

Une action de formation en milieu carcéral : un exemple d'approche des compétences par l'ergologie

Louis Durrive
Centre régional de formation en alternance
« l'Atelier », Strasbourg

LE CADRE THÉORIQUE

La démarche ergologique a été initiée voici une quinzaine d'années à Aix-en-Provence par Yves Schwartz¹ et une équipe de chercheurs ouverte aux non-universitaires. Deux présupposés de cette démarche interrogent directement les compétences au travail. C'est d'abord un principe d'ordre anthropologique : dans la mesure où il ne se laisse jamais enfermer dans une rationalisation stricte de son travail, l'homme est toujours partiellement micro-créateur. C'est ensuite un principe d'ordre épistémologique et méthodologique : les savoirs se construisent par double anticipation ; la connaissance précède et organise l'activité et en retour, le travail génère une part d'inédit que le savoir devra conquérir.

L'ergologie considère chaque situation de travail comme un « milieu » au sens où l'entendait Canguilhem (1947). Le milieu est une configuration pour partie inédite car dans le moment du travail se conjuguent des contraintes, des normes antécédentes (les machines, les procédures, les consignes, les délais...) et des histoires, des choix, des valeurs en partie propres

1. Yves Schwartz est professeur de philosophie, membre de l'Institut Universitaire de France.

à ceux qui sont engagés « ici et maintenant » dans la réalisation des objectifs à atteindre. Une situation porte en elle plusieurs possibles : un obstacle peut se transformer en moyen d'action, un problème a plusieurs solutions. Cette variabilité ne relève pas seulement des caractéristiques de chaque opérateur. Elle renvoie également à la singularité de la rencontre homme-milieu, aux préférences du sujet au travail, à des arbitrages intimes relatifs à la mise à disposition de soi (ou « usage de soi ») en fonction de ce qui paraît à chacun désirable, souhaitable, dans une confrontation originale aux autres et à l'environnement.

Une telle alchimie rend impossible la détermination par avance d'une situation de travail : moins en raison d'une incertitude statistique que du fait de la *capacité à vivre* des hommes qui ne cessent de produire de l'histoire. La conséquence directe est la valeur attribuée à la modélisation, une notion centrale pour les formateurs. Ancrée dans une histoire en train de se faire, l'activité de travail peut être analysée sous deux aspects différents (à considérer dans un rapport dialectique) :

- comme l'une des réalisations possibles des protocoles du métier concerné, en référence à des modèles de portée générale qui ont délibérément neutralisé les aspects historiques d'une situation ;
- mais aussi comme une expérience singulière par rapport aux standards de ce métier, un moment de vie qui oblige à retraiter les modèles, à les déplacer de façon à leur permettre d'entrer dans une histoire complexe.

La compétence comme énigme

Pour les praticiens de la formation que nous sommes, la démarche ergologique s'est révélée être un puissant outil. Son approche globalisante, non mutilante, prend en compte le double impératif de penser le vécu sans le trahir, autrement dit de considérer en même temps le cas général, dont la maîtrise est une condition de transfert des compétences, et le cas singulier, dont la maîtrise sanctionne la compétence dans un moment de vie professionnelle, ici et maintenant.

La démarche ergologique est faite d'humilité et de rigueur : humilité à l'approche d'un vécu dont on soupçonne la complexité, la densité, la capacité infinie à générer de la nouveauté ; rigueur de l'investigation, du projet de production d'un savoir malgré l'émergence continue de l'histoire en train de se faire et qui s'ingénie à bousculer nos modèles à peine stabilisés...

Pour qui se préoccupe de diagnostiquer ou de développer des compétences, cette double exigence ne reste pas sans écho. Qui n'a pas éprouvé une gêne en constatant l'écart entre le codifié de certaines compétences et la complexité de situations vécues au travail que ce même codifié

prétendait circonscrire ? Comment repérer les invariances, comment modéliser sans prendre le risque de passer à côté de ce que l'on cherche à cerner précisément, les éléments constitutifs du « bien faire son travail » ?

L'ergologie propose une définition de la compétence suffisamment opératoire pour que nous puissions avec elle nous confronter au réel, mais aussi suffisamment ouverte de façon à ne pas « clore par avance la liste des informations à faire émerger » (Schwartz, 1997b, p. 6). La compétence se présente alors comme une combinaison propre à chacun de divers ingrédients hétérogènes. Nous y reviendrons en analysant un exemple dans le détail.

