



Université François Rabelais – Tours

UFR Arts et Sciences Humaines

Département des Sciences de l'Education et de la Formation

Année Universitaire 2008 - 2009

**CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT DES
COMPETENCES ET DE L'APPRENTISSAGE EN VUE
D'UNE PROFESSIONNALISATION**

Le cas de

L'association socioculturelle de Courteline

Mémoire présenté et soutenu par Alice OUDIN

Sous la direction de

Catherine GUILLAUMIN et Roland FONTENEAU

En vue de l'obtention du

Master Professionnel 2^{ème} année

Mention Professionnelle Ingénierie de la Formation

Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes

<u>SOMMAIRE</u>	Page
INTRODUCTION	3
STRUCTURE ET PRESENTATION DU MEMOIRE	5
<u>PREMIERE PARTIE : CONTEXTE ET APPROCHE</u>	
<u>THEORIQUE</u>.....	7
CHAPITRE PREMIER : ETUDE CONTEXTUELLE.....	8
CHAPITRE II : UN MEILLEUR DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES VERS UNE PROFESSIONNALISATION.....	13
<u>SECONDE PARTIE : METHODOLOGIE DE RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES</u>.....	74
CHAPITRE PREMIER : METHODOLOGIE DE RECEUIL DES DONNÉES.....	75
CHAPITRE II : ANALYSE DES DONNEES.....	89
<u>TROISIEME PARTIE : INTERPRETATION DES DONNEES, DISCOURS DE L'EXPERT</u>.....	107
CONCLUSION	117
<u>QUATRIEME PARTIE : PRECONISATIONS</u>.....	123
TABLE DES MATIÈRES.....	127
BIBLIOGRAPHIE.....	132
ANNEXES.....	137

INTRODUCTION

On trouve en 2001, 298 243 sites Internet traitant de « Compétence »¹

La liste pourrait s'étendre longuement si nous avions pris le soin de répertorier tous les articles portant sur les compétences. Nombreux sont ceux, dans le monde de la recherche et de la formation, qui s'y intéressent et cherchent à les caractériser : elles sont techniques, comportementales, de troisième dimension, transversales, cognitives, sociales, imitatives, innovatrices, générales, spécifiques, tantôt associées à des savoirs, à des savoir-faire ou à des savoir-être, tantôt mixant ces trois types de savoirs ou plus (habiletés, capacités, schèmes, représentations, etc.), tantôt tacites ou explicites, incorporées ou non incorporées, tantôt acquises, requises, reconnues, déclarées, professées, mobilisées, rémunérées, etc.

Notre recherche porte, plus généralement, sur le développement des compétences, de l'apprentissage et de la professionnalisation. Cet intérêt croissant pour examiner le lien entre développement des compétences et apprentissage peut s'expliquer par l'évolution du monde du travail, d'une part, et celui de la formation d'autre part.

Nous remarquons, qu'aujourd'hui, on demande aux individus bien plus que des compétences d'actions, on leur demande des compétences de gestion de l'action. Yves Lichenberger² parle d'introduction de la volonté dans le travail des opérateurs. Philippe Zarifian parle de retour du travail dans le travailleur. Tout ceci dénote complètement avec l'époque de Taylor.

On est passé du pari de l'obéissance à celui de l'intelligence, « *de l'application stricte de méthodologies, voire de recettes et de trucs, à la construction* »¹

¹ LEPLAT J., & DE MONTMOLLIN M, 2001, « *Les compétences en ergonomie* », Paris, Octares, p.7

² « *Cette dimension, depuis toujours plutôt considérée comme la marque des emplois supérieurs, devient un élément incontournable de l'activité des personnels dits d'exécution. Ce qui est en question n'est pas simplement la reconnaissance de ce que ces tâches d'exécution ont toujours comporté d'initiative personnelle, mais le fait que ces tâches requièrent de plus en plus de décisions là où il n'était censé qu'être question d'adaptation* » LICHTENBERGER Y in « *Compétence, organisation du travail et confrontation sociale* » in Formation Emploi n°67, p100

de démarches » obligeant tout individu à « construire ses propres réponses en lieu et place de réponses stéréotypées et normalisées »³

Toutes ces mutations ne pouvaient pas rester sans effet pour la formation qui voit ses territoires, espaces et temps évoluer.

