâche à réaliser.

➔ Qui est l'acteur ? Officiellement, c'est Gaston le préposé au courrier. Dans les faits, pour cette histoire, c'est son supérieur hiérarchique Fantasio.

➔ Quelle est la nature de l'acte ? Il s'agit de conditionner des documents pour l'envoi postal. En apparence, une tâche simple sans prérequis : donc faisable par des agents substituables ? En réalité, une tâche qui sera exécutée de travers jusqu'au gag, parce que la substitution ne va pas de soi. Il y a toujours un implicite à connaître, quelque part dans le travail.

On s'attache ici à l'acteur Fantasio pour évaluer l'agir en compétence à partir de notre schéma ci-dessus, Gaston étant alors la figure de « l'autre ». On peut commencer par l'**ingrédient 4** et souligner son appréciation de la situation en valeur (c'est le sens premier du mot évaluation). On a ici un croisement de trois valorisations : le milieu professionnel apprécie l'importance de l'acte (délivrer un document dans les délais) ; l'agent Fantasio accorde lui aussi une *valeur positive* à l'objet de l'acte, car il se vit comme responsable du service ; il est donc en phase avec son milieu ; enfin il regarde ce qu'il croit être « le pli urgent à envoyer » et interprète le fait qu'il traîne sur un bureau ; il donne à ce fait une *valeur négative*, ce qui signifie qu'il doit en être autrement selon lui.

Ainsi chacun de nous « polarise » le milieu, distribue des valeurs en (+) pour la préférence et en (-) pour le rejet. C'est une condition pour intervenir sur notre environnement, car nul ne peut agir avec l'indifférence d'un automate. Ainsi chargé en valeur, l'**ingrédient 4** va influencer sur les deux ingrédients suivants, comme des conséquences de cette polarisation. L'**ingrédient 5**, c'est la mobilisation de ses propres ressources. Ici Fantasio rassemble son énergie, son volontarisme, ses facultés de réagir, mais ce sera aussi son point faible : être trop sûr de soi, faire au plus vite. Et l'**ingrédient 6**, c'est la mobilisation d'autrui : ici ce sera Gaston invité à regarder la scène afin de « lui donner une leçon en matière de compétence professionnelle », mais avec un point faible. Car en ne prenant pas l'avis de son subordonné, Fantasio n'a pas évité une bourde.

Venons-en à l'acte : Fantasio « passe à l'acte » (**ingrédient 3**), ce qui inévitablement comporte le risque de se tromper ! Il prend l'initiative face à ce qu'il perçoit du champ de contraintes, à savoir l'importance de la mission ; les prérequis de la Poste ; les délais avec lesquels il faut compter. Résultat : la règle d'or de cet ingrédient n°3 étant de '*prendre la bonne mesure au bon moment*', il est clair que ce n'est pas le cas !