Ainsi, sur ce thème des compétences, l'outil conceptuel que nous livre l'ergologie repose sur un paradoxe : des voies nouvelles s'offrent pour explorer les contenus des compétences, pour les décrire et les étudier, à condition d'en reconnaître le caractère énigmatique.

Ne pas tenir la compétence pour une énigme, c'est implicitement prétendre pouvoir en faire le tour, l'enfermer dans un modèle et faire taire la capacité à vivre qu'elle ne cesse de manifester. Au contraire, aborder la compétence comme une réalité toujours problématique, toujours circonstanciée, c'est se mettre en disponibilité intellectuelle pour une « connaissance approchée » de ce qui s'entend derrière le « bien faire ».

Nous situons l'énigmatique compétence dans le mouvement dialectique de deux registres : d'un côté, celui des concepts, des savoirs, des normes, de ce qui est prévu, inscrit, prescrit – et d'un autre côté celui de la vie, de l'histoire, de l'expérience en cours, de la confrontation au réel. La compétence est dès lors contextualisée, mais « l'ici et maintenant » est tout de même dépassé. En effet, ce n'est pas le seul résultat de l'action qui compte, c'est le sujet délibérant et arbitrant dans un vécu contradictoire, en quête de sens et d'alternatives, confronté au réel pour mettre en œuvre les tâches et tenu de faire « usage de soi ». La compétence comme énigme amène au débat, à l'échange des points de vue, « au dialogue et non au monologue » (Schwartz, 1997b, p. 25) lorsqu'il s'agit d'évaluer les contenus du bien faire son travail.

UNE ACTION INNOVANTE EN MILIEU CARCÉRAL : PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Dans le cadre de la modernisation du service général de certains établissements, la Direction de l'administration pénitentiaire en Alsace commande en 1998 à l'organisme de formation « l'Atelier » une action d'accompagnement en situation de travail auprès des détenus affectés à la cuisine, dans une maison d'arrêt de la région. Ceux-ci sont volontaires pour travailler

pendant leur détention plutôt que de suivre une formation. L'objectif de l'administration est de les amener à constater eux-mêmes les compétences qu'ils mettent en œuvre au quotidien, de leur permettre d'en développer de nouvelles et surtout d'en garder une trace. Cette expérience peut en effet servir de tremplin vers une professionnalisation après la libération.

La commande est ici spécifique, car les contenus de l'action sont intentionnellement passés au second plan. Il s'agit de s'adresser à ces personnes-là et pas à d'autres : une offre de formation classique aurait eu un effet sélectif inévitable parmi les candidats potentiels, notamment ceux qui ne maîtrisent pas l'écrit ou qui fuient systématiquement la situation de cours. On ne partira pas des savoirs professionnels, d'une codification protocolaire pour collecter ensuite dans le vécu du travail les éléments qui s'en rapprochent. Ce sera l'inverse : on se donnera les moyens de « faire parler le travail », de co-produire un savoir sur l'expérience.

L'originalité de la commande est propice à la mise en place d'un de ces lieux-creusets dans lesquels, pour reprendre l'expression de Freire (1974), « les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde » (p. 62), autrement dit un lieu où l'activité devient l'objet d'une réflexion critique pour tous. Au monologue d'un expert s'adressant à des non-spécialistes se substitue le dialogue entre des professionnels de la cuisine en collectivité et des opérateurs confrontés au réel pour mettre en œuvre une tâche² : préparer deux services quotidiens de six cents repas, sept jours sur sept.

Un tel dispositif, que nous désignons en ergologie sous le terme de « rencontres du travail », ne va pas de soi. Il suppose que chacun porte un certain regard sur le travail pour surmonter l'illusion de l'évidence. C'est effectivement le sentiment de banalité du vécu qui décourage d'échanger sur le travail. Seuls la consigne et le résultat paraissent discutables, tandis qu'entre ces deux pôles, on tient pour résiduels les arbitrages en pénombre qu'impose un vécu forcément contradictoire. Or, l'émergence des savoirs contenus dans le travail et des compétences à l'œuvre exige de porter l'éclairage précisément sur ces zones laissées dans l'ombre.