Effectivement, la formation tend à se déplacer de plus en plus sur les lieux même de la production. On cherche à adapter ou ajuster l'homme à son poste de travail. Les entreprises recherchent de plus en plus des formations opérationnelles et contextuelles qui répondent aux exigences immédiates de l'emploi. C'est bien comme le précise Gérard Malglaive⁴,

« les problèmes surgissant dans une conjoncture spécifique qui donnent naissance à une ou des opérations de formation ».

Le sur mesure, l'interne et l'intra prennent le pas sur la formation inter entreprise. On parle aussi de retours sur investissements. On ne parle plus d'ingénierie de formation mais d'ingénierie des compétences (celle-ci vise une articulation et une intégration accrue entre le travail et le processus de formation lui-même).

On commence à s'interroger sur les conditions nécessaires à l'opérationnalisation des acquis de formation et à s'intéresser aux questions relatives, au transfert des apprentissages. On découvre la valeur formative de l'environnement du travail et on prend conscience qu'un « détour » est nécessaire pour identifier les conditions sociales⁵, économiques⁶ et organisationnelles⁷ favorisant le développement et le transfert des compétences, les limites, les possibilités mais aussi les conditions de mise en œuvre des processus d'apprentissages.

Ensuite, et dans la continuité de l'évolution précédente, on se rend compte que la formation formelle ou formalisée n'est pas une solution à tous les

³ PERRENOUD. P., in ROCHE. J., 1999, « *Que faut-il entendre par professionnalisation ?* », *Education Permanente* n°140, p44

⁴ MALGLAIVE. G., 1992 « *Enseigner à des adultes* », Paris, PUF, p109

⁵ Ex : Style de management des hommes, politiques de reconnaissance, de validation et de gestion des compétences, etc.

⁶ Ex : Caractéristiques d'environnement, marchés, activité de l'entreprise, etc.

⁷ Ex : Système de gestion de production, système hiérarchique, division et coordination du travail, etc.

problèmes de compétences que se posent les entreprises. Les mutations du travail portent en elles des dynamiques spontanées, empiriques, de pratiques de développement des compétences qu'il convient de soutenir, faciliter, accompagner voire démultiplier. Les « nouvelles organisations » du travail le montrent puisqu'elles favorisent le développement de l'autonomie, de l'initiative, de la prise de responsabilité, etc. et ce, en grande partie grâce aux structures par projet, à la réduction des lignes hiérarchiques et à l'introduction de la polyvalence.

L'organisation du travail, ses modes de division et de coordination du travail apparaissent comme un levier particulièrement intéressant de développement des compétences. On assiste ainsi, à l'essor de nouveaux modes de fonctionnement du travail collectif avec les groupes semi autonomes ou les îlots de production, des organisations par projets, des groupes participatifs, des groupes progrès, des cercles qualités, etc. Tous ces dispositifs devant favoriser le développement des compétences.

Quoi de plus naturel, dès lors, que de s'interroger plus précisément sur le lien entre le développement des compétences, l'apprentissage et la professionnalisation.

Structure et présentation du document

Ce manuscrit se compose de quatre parties. La première partie compte deux chapitres. La seconde rassemble trois chapitres. La troisième partie se compose de quatre thèmes et quatrième partie comporte les dix préconisations.

La première partie présente le contexte associatif et développe les concepts théoriques.

Le premier chapitre concerne la définition d'une association. Le deuxième chapitre définit les concepts de compétence, d'apprentissage et de professionnalisation et se conclue par la présentation de la problématique et des hypothèses.

La seconde partie concerne la méthodologie utilisée et l'analyse.

La troisième partie expose l'interprétation des données. Nous terminons ce mémoire avec une quatrième partie sur les préconisations.