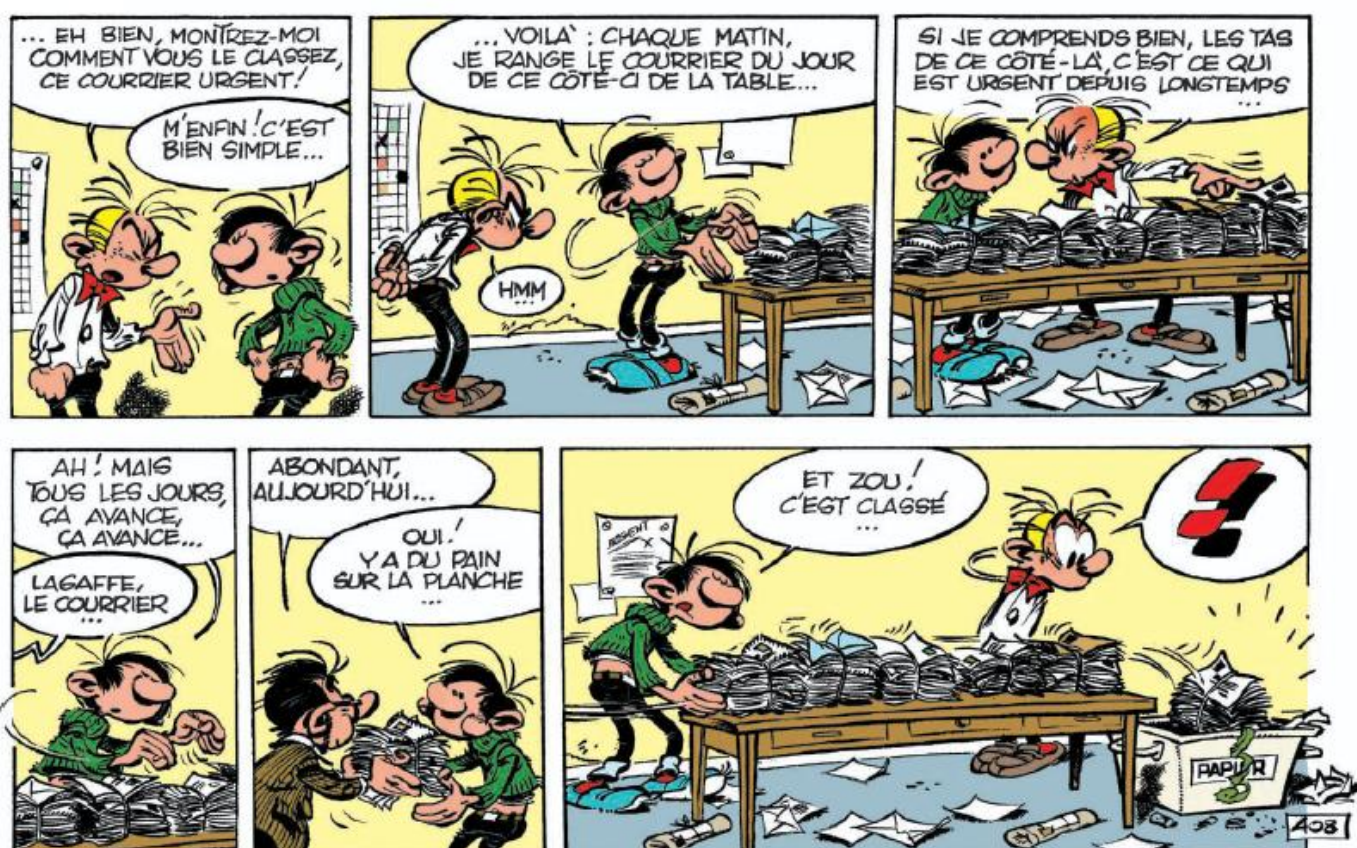
Fantasio est néanmoins parfaitement au point dans sa maîtrise des savoirs formels requis par la tâche (**ingrédient 1**) mais il est en revanche défaillant dans sa connaissance de la situation particulière (**ingrédient 2**), le « déjà là ». Il fait en effet confiance à ce qu'il sait de la forme de l'objet et ce qu'il croit savoir de ce qui se trouve sur le bureau en principe... Là va se nicher son erreur car une partie des « contraintes » (ce qu'il

doit prendre en compte) lui a échappé : le document est tombé par terre. Cet excès de confiance altère son discernement.

**Le bilan : ce dont il faut débattre avec la personne concernée.** - Finalement dans la situation présente, nous abordons le débat sur l'agir en compétence du personnage avec une évaluation nuancée : le résultat est certes une bétise grossière, mais il y a dans son activité des signaux positifs (ingrédients 1, 4) comme des signaux négatifs (2, 3) – avec des ingrédients plutôt partagés (5,6).

### *Louis Durrive - Commentaires de la BD 2 de Gaston Lagaffe (page 53)*

→ La bande dessinée étant un art à part entière (le neuvième...), elle se prête à la libre interprétation du message de l'artiste. La BD n°2 peut être comprise par exemple comme une critique de l'organisation taylorienne du travail : l'agent posté ne voit que la tâche qu'on lui assigne, parce qu'on ne lui dit rien du service à rendre ou de celui qu'il a rendu. Il répond à l'absurde par l'absurde, une manière de résister à l'agression du milieu. Cet argument est encore aujourd'hui celui de la « grève du zèle ». → Cependant il ne s'agit pas de déresponsabiliser l'individu en chargeant uniquement l'organisation. L'agent peut aussi délibérément prendre l'initiative de désinvestir son travail, de réduire celui-ci à une tâche sans service associé. Dans ce cas, la protestation à propos de « l'usage de soi » trouve son origine dans l'idée que l'on se fait de soi-même dans le monde du travail, avec l'insatisfaction qui en résulte. Dans les deux cas, c'est une rencontre ratée entre l'usage que les autres veulent faire de mes compétences et l'usage que j'entends faire moi-même de mes propres ressources.