Les deux professionnels de la cuisine de la maison d'arrêt ont été préparés par le biais d'une formation spécifique à adopter une posture nouvelle vis-à-vis du travail quotidien. En les invitant à raconter leur propre travail, nous les avons incités à modifier leurs représentations du service effectué par les personnes qu'ils encadrent. À la fin de l'exercice, dans un texte dense d'une soixantaine de pages, les deux tuteurs ont décrit la course d'obstacles qui les amène tous les jours à atteindre l'objectif de nourrir une collectivité de six cents personnes. Même s'ils étaient déjà conscients des

2. Nous remercions de leur collaboration : Gérard B. et les encadrants P. Ouchen, J.-P. Thévenin, C. Schuliar.

écarts entre ce qu'on leur demande et ce que cela leur demande, les deux cuisiniers n'ont pas caché leur étonnement devant ce qui pourtant leur appartenait : la complexité des raisonnements enfouis, des savoirs mobilisés, des compromis à imaginer pour tenir compte d'impératifs contraires. Mais leur étonnement semblait aller plus loin, dans une sorte de « mise en abîme », de perception de l'infinie complexité du travail. Ils ont eux-mêmes fait observer qu'on ne pourrait pas s'arrêter de rapporter de la nouveauté, qu'aus sitôt fixé par écrit leur travail réel débordait déjà le récit...

Désormais les tuteurs étaient prêts à se mettre à leur tour en disponibilité mentale afin d'accueillir avec intérêt le récit du travail quotidien des opérateurs. Un groupe de huit stagiaires a été constitué à partir de l'effectif des détenus présents en cuisine, sans aucun prérequis au recrutement. La proposition a clairement été de réfléchir ensemble à ce qui se vivait collectivement jour après jour, afin de valoriser les compétences de chacun.

La discipline d'« inconfort intellectuel » à l'épreuve d'une animation de groupe

Le thème du stage a été recentré à la suite de l'analyse du travail réel effectuée par les encadrants de la cuisine, ce qui n'est pas sans intérêt. Le métier d'employé technique de collectivité au service de l'alimentation est devenu la référence, plutôt que celui d'agent de cuisine, trop éloigné de la réalité. Durant douze semaines et à raison de trois après-midi par semaine, le groupe s'est réuni autour de Christian S., un formateur hygiène-sécurité lui-même formé à la démarche ergologique, et en présence de l'un des deux encadrants cuisiniers.

Les participants au stage ont très vite perçu l'inédit de l'expérience qu'ils allaient vivre. Ils s'attendaient à ne pas assister à un cours, sans exactement imaginer une formule alternative. À présent il est proposé à chacun et à tous de se soumettre à une discipline que l'ergologie qualifie « d'inconfort intellectuel » :

- les professionnels n'opteront pas pour le confort d'un exposé sur les bonnes pratiques en cuisine de collectivité afin de rester ouverts à l'inédit du travail ;
- chacun des opérateurs sera également invité à ne pas se réfugier dans le confort d'une description de son travail en général mais à parler du vécu tel qu'il est.

Ce sont en quelque sorte deux appels permanents à contribution, qui se conjuguent pour instaurer les conditions d'un vrai dialogue au cœur de l'expérience de travail. Se déclinent alors pour chacun les deux exigences

d'humilité et de rigueur déjà évoquées : l'humilité empêche d'opposer la simplicité d'un « y-a-qu'à » à la complexité des situations rapportées par les uns et les autres, lorsqu'il faut mettre en œuvre ce qu'on demande ; la rigueur oblige à aller au fond des choses, à creuser la mise en mots jusque dans le détail de la façon dont on s'y est pris à un moment donné, en explicitant autant que possible ses propres délibérations.

L'animation est conduite selon une hypothèse méthodologique générale, celle de la dialectique du repérage et de l'ancrage que nous avons récemment développée (Durrive, 1999) en référence aux registres d'analyse en ergologie. Le repérage est un exercice de collecte de « l'information froide », celle qui rend compte des déterminants de la situation de travail. L'ancrage permet par contraste de recueillir « l'information chaude », une part de l'expérience vécue au travail, située dans une synchronie – l'action collective – et une diachronie, l'enchaînement des événements à un moment donné.

Pour autant qu'il respecte cette dialectique des registres, l'animateur fait sans cesse rebondir le débat et évite deux écueils bien connus lorsqu'on échange sur le vécu : celui de se noyer dans les détails ou au contraire celui de se perdre dans les généralités. C'est aussi à cette condition que l'animateur permet au groupe de produire un savoir commun et communicable à propos d'un vécu collectif au travail et de construire en même temps des questions afin de nourrir ce savoir d'apports extérieurs : réponses de professionnels, exposés plus structurés sur tel ou tel aspect du métier.