PREMIERE PARTIE

CONTEXTE ET APPROCHE THEORIQUE DES CONCEPTS DE COMPETENCE, D'APPRENTISSAGE ET DE PROFESSIONNALISATION

CHAPITRE PREMIER

ETUDE CONTEXTUELLE

CHAPITRE PREMIER

ETUDE CONTEXTUELLE

INTRODUCTION

Lors de notre Master SIFA, nous avons pour objectif de réaliser un stage dans une entreprise. Nous avons fait ce stage dans une association, plus exactement, dans l'Association socioculturelle de Courteline. C'est à la demande des acteurs de l'association et du directeur lui-même, que nous avons choisi notre sujet de recherche.

En effet, le directeur souhaite développer la compétence des ses salariés en vue d'une professionnalisation des acteurs.

Notre idée a donc émergé. Nous allons travailler sur le développement des compétences et du processus d'apprentissage en vue de diriger les salariés vers un processus de professionnalisation. Notre recherche aboutira à des préconisations.

Avant de commercer la partie théorique et conceptuelle, nous avons souhaité définir le contexte de notre enquête : le contexte associatif.

1. DEFINITION D'UNE ASSOCIATION

La loi du 1^{er} Juillet 1901 a reconnu aux citoyens français le droit de s'associer en dehors de tout contrôle de la république. Son article premier définit l'association comme « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices* ». Cette reconnaissance du droit d'association a été tardive dans notre pays.

La loi de 1901 a mis fin à une époque de négation des corps intermédiaires en reconnaissant la liberté d'association et en conférant la personnalité juridique à toute association déclarée. Cette législation reflète, d'une part, la nouvelle

compréhension de la société : on accepte désormais l'idée qu'elle se compose des groupes, alors qu'auparavant elle était perçue comme un simple assemblage d'individus atomisés. Pourtant cette loi reste, d'autre part, fidèle à la pensée de la Révolution en définissant l'association comme un contrat des individus.

Dans d'autres pays, les théories de la personne morale ont joué un rôle important pour la reconnaissance juridique des corps intermédiaires. Citons par exemple la doctrine de Otto von Gierke pour l'association coopérative en Allemagne, la jurisprudence des sociétés commerciales aux États-Unis, *etc.*

Une association est une convention. Le législateur définit un cadre d'application de ce contrat tout à fait singulier et particulier, qui est le fondement même de cette spécificité associative et à laquelle sont attachés ses défenseurs. La mise en oeuvre de ce contrat à l'initiative de deux ou plusieurs personnes devra respecter trois caractéristiques :

- l'apport de connaissances ou d'activités : volonté de mettre en commun des connaissances ou une activité. Sans cet engagement, on ne parlerait pas d'association
- une mise en commun permanente
- un partage des bénéfices : une association peut réaliser des bénéfices et exercer une activité économique, mais elle ne peut distribuer ses bénéfices de quelques manières que ce soit.

Par ailleurs, l'association se doit de constituer un mode d'organisation privilégié dont les objectifs sont économiques et communicationnels. En effet, il est tout aussi important pour les acteurs professionnels de passer des accords de coopération avec d'autres associations pour créer en commun des outils et des produits, etc., que d'échanger des informations sur le champ d'action, sur les différents problèmes rencontrés, sur les méthodes de travail...

Pour gérer efficacement une association, les personnes doivent connaître les règles de base permettant de renforcer son management et l'efficacité de son

organisation. L'objectif est alors de connaître l'environnement sociologique global propre au mode d'organisation de l'action collective et identifier les moyens méthodologiques de performance de l'association : management des ressources humaines, du projet et des organes dirigeants. L'association cherche à développer une stratégie claire au service du projet associatif.

La gestion des collaborateurs s'efforce de respecter les principes suivants :

- Travail valorisant et valorisé, quel que soit la fonction
- Travail rétribué à sa juste valeur
- Formation permanente pour tous
- Fonctions définies par le cahier des charges, autonomie dans la fonction
- Information interne complète et transparente

La mobilisation des collaborateurs permet de les impliquer dans l'atteinte des buts que l'entreprise s'est fixée, à travers une démarche sans cesse reconduite puisque la vie de l'entreprise est en constant renouvellement.