Le scénariste a conçu son histoire comme une sorte de parodie de l'acte au travail. Fantasio en tant que supérieur hiérarchique se propose d'évaluer la compétence de Gaston. Selon **l'ingrédient n°1** de notre schéma, l'agir suppose certains savoirs formels : Gaston se réfère à la consigne de classement pour présenter sa méthode, la distinction entre le courrier récent et urgent d'un côté de la table et le courrier plus ancien et en attente, de l'autre côté. **L'ingrédient n°2** souligne la variabilité de la situation : agir suppose certains savoirs sur le déjà-là. Gaston affirme justement qu'il tient compte de l'actualité, de l'évolution de la situation (et ce jour-là, c'est l'abondance). Enfin, **l'ingrédient n°3** consiste à agir avec pertinence, donc à articuler l'ingrédient n°1 à l'ingrédient n°2 (le type -ou modèle d'action- appliqué au cas, celui qui se présente). C'est là qu'apparaît le gag : l'employé Gaston applique sa méthode avec zèle, en soulignant la rapidité d'exécution qui est une valeur sûre dans le monde du travail. Mais bien évidemment le résultat de la tâche s'annule de lui-même, jusqu'à l'absurde.

Passons de l'acte à l'acteur lui-même. Que dire de **l'ingrédient n°4**, qui est le pivot d'un agir en compétence ? Il est ici volontairement caricaturé puisqu'il s'agit d'évoquer la convergence ou la divergence des points de vue entre l'acteur et le milieu de travail : Gaston est en situation d'être évalué et en termes de valeurs, il joue avec les trois ingrédients, les trois « critères » de l'acte professionnel que nous venons de voir. En effet, Gaston fait semblant d'adhérer à ce qu'on attend de lui : il prend au sérieux la consigne et sa propre organisation, l'appréciation des données du jour et l'exigence de rapidité d'exécution. Le résultat est éloquent : son travail tourne en rond. Est-ce la faute de l'organisation qui lui confie une tâche (« faire quelque chose ») sans lui donner l'horizon qui lui donne un sens (« rendre service à quelqu'un », être utile) ? Ou bien est-ce un choix personnel de l'employé, qui revendique un usage de soi « par soi » uniquement et jamais « par les autres », donc une autonomie absolue dans le travail ? A chacun d'imaginer sa réponse. Cependant nous pouvons envisager les deux autres ingrédients qui découlent de l'ingrédient n°4, qui est celui de l'adhésion en valeur. S'il fait semblant d'adhérer, Gaston économisera la mobilisation de ses propres ressources (**ingrédient n°5**), il fera le minimum et c'est bien ce que le scénariste suggère ici. Quant à **l'ingrédient n°6** qui porte sur la relation, il apparaît ironiquement coupé en deux : en amont, celui qui sollicite le service de Gaston apparaît bel et bien avec sa brassée de lettres du jour, mais en aval, ceux qui devraient bénéficier du tri du courrier sont singulièrement absents... Le courrier finit dans la poubelle. On a donc une tâche en soi, isolée, sans destinataire donc sans service, ce qui n'a aucun sens.

**Le bilan : ce dont il faut débattre avec la personne concernée.** – De quoi va-t-on discuter en matière d'évaluation du travail avec Gaston, le protagoniste dans cette scène ? Il ne sera certes pas jugé compétent puisque son activité tourne en rond. Toutefois la cause n'est pas le manque de savoir (ingrédients 1 et 2) : *c'est le débat de normes et de valeurs* (ingrédient n°4) qui est à l'origine de la dissonance entre l'employé et l'équipe de travail – et c'est cela qui sera à évaluer. La compétence ne se réduit pas à une liaison mécanique entre le savoir et l'agir (comme s'il suffisait de *savoir ce qu'il y a à savoir* pour bien agir), mais elle s'inscrit dans un triangle : agir – savoir – valeur.