Conditions et limites de l'animation

Dans un milieu clos tel que l'univers carcéral, aborder le travail réel comme un nœud de délibérations personnelles dans un vécu nécessairement contradictoire et proposer de centrer là-dessus les échanges, cela représentait le risque d'ouvrir la boîte de Pandore. Il n'en a rien été : l'expérience s'est déroulée sereinement et se poursuit avec un nouveau groupe aujourd'hui. Du point de vue du travail au quotidien, les progrès ont été rapidement visibles concernant le respect des règles d'hygiène et de sécurité, l'anticipation des difficultés, la coordination des opérations. De manière générale, on a constaté une performance collective accrue dans un climat plus détendu grâce à une meilleure entente entre les encadrants et les opérateurs. Les intéressés ont parlé dans un climat de confiance de leurs réussites comme de leurs doutes pour mettre en œuvre le service demandé. Au terme du stage, chacun a reçu un document personnalisé, traduisant un croisement de points de vue sur ses compétences à l'œuvre. Plusieurs participants ont formulé le souhait de poursuivre une formation, alors qu'ils ne l'envisa-geaient pas un instant au départ.

En soulignant le succès de cette expérience de formation, on en verra aussi les limites attachées aux conditions de sa réalisation.

D'abord la dialectique des registres comme méthode d'animation a certainement canalisé l'expression d'un vécu émotionnel pour le diriger vers un mode beaucoup plus argumenté. Concrètement, l'animateur engageait de façon systématique le débat par une analyse en commun de « ce qui nous a été demandé aujourd'hui ». Cette étape donnait sens à la suivante : « qu'est-ce que cela nous a demandé » et à la troisième : « qu'est-ce qui peut être amélioré ? ». On notera l'entrée collective dans le travail qui est adoptée ici : l'avantage est de repositionner chacun des membres du collectif en présentant son travail comme une contribution à une tâche plus grande que la sienne.

Le vécu quotidien est de la sorte circonscrit de trois manières différentes :

- il est un problème à résoudre, parce qu'il n'y a aucune automaticité entre la consigne et le résultat ;
- il est une œuvre sous contrainte de coordination, autrement dit il ne renvoie pas chacun à lui-même mais il est une question pour tout le groupe ;
- il est une réalisation sous contrainte de temps, et c'est la chronologie des événements qui restitue pour une part le sens des arbitrages de chacun au travail.

Dans la mesure où le travail n'est pas « trahi », pris à rebours par un découpage artificiel qui rendrait incompréhensible telle ou telle réaction individuelle face aux contraintes, il devient un objet de réflexion, ouvrant à des échanges souvent passionnants mais rarement tendus parce qu'argumentés. La présence de l'encadrement a été précieuse à plusieurs titres : le savoir produit en commun à partir du vécu quotidien ne s'est jamais transformé en défouloir sur la hiérarchie de la prison ; le retour d'expérience a permis de bâtir un vrai questionnement et a donné l'occasion au professionnel d'exposer son point de vue ; les procédures nouvelles enseignées au bon moment grâce à ce jeu de questions-réponses ont été réinvesties dans le travail, retraduites d'autant plus facilement qu'une continuité était assurée par le tuteur présent sur le lieu de la production comme sur le lieu de la réflexion collective.

Ensuite, à mesure que les participants au stage intégraient l'approche ergologique (le va-et-vient à instaurer entre ce qu'on demande et ce que ça demande pour en dégager un savoir), ils donnaient aussi du sens à ce qui constitue le travail en général, précisément cette gestion des écarts toujours perfectible, jamais résolue. Travailler, c'est accepter le paradoxe d'une anticipation à la fois nécessaire et impossible à cent pour cent : cette idée que

Christian, l'animateur, a su transmettre au groupe a traversé les échanges. En sortant du tout ou rien (soit je suis un « pro », soit je suis nul), la majorité des stagiaires a osé afficher une volonté de mieux faire. Enfin, travailler c'est aussi accepter de collaborer avec des personnalités différentes, dont la conjugaison des qualités et des défaillances se rejoue chaque jour pour former ce que chacun ressent comme indispensable, la coopération au travail.