Des connaissances en management sont ainsi nécessaires à la gestion de l'association. Ces connaissances de management correspondent à la gestion des ressources intellectuelles, humaines, financières et matérielles permettant de répondre à une mission donnée.

Mais malgré les avantages et les inconvénients de ce mode d'organisation, des obstacles de nature comportementale vont paradoxalement à l'encontre même des objectifs de communication recherchés. C'est ainsi qu'il n'est pas rare, dans certaines associations, de trouver des résistances très fortes au partage des informations, à la collaboration au travail, et de voir se développer un «*esprit de compétition, de critique négative, de non-écoute de l'autre*»⁸.

⁸ M. A. Bertrand Baschwitz, A. Deccache, 1998, « *La documentation en éducation pour la santé en Belgique : pour une meilleure qualité de l'action et de la recherche* », Documentaliste - Sciences de l'information, vol. 35, n° 1, p. 51-56.)

CONCLUSION

Ce premier chapitre d'introduction au mémoire a étudié l'association. Les acquis du chapitre se résument en une compréhension du système associatif.

Le chapitre suivant s'interroge sur l'apport des compétences et de l'apprentissage pour permettre l'émergence de processus de professionnalisation.

CHAPITRE SECOND

UN MEILLEUR DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES VERS UNE PROFESSIONNALISATION

CHAPITRE SECOND

UN MEILLEUR DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES VERS UNE PROFESSIONNALISATION

INTRODUCTION

Dans le premier chapitre, nous avons présenté le contexte associatif.

Dans un premier temps, il nous paraît important de définir les concepts de compétence. Cette définition est faite dans la première section de ce chapitre. Après cette définition et le dégagement des caractéristiques des compétences collectives, la seconde section de ce chapitre traite la question de la nécessité d'apprendre. La troisième et dernière partie de ce chapitre se consacre au processus de professionnalisation.

Cette partie traite les concepts de compétence, d'apprentissage et de professionnalisation.

1. LE CONCEPT DE COMPETENCE

« Etre compétent, c'est finalement trivialement savoir se débrouiller dans des situations critiques, confuses, emmêlées ou imprévues »
Yves Lichtenberger⁹.

⁹ LICHTENBERGER Yves, 1999, *Compétence, organisation du travail et confrontation sociale* », Formation Emploi n°67, p103

Jusqu'au début des années 80, les métiers sont structurés par fonction autour des qualifications et des emplois. Dès la fin des années 80 la recherche croissante de flexibilité humaine, technique et/ou organisationnelle va amener les frontières des emplois à s'élastifier et s'opacifier (transversalité et polyvalence) jusqu'à remettre en cause, assez profondément, la notion de métier et celle de qualification et laisser la place au concept de compétence. Tout le monde s'y intéresse : le Pouvoir politique, exécutif et législatif, qui souhaitent, à travers la compétence, re-dynamiser le marché du travail en améliorant l'employabilité des personnes, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle qui introduisent les actions de Validation des Acquis de l'Expérience, le Patronat qui vante les mérites du changement, les Consultants qui, dans une logique marketing, voient dans les compétences l'occasion de relancer le marché du conseil en Ressources Humaines et qui jouent un rôle fondamental dans la diffusion des idées et des outils managériaux.

Aujourd'hui, avec l'importance accordée aux compétences, avec la reconnaissance du rôle qu'elles jouent dans la performance globale des entreprises, il devient essentiel de mieux comprendre les mécanismes de fabrication des compétences. Pour traiter de ce sujet, il convient tout d'abord de se mettre d'accord sur ce qui fait la spécificité des compétences. C'est à partir des caractéristiques propres aux compétences que l'on pourra approfondir la question de leur développement.

1.1. Définition du concept de compétence

Ces dernières années, les réalisations pratiques et les travaux théoriques se sont multipliés autour du thème de la compétence. L'hétérogénéité des points de vue et des définitions de la compétence pourrait nous conduire à douter sérieusement de son opérationnalité, voire de sa légitimité. Les discours et pratiques se multiplient sans jamais arriver à un réel consensus.