## Comprendre la grille des « six ingrédients de la compétence » d'Yves Schwartz <sup>1</sup> - 1997

*Pour le texte intégral des six ingrédients d'Y. Schwartz, voir : <https://books.openedition.org/purh/1530?lang=fr>*

De quoi s'agit-il ? Yves Schwartz est un philosophe, chercheur spécialiste des questions d'activité de travail et de formation pendant plus de 40 ans, initiateur de la démarche ergologique. Il a notamment abordé la question de l'évaluation de la compétence : comment rendre compte le plus fidèlement possible de *la réalité d'une compétence chez un professionnel* ?

La question est plus complexe qu'on ne le pense. Établir une liste de critères avec des indicateurs, donc partir d'un référentiel, c'est déjà un grand pas : cela permet de donner une première ébauche de ce que le professionnel « sait faire ». Pourtant, toute personne qui a fait l'objet d'une évaluation a constaté qu'elle peut à la fois se trouver en accord avec une liste de « savoirs, savoir-faire, savoir-être » propres à son métier - et en même temps, ne pas vraiment reconnaître dans cette liste toute la complexité de sa compétence effective.

D'où vient cette difficulté à fournir une évaluation fidèle de l'agir en compétence d'une personne donnée ?

Cela vient du fait que l'acte professionnel qui fait l'objet d'une évaluation ne peut pas être analysé comme on démontrerait une mécanique quelconque. On dit souvent que la compétence est une « combinaison d'éléments divers ». Oui et non :

- Oui, parce que pour mener à bien une mission, il faut articuler plusieurs éléments, ce qu'on appelle en général des sous-compétences, ou des compétences au pluriel (par opposition à la compétence au singulier, qui rassemble tout en une personne unique, celle qui agit) ;
- Mais non, malgré tout : parce que l'on n'obtient pas une représentation de la compétence singulière en rassemblant les pièces comme un puzzle. Il manquera toujours quelque chose d'essentiel (= la dimension du sujet en débat avec son milieu), ce qui par exemple fait qu'une équipe ne retrouve jamais exactement la même compétence après un départ.

Au fond, en agissant dans le cadre de son travail, chacun produit des actes à double facette. A chaque fois :

- C'est un acte professionnel : il correspond à des critères, à des normes de métier largement partagées ;
- C'est aussi un acte personnel : il est réalisé par une personne unique, avec son histoire, son identité.

Il y a là comme une contradiction – et c'est pour la dépasser qu'Yves Schwartz a imaginé une grille de questionnement qui croise l'éclairage objectif et l'éclairage subjectif. Ce sont six questions à se poser autour d'un *même acteur* que l'on veut évaluer au travail. Tendanciellement, les trois premières questions permettent de cerner « l'acte professionnel », c'est-à-dire en quoi l'objet de l'évaluation correspond aux exigences du métier et de l'emploi concernés. Les trois dernières questions permettent de cerner, pour ce même objet d'évaluation, sa dimension « d'acte personnel », c'est-à-dire en quoi il est porté par une personne unique, avec ses caractéristiques propres. *Mais pour s'approprier la grille, il faut comprendre que ce ne sont pas deux questionnements séparés* : car l'acte personnel fait retour sur l'acte professionnel (effet de récurrence), il le transforme en lui donnant une certaine allure, une dynamique qui contribue à la qualité du résultat. Et réciproquement : l'acte professionnel transforme en continu la personne, l'auteur de cet acte, dans ce qu'on appelle le processus de professionnalisation / professionnalité. Finalement, les six ingrédients concernent un seul et même acte, qui est à la fois **très social** (puisque'il est pensé d'abord et évalué ensuite par les gens de métier) **et très singulier** (puisque'il est porté par son auteur, toujours unique).

Grâce à la grille de questionnement des « six ingrédients de la compétence », on peut espérer rendre compte à la fois de la nécessaire conformité de l'agir professionnel et de l'incontournable originalité de chaque personne en charge d'une mission. Le terme « ingrédients » est volontairement flou, car parler de critère supposerait de fixer les contours nettement. Cette souplesse permet de distinguer les composantes de la compétence en tendance. *Plus* les différents « ingrédients » sont spécifiés et *plus* on peut comprendre le bénéfice d'un aller-retour permanent entre **la pratique** (les manières d'agir communes à des professionnels et validées par tous) et **l'activité** (les manières de s'y prendre propres à chacun dans la situation réelle, à un moment donné, avec les circonstances rencontrées). L'un et l'autre gagnent à échanger dans la durée, pour progresser collectivement et individuellement.