Tous ces éléments concourent ici à une représentation nuancée du travail, évitent certains dérapages dans l'expression du vécu en cuisine, tels que la révolte devant le non-sens apparent de l'écart entre l'anticipation et la réalité, ou la recherche d'un bouc émissaire. Ils sont propices à un repérage de compétences au travail, mais en même temps ils marquent les limites de l'expérience. Si toutes ces conditions ne sont pas réunies dans la suite du parcours de formation des intéressés, qu'advient-il des acquis à peine stabilisés ? La question reste ouverte.

Finalement, l'enjeu véritable – et le risque aussi – de ce type d'animation n'est pas d'abord de former des agents de collectivité. Il est d'entraîner les participants à s'exprimer à partir de leur travail, ce qui suppose pour chacun de prendre conscience de sa propre faculté à anticiper et innover sans cesse à l'échelle « micro ». Être capable de communiquer un point de vue argumenté à propos de son vécu en situation, c'est un levier d'apprentissage, de socialisation (« savoir être ensemble, travailler ensemble ») et de qualification au sens large.

UN CAS CONCRET : RÉFLEXIONS AUTOUR DES COMPÉTENCES D'UN STAGIAIRE, GÉRARD B.

Gérard a 43 ans, il est de petite taille et mince, discret et en même temps très présent. Très tôt orphelin, il n'a pas suivi d'études et pendant 15 ans il a été serveur dans de petits restaurants. Il est connu pour être calme, méticuleux, attentif à son environnement. Un accident au col du fémur le gêne pour se baisser, mais il garde une bonne résistance physique. Les dérapages qui lui ont valu deux incarcérations successives sont liés à des moments de déprime avec abus d'alcool. Conscient d'être un travailleur appliqué, il dit avec ses mots : « les gens voient la balafre, mais pas ce qu'il y a à l'intérieur »... Il vit habituellement en foyer de célibataires et se définit comme un solitaire appréciant la vie en société : « au boulot, j'aime bien être avec du monde, mais je parle juste le nécessaire ».

Au cours d'un après-midi, Gérard a fait avec enthousiasme le récit de son travail. Le dialogue s'est établi à partir des deux règles simples déjà explicitées : d'une part nous parlons d'une journée précise et en respectant

la chronologie des événements ; d'autre part nous nous situons toujours dans une action collective, en parlant aussi bien des autres que de soi-même au travail. La dynamique du débat vient de la confrontation permanente « repérage et ancrage », autrement dit : le travail pensé à l'avance et le travail comme confrontation au réel.

Afin d'introduire le lecteur dans cette dialectique, nous lui donnerons précisément quelques repères.

La cuisine : du fonctionnement-type au fonctionnement ce jour-là

Nous sommes dans une cuisine de collectivité conçue pour la liaison chaude, c'est-à-dire la préparation et la consommation des repas le jour même. Or depuis deux ans, l'établissement a adopté pour diverses raisons la formule de la « liaison froide ». C'est une organisation de la restauration en différé, permettant de préparer les repas un ou plusieurs jours à l'avance, en maintenant les plats en froid positif. Un programme de restructuration et de modernisation de la cuisine est en cours, mais en attendant, il faut « faire avec » l'espace tel qu'il est. En l'occurrence, il est aménagé à contre-sens de l'activité actuelle. Impossible d'engager une réflexion sur le travail sans avoir une idée de telles contraintes inscrites dans les murs. Un plan des locaux, même schématique et à main levée, est toujours utile et de façon générale nous le demandons à nos interlocuteurs à l'appui des entretiens sur le travail.

La cuisine est située dans le périmètre de la détention. Elle est séparée du magasin et de la relation aux fournisseurs. Cette division se conçoit dans le principe, puisque les repas sont programmés sur six semaines. Dans la réalité, une telle relation amont-aval rend difficile la gestion des aléas.

Sans pouvoir entrer ici dans les détails, on soulignera le caractère fortement contraint du service attendu. Une véritable course contre la montre est engagée chaque jour, compte tenu des risques d'intoxication alimentaire. L'exploit quotidien pour le collectif de travail est de coordonner les chaînes du chaud et du froid sans jamais franchir la ligne rouge, qui conduirait à une prolifération des bactéries.

Les opérations s'enchaînent de la manière suivante :

- les denrées sont réceptionnées chaque matin en cuisine, déconditionnées et distribuées vers la zone de cuisson ou vers celle des préparations froides, ou encore placées en attente dans les chambres froides ;
- au fur et à mesure que les aliments sont prêts, ils sont conditionnés en barquettes jetables ; celles-ci sont recouvertes d'un film plastique au moyen d'une operculeuse et placées sur des échelles de stockage ;

- avant d’être déposées en chambre froide pour attendre le jour de consommation, les échelles de barquettes passent dans un sas, une des deux cellules de refroidissement.