Elle est d'abord apparue dans le champ des pratiques avant d'être étudiée et modélisée par les chercheurs au début des années 90. Selon Lichtenberger, le discours sur les compétences est :

« d'abord arrivé dans le discours syndical à la fin des années 60 (comme contrepoids au taylorisme triomphant), repris des linguistes par les formateurs dans les années 70 pour instrumenter l'essor de la formation professionnelle et continue, il se généralise dans le vocabulaire des organisateurs et des gestionnaires des ressources humaines au cours des années 80 sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins en moins de place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer parti de l'initiative de leurs salariés »¹⁰

La lecture de nombreux ouvrages et articles portant sur la notion de compétence montre que, si la notion existe depuis fort longtemps, il a fallu attendre 1997 pour que le MEDEF¹¹ en fasse son fer de lance (Les entretiens de Deauville).

Nous parcourons les champs disciplinaires qui nous paraissent les plus contributifs : les champs de l'ergonomie et des sciences de l'éducation avant d'approcher ce concept dans les situations de travail.

Avant tout, envisageons une première définition très générale. Dans une première acceptation très large du terme, le terme évoque *« ce quelque chose en plus qui est demandé au salarié et que sa qualification n'arrive plus à nommer ou à garantir »¹²*.

Un salarié compétent, nous explique Yves Lichtenberger, devient, pour l'employeur, celui qui se révèle performant dans les nouvelles conditions d'exigences productives nécessitant des capacités d'appréciation, de décision et d'intervention autonome et non plus, seulement, une obéissance aux directives fixées. Ainsi à l'inverse du terme de qualification, la compétence désigne sans ambiguïté une caractérisation du salarié et non du poste. La compétence exprime ce nouveau rapport social où l'employeur ne cherche plus seulement à recourir au bon vouloir ou à

¹⁰ LICHTENBERGER, Y., ouvrage cité p.97

¹¹ MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

¹² LICHTENBERGER Yves, Op. Cit. p97-98

l'obéissance du salarié, mais est obligé de compter sur sa volonté et son engagement dans la production de la valeur de l'entreprise.

En définitive cette manière d'appréhender la notion de compétence insiste sur deux points saillants :

- La compétence ne s'apprécierait qu'en situation réelle. Elle serait « *de l'ordre de la mise en œuvre effective et non de la seule capacité, même éprouvée par un diplôme ou des tests professionnels. Le fait qu'un individu ait appris à faire, ou même ait fait, n'est plus un garant suffisant du fait qu'il saura faire dans des situations variées et variables non prédéterminées* »¹³.
- La compétence ne s'apprécierait qu'individuellement. « *Alors qu'à qualification égale deux salariés étaient censés faire la même chose et être interchangeables, on revient à une individualisation, ou plus justement à une personnalisation des manières de travailler. De plus, le fait qu'un salarié ait su faire n'est plus garant qu'en une autre circonstance il fera, ni qu'il fera aussi bien : entrent en jeu la variation des situations et des moyens accordés tout autant que des éléments d'intérêt au travail et de reconnaissance du travail qui débordent largement la situation de travail elle-même* »¹⁴.

Nous nous retrouvons là avec une approche tout à la fois behavioriste et cognitiviste de la compétence : conception behavioriste parce que la compétence ne s'apprécie qu'en situation réelle au travers du résultat qu'elle génère et s'attache aux résultats de l'action ; conception cognitiviste parce que la compétence ne s'apprécie qu'individuellement et s'attache à ce qui permet d'engendrer l'activité de l'opérateur.

Cette double conception de la compétence n'est pas inintéressante car nous allons voir dans le champ des pratiques comme dans celui des savoirs *scientifiques* que les avis sont partagés et que, selon les cas, la compétence pourra être définie comme relevant tout à la fois d'un processus (combinaison de ressources qui permettent d'agir avec compétence / agir avec compétence) et/ou d'un état (Résultat observable / être compétent).

¹³ Ibid 12, p.99

¹⁴ Ibid 12, p.99

La conceptualisation de la notion apparaît comme inachevée, nous allons cependant essayer de voir comment elle est abordée, définie, décrite au travers l'Ergonomie et les Sciences de l'Education.