<sup>1</sup> Pour la présentation de cet auteur, voir la fiche wikipedia d'Yves Schwartz.

Voici la grille de questionnement telle que nous l'interprétons. Celle-ci n'a de sens que si elle est : (a) menée avec l'intéressé(e) ; (b) réalisée sur la base de faits constatés : une situation bien réelle, à un moment donné.

L'objectif est de répondre à chaque ingrédient en **croisant les points de vue** d'un ou plusieurs observateur(s) avec celui de l'auteur, sujet de l'action, lors d'un débat à visée évaluative.

**INGREDIENT 1 DE LA COMPETENCE / « Connaître », au sens d'une maîtrise des connaissances abstraites (associées au métier, à l'emploi), liées à la situation.** L'ingrédient 1 porte sur ce qu'il y a à savoir dans la situation, autrement dit le "type" de solutions disponibles pour le professionnel. On est sur l'inventaire/ le repérage.

*Jusqu'à quel degré, dans la situation considérée, la personne évaluée manifeste-t-elle une maîtrise de ce qui doit être su, connu pour agir professionnellement.*

**INGREDIENT 2 DE LA COMPETENCE / « Connaître », au sens d'une familiarité avec le milieu de travail (« incorporation » de ce milieu).** L'ingrédient 2 porte sur l'ancrage dans la situation, la connaissance au sens intimiste (corps-soi) qui fait que la personne au travail sait gérer le "cas" qui se présente, à un moment donné.

*Jusqu'à quel degré, dans la situation considérée, la personne évaluée manifeste-t-elle une bonne familiarité avec le milieu, qui lui permet d'évoluer dans la situation 'comme un poisson dans l'eau' et d'anticiper ce qui doit être.*

**INGREDIENT 3 DE LA COMPETENCE / Agir en compétence, au sens de faire preuve d'une intelligence de l'action = croiser le 1 et le 2 : la bonne mesure au bon moment.** L'ingrédient 3 "croise" les deux précédents car l'agir efficace est bien celui qui saura relier de façon opportune "le type et le cas".

*Jusqu'à quel degré, dans la situation considérée, la personne évaluée fait-elle preuve d'un agir opportun (« Kairos », l'occasion d'agir) : prendre l'initiative qu'il fallait à un moment donné ; faire ou ne pas faire, selon l'appréciation des contraintes du moment.*

**INGREDIENT 4 DE LA COMPETENCE / Juger, apprécier avec justesse, en fonction de ce que l'on perçoit d'important (cf. valeurs) pour les autres et pour soi-même dans la situation considérée (débat de normes).**

*Jusqu'à quel degré, dans la situation considérée, la personne évaluée a-t-elle su arbitrer en mesurant les enjeux de la situation, en prenant en considération les points de vue des protagonistes, en appréciant ce qui fait valeur pour les autres et pour soi-même (« faire valeur » au sens d'être prioritaire, plus important).*

**INGREDIENT 5 DE LA COMPETENCE / Mobiliser ses propres ressources dans l'action : en faisant appel à son histoire personnelle, son expérience, sa personnalité (le « potentiel ») ...**

*Jusqu'à quel degré, dans la situation considérée, la personne évaluée a-t-elle fait preuve d'un engagement personnel dans l'action, en puisant dans ses propres ressources (qualités propres telles que courage, patience, résistance au stress, etc.) ou acquis de la formation, acquis de l'expérience de la vie...*

**INGREDIENT 6 DE LA COMPETENCE / Interagir dans des « collectifs pertinents » (ECRP) : s'appuyer sur d'autres - ou inversement les laisser agir s'il vaut mieux ; agir en tenant compte des autres (d'amont en aval de l'action).**

*Jusqu'à quel degré, dans la situation considérée, la personne évaluée a-t-elle manifesté une prise en compte de l'action dans sa dimension collective, en prenant en compte les autres (attentif aux conséquences pour les autres, points d'appui chez quelqu'un d'autre, sollicitations diverses, retenues ou efforts consentis dans le souci d'autrui, etc.)*

**L'exercice se clôt par un débat** entre l'intéressé(e) et ses interlocuteurs dans une visée d'évaluation de la compétence manifestée en situation. L'effort d'objectivation et d'objectivité repose sur la mobilisation de certains faits, le débat d'interprétation de ces faits et le croisement des points de vue.