C’est un parcours fait de manœuvres et de déplacements, jalonné d’impératifs d’hygiène qui obligent à traquer les salissures, avec un dispositif d’auto-contrôle sanitaire permanent à partir de sondages de température et de plats témoins.

À côté du secteur de la préparation se trouve une équipe pour la distribution des repas. Selon un timing et une programmation tout aussi rigoureux, cette seconde équipe retire des frigos les barquettes pour les réchauffer dans des chariots électriques et livrer les étages de la détention. Elle réceptionne le matériel en retour afin de le nettoyer. Le trait d’union des deux secteurs est la plonge, plate-forme de redistribution des outils de travail aux différents protagonistes au fur et à mesure du déroulement de la production.

Nous sommes le mardi 5 avril, après le long week-end de Pâques. Gérard est volontaire cette semaine pour piloter l’équipe du conditionnement en barquettes, un poste sensible. Il va vivre une journée très éprouvante : les stocks à refaire, le repas de midi à livrer en direct, plusieurs détenus sur lesquels on comptait mais libérés pour les fêtes et enfin une réaction en chaîne d’imprévis. À 17 heures, « mission accomplie » avec onze services d’operculage de six cents rations chacun : Gérard a bien fait son travail. Au-delà d’une formule lapidaire, comment apprécier les compétences dont il a fait preuve ? La démarche ergologique propose d’adopter six éclairages différents de cette compétence, « concept d’horizon » (Schwartz, 1997a).

Les compétences dans le travail vivant

En raisonnant à partir du dialogue engagé avec Gérard, nous retiendrons les points suivants :

a) Une certaine maîtrise du protocole, de ce qui devrait être

Même s’il lui manque parfois le vocabulaire technique, Gérard a assimilé des modèles. Cette maîtrise de la procédure apparaît explicitement. Ainsi, il dit clairement pourquoi l’occupation des cellules de refroidissement lui interdit d’entamer un service de conditionnement : le produit ne doit pas stationner en température ambiante ; il réclame des échelles de stockage pour le sas, en apprenant que les conserves n’ont pas été en chambre froide la nuit et seront operculées à une température supérieure à 10° ; il tient compte de la durée relative de refroidissement des aliments : 20 minutes

pour les raviolis, 1 heure 30 pour le poulet. Mais sa connaissance des règles surgit aussi implicitement : en tant que superviseur au poste d'operculage, il contrôle simultanément la qualité des plats (le maintien obligatoire au chaud), la quantité (le grammage des rations, qui est normé) et les règles d'utilisation de la machine pour prévenir les pannes (ainsi, éviter de salir le tapis pour ne pas obturer les cellules électroniques).

Certes, Gérard ne possède pas vraiment le protocole de la liaison froide. Par exemple, il n'entrepose pas en une seule fois la quantité de barquettes nécessaire aux services d'operculage prévus. Or les allées et venues sont prohibées dans ce genre d'opérations, mais d'un autre côté, la cuisine ne dispose pas encore d'un milieu stérile. Il maîtrise par contre les règles de fonctionnement de cette collectivité-là, qui à un moment donné l'autorise à récupérer une échelle en chambre froide, faute de matériel, alors que cela est également exclu en principe.

b) Une connaissance incorporée du milieu de travail

Gérard nous fait observer qu'« ici, en milieu carcéral, il faut savoir prendre les gens. Quand par exemple je leur dis de ne pas manger en cuisine, de se laver les mains, je leur dis : l'hygiène, c'est pour nous tous, pour notre bien. Après vous pourrez dire là-haut (en détention) que c'est propre en cuisine ». Un milieu clos est forcément traversé de tensions, d'histoires accumulées, d'habitudes de vie. Le seul fait d'accepter le leadership d'une équipe d'operculage est une prise de risque à gérer intuitivement : les « petits chefs » sont vite sur la sellette.