1.1.1. La notion de compétence en ergonomie

Maurice de Montmollin fut l'un des premiers ergonomes à traiter de la notion de compétence. Elle apparaît pour la première fois dans ses écrits en 1984. Il défend alors l'idée que l'introduction du terme dans le vocabulaire de l'ergonomie sera utile pour décrire, mais aussi, expliquer les conduites professionnelles. D'une manière générale pour les ergonomes, l'évaluation des compétences ne peut se faire qu'en référence aux tâches à accomplir et son objet ne peut être que descriptif ou explicatif des conduites humaines. Les analyses de compétences s'inscrivent dans la perspective d'interventions visant l'amélioration des conditions de travail, c'est à dire la recherche d'efficacité et d'efficience.

Maurice de Montmollin rappelle que les processus d'identification des salariés se structurent autour d'une profession, d'un métier, c'est à dire de compétences professionnelles. Il définit alors les compétences comme des

« Ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissages nouveaux »¹⁵

Plus tard, en 1991, il proposera de distinguer trois composantes de la compétence : les connaissances qui permettent de comprendre comment ça marche (ce que nous nommons habituellement les savoirs théoriques ou procéduraux) et peuvent être acquises par une formation préliminaire, les savoir-faire qui indiquent comment faire marcher (qui correspondent aux savoir-faire procéduraux) et les métaconnaissances qui permettent de gérer les connaissances et ne sont acquises que par l'expérience.

En 2001, introduisant l'ouvrage « *Les compétences en ergonomie* », il présenta d'autres caractéristiques de la compétence :

¹⁵ DE MONTMOLLIN Maurice op.cit p122

« Les compétences d'un opérateur se définissent à partir de son travail, c'est à dire de ses activités, lesquelles se réfèrent à des tâches. Activités qui ne sont pas déterminées seulement par ces tâches mais sont tributaires de caractéristiques spécifiques de l'opérateur qui a un passé, une histoire, une expérience. Il y a co-détermination ; les méthodes de description des compétences procèdent toujours d'analyses locales de son travail, et d'abord de ses activités ; compétences est de ce fait pluriel. Pour l'ergonome parler de la compétence d'un opérateur n'a guère de sens. Dans un premier cadre d'analyse, l'opérateur a autant de compétences que de tâches à accomplir »¹⁶.

Dans le sillage de Maurice de Montmollin, Jacques Leplat va s'interroger sur les bénéfices réels que l'on peut attendre de l'introduction d'une telle notion qui prête en définitive souvent à confusion avec celles d'habiletés, de savoir-faire, d'expertise ou de capacité (cf. les compétences en ergonomie). Il va alors distinguer deux conceptions de la notion, l'une behavioriste, l'autre cognitive. La conception behavioriste associe tout naturellement la compétence aux tâches que l'individu a à exécuter, son expression est alors liée au contexte. La conception cognitive fait de la compétence une stratégie, *« un système de connaissances qui permettra d'engendrer l'activité »¹⁷.*

Il montrera qu'il n'existe pas de correspondance simple entre tâche et compétence puisque les mêmes exigences peuvent être satisfaites par des compétences différentes.

Sur le plan pratique et fonctionnel, Jacques Leplat¹⁸ apporte un éclairage fondamental en dégagant cinq traits caractéristiques des compétences : elles sont finalisées, apprises, organisées, abstraites et hypothétiques. Ces caractéristiques ne sont pas sans conséquence pour les systèmes de gestion et de développement des compétences, et non sans parenté avec l'ergonomie cognitive qui ira jusqu'à devenir la psychologie ergonomique cognitive (Cf. Jacques Leplat). Apprises va dans le sens de Maurice de Montmollin lorsqu'il explique que *« les compétences sédimentent et*

¹⁶ DE MONTMOLLIN Maurice, op. cit. p7

¹⁷ AUBREY J., et al. 1993, *« Savoir et pouvoir »*, Paris, PUF, p26

¹⁸ LEPLAT J., 1992 *« L'analyse du travail en psychologie ergonomique »*, Paris, Octares, pp265-266

structurent les acquis de l'histoire professionnelle »¹⁹. Abstraites, également, lorsqu'il défend l'idée que :

« les compétences sont des structures mentales où s'articule tout ce avec quoi l'opérateur réalise une tâche (ici considérée sous ses aspects cognitifs (...). [Et que] les compétences permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche »²⁰.