Il faut bien connaître les rouages du collectif de cuisine, d'ailleurs très mouvant, afin de naviguer entre les conflits d'intérêt générés par les relations internes d'amont-aval : l'agent chargé du déconditionnement dépend de la plonge pour son matériel, mais lui-même fournit les chaînes du chaud et des entrées ; le piano – zone de cuisson – est en amont de l'operculage, qui lui-même dépend du pourvoyeur. De là, les relations ne peuvent pas être déduites logiquement : il faudra par contre compter avec telle personnalité lorsqu'elle a telle responsabilité, pour négocier. De sa position de pilote au conditionnement, Gérard a évité tous les pièges ce jour-là : aucun conflit n'a entravé la production, déjà très compliquée par les circonstances (effectifs réduits, stocks à refaire, délais très courts).

c) Une intelligence des situations évolutives (retraitement des normes)

L'art de bien faire, c'est aussi celui de prendre la bonne mesure au bon moment. Les difficultés n'ont pas manqué ce mardi-là. L'absence du pourvoyeur était une mauvaise nouvelle : c'est grâce à lui que les secteurs coordonnent les opérations malgré la disposition des locaux, en échangeant continuellement les gastronomes (récipients de collectivité) et les échelles. Gérard a négocié auprès du chef cuisinier la contribution d'un des agents

prévus au piano, en promettant de se débrouiller chaque fois que c'était possible. Ensuite, tout au long de la journée, Gérard a dû adapter le plan de production qui lui avait été fixé. Les viandes n'étaient pas cuites à temps, ou au contraire trop tôt par rapport à l'occupation des cellules de refroidissement en aval. C'est ensuite l'urgence du service de midi, avec le délai de réchauffement des plats. Ce sont enfin les légumes qui devaient en principe reposer la nuit au frigo, ce qui n'a pas été fait à cause d'un opérateur défaillant la veille : d'où la nécessité à présent de trouver un créneau libre dans le planning d'utilisation des cellules... Gérard n'a pas cessé d'effectuer des pirouettes pour agencer les contraires, profiter du temps disponible et continuer de produire sans être bloqué en amont ou en aval. Un gros retard a déjà été accumulé en début de matinée du fait des arrivages importants du magasin, un lendemain de fête.

Gérard n'a pas eu heureusement à faire face à une panne des cellules de refroidissement. Par contre, le passage en barquettes des cuisses de poulet a été problématique. Le film a plusieurs fois été coupé par des os saillants. En principe, aucun détenu n'a le droit de toucher à l'operculeuse ; il faut appeler le responsable. Gérard a néanmoins obtenu de Jean-Paul, le cuisinier présent ce jour-là, l'autorisation d'intervenir pour remettre tout en place.

d) Une disposition à recentrer le milieu autour de ses propres valeurs (retraitement des valeurs)

S'investir dans son travail ne va pas de soi dans un milieu clos. Cela est d'autant plus vrai que la nourriture sert souvent d'exutoire à la mauvaise humeur. Malgré les efforts de l'équipe de cuisine, nombre de détenus refusent le menu et préfèrent « cantiner ». Ceci n'est pas sans incidence sur le moral des opérateurs.

Il est vrai que l'animation du groupe des stagiaires a joué dans le sens d'une dynamique positive. Les participants au groupe ont d'eux-mêmes affiché le slogan : « la qualité, c'est notre affaire à tous ».

Le travail de Gérard est traversé par ces valeurs contradictoires et lui-même reconfigure le milieu en fonction de ses propres valeurs : il se fabrique du sens, s'impose à lui-même des exigences de dépassement. Dès 6 heures le matin, il est volontaire pour préparer le café de toute la détention. Jusque dans les détails du travail, il a sa manière de s'approprier l'environnement : « je fais ce qu'on me dit, mais j'aime bien trouver une façon à moi de faire les choses ».

e) Une pertinence dans le travail suractivée par l'appropriation du milieu

Dans cette « dramatique », ce jeu complexe de soi à soi entre activités et valeurs, chacun redimensionne ses propres compétences, dans le sens d'un repli ou au contraire d'une expansion. Gérard puise en lui une énergie peu banale pour arriver malgré tout à rendre le service attendu.

Ainsi ose-t-il contrer une habitude du groupe de conditionnement, qui est de faire une pause après chaque service. Il entraîne ses coéquipiers dans le feu de l'action, au point de leur faire admettre un seul arrêt dans la matinée et un répit d'un quart d'heure seulement à midi pour manger. Bien sûr, Gérard avoue qu'il pensait à l'échéance horaire : la moitié de son équipe terminait à 14 heures. Mais rien ne l'obligeait au fond à boucler son programme.

Son zèle dans la mise en œuvre des procédures, sans horizon de promotion personnelle, tient aussi d'un choix de valeurs : il démarche le cuisinier pour qu'on prépare du beurre maître-d'hôtel comme supplément au steack-haricots verts de midi ; il recommande à l'un de ne pas gaspiller de la sauce, à l'autre de cesser de « manger du film » ; il observe attentivement la marche à suivre pour intervenir lui-même sur l'operculeuse, un privilège accordé par le chef convaincu de son sérieux et dont il tire une grande fierté.

f) Une habileté à composer avec les forces en présence pour les optimiser

Enfin, la prouesse de Gérard ce jour-là est évidemment solidaire d'une performance collective. Rien n'était possible sans les autres. Au-delà de ce truisme, il est intéressant de voir fonctionner les synergies de compétences.

Indéniablement, Gérard a pu donner sa mesure dans un environnement favorable. Il a établi avec l'encadrant présent ce mardi-là une relation de confiance. Celui-ci a d'ailleurs un style de travail aussi efficace que celui de son collègue, mais différent. Les détenus présents ce jour-là en cuisine n'étaient pas non plus parmi les plus inflexibles. L'autorité persuasive de Gérard a fonctionné dans son micro-collectif pour des raisons précises : il parle allemand avec un ressortissant yougoslave et s'en fait un allié ; il sait s'y prendre avec le jeune Manu, généreux mais imprévisible ; il surveille de près « le nouveau », distrait au point d'accumuler les maladroites...

C'est aussi avec doigté que Gérard mobilise les forces en présence : il échoue avec Francis, qui ne le rejoint que sous la contrainte du chef cuisinier, mais après le service il obtient d'Eric, pourtant bourru et éreinté par une folle journée au piano, de l'aider au-delà de son horaire de travail, quand il se trouve seul en plein après-midi au chargement des barquettes ... Enfin ce n'est pas la moindre réussite de Gérard d'avoir su tirer parti de Christian qui était au piano, dans le rôle du pourvoyeur.

RETOUR À LA DÉMARCHE ERGOLOGIQUE

Sans imposer une grille d'items découpant par avance les compétences en débat, l'approche ergologique ne nous a pourtant pas laissés désarmés face à la densité du vécu au travail ; elle a livré des informations concrètes et de portée générale à la fois, à propos de ce que Gérard B. est capable de faire.

La première étape d'une démarche ergologique est de permettre que se constitue le point de vue de celui qui est confronté à la résistance du réel avec l'intention de parvenir au service demandé. Durant un entretien d'environ deux heures, Gérard a pu s'exprimer comme un sujet délibérant, parfois hésitant devant des options possibles. On a quelques traces de l'intense mobilisation du soi, du corps-soi au travail. On songe à « l'œil du cuiseur », véritable concentré d'expérience, dont parle Lucas (1990, p. 71) lorsque Gérard a cette formule finale : « moi, je m'en sors parce que j'ai tout dans les yeux ! ».

La seconde étape, ce sera l'évaluation comme croisement de points de vue. Selon l'objectif (accroître l'efficacité du travail en équipe, mettre en patrimoine des savoirs nouveaux, se former au métier, trouver un emploi après la détention), les contenus de ce retour d'expérience seront exploités différemment avec les collègues et les formateurs.

On songe alors à l'irruption, peu ordinaire dans un espace tel que la prison, de ces dialogues féconds à propos du travail et ses développements en arbitrages incessants. L'activité et à travers elle l'énigmatique compétence apparaissent comme autant de nœuds où se mêlent des choix conceptuels et des choix d'être, autant de « dramatiques » justifiant un dispositif de rencontres du travail, « zones d'approfondissement communes quant aux projets de chacun en termes de savoirs et de transformation positive de vie » (Schwartz, 1997b, p. 302).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Canguilhem, G. (1947). Milieux et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 3, 120-136.
- Durrive, L. (1999). Accompagner et former en situation de travail, une approche ergologique. *Éducation Permanente*, 139, 199-218.
- Freire, P. (1974). *Pédagogie des opprimés*. Paris : Maspéro.
- Lucas, Y. (1990). L'œil du cuiseur. *Technologies, Idéologies, Pratiques*, 9, 71-83
- Schwartz, Y. (1997a). Les ingrédients de la compétence. *Éducation Permanente*, 133, 9-34.
- Schwartz, Y. (Éd.). (1997b). *Reconnaitances du travail : pour une approche ergologique*. Paris : Presses Universitaires de France.