Pour l'ergonome, l'opérateur qui multiplie les erreurs et les échecs acquiert le même statut épistémologique que celui du champion dans sa profession.

La place du « cognitif » et des « situations cognitives »²¹ dans l'usage qui est fait des compétences par les ergonomes nous amène à penser que les systèmes de gestion des compétences peuvent très vite s'avérer de véritables usines à gaz au regard de l'hétérogénéité des compétences inter et intra individuelles.

1.1.2. La notion dans les Sciences de l'Éducation et de la Formation

L'usage de la notion de compétence a d'abord fait son entrée dans le monde de la formation avant d'entrer à l'école et dans le monde de l'éducation.

« la compétence est la résultante d'une aptitude ou d'une capacité ou d'une habileté. L'aptitude est la marque de tout ce qui est individuel et de plus psychologique alors que la capacité ou l'habileté rend compte des influences du milieu en général, mais surtout des influences scolaires au travers les performances du sujet »²².

Les sciences de l'éducation et de la formation « portent sur les objets qui se situent à l'articulation entre l'individu (l'apprenant) et le milieu social et professionnel d'où sont en partie tirés les objectifs qui justifient éducation et formation »²³.

¹⁹ DE MONTMOLLIN Maurice, op.cit. p11

²⁰ DE MONTMOLLIN Maurice, op.cit. p13

²¹ = situations de résolution de problèmes

²² AUBREY Jacques (1993), op.cit. p30

²³ AUBREY Jacques, ibid p29

De ce fait les préoccupations portées à cette notion sont rattachées à la production de compétences en rapport avec des objectifs de formation ; ou concernent des objectifs d'acquisition et de contrôle de ces derniers.

Gérard Malglaive qui fut l'un des premiers à théoriser la notion explique que la compétence est un savoir en usage désignant « *une totalité complexe et mouvante, mais structurée, opératoire, c'est à dire ajustée à l'action et à ses occurrences* »²⁴.

Outre les connaissances formalisées (le savoir scientifique), la référence au savoir en usage intègre des connaissances technologiques (connaissances des procédés mis au point par les hommes pour transformer le réel), des connaissances méthodologiques (connaissances permettant d'agir efficacement en situation complexe et incertaine) et un savoir pratique accumulé au fil de l'expérience (ensemble hétéroclite de recettes, de points de vue sur les choses, d'intuition, de réflexes et d'habitudes).

Mais pour Gérard Malglaive, la question centrale est de savoir comment ces connaissances sont mobilisées dans l'action et en amont comment les construire chez le sujet. La réponse qu'il apporte pourrait se résumer à cet énoncé :

*« savoir en usage et formalisation sont les deux aspects complémentaires de la compétence qui, au terme de notre analyse se présente comme une structure dynamique dont le moteur n'est autre que l'activité »*²⁵.

On perçoit ici une grande proximité de points de vue entre Gérard Malglaive et Jacques Leplat.

Le terme de compétence a été introduit dans le discours des pédagogues par le biais de la pédagogie par objectif avant de faire son entrée dans le vocabulaire de la formation à travers les problématiques de l'observation et de l'évaluation des acquis de formation ou des acquis de l'expérience sociale ou professionnelle. Son usage va être officialisé (voire institutionnalisé) dans un premier temps dans l'expression « Bilan de compétences professionnelles et personnelles » issu de la loi

²⁴ MALGLAIVE Gérard, op.cit, p270

²⁵ MALGLAIVE Gérard, ibid p272

du 31 décembre 1991 (Journal officiel du 4 janvier 1992) puis dans un second temps par les lois portant sur la VAP²⁶, puis la VAE²⁷.

Il est clair depuis le début des années 90 que le problème de l'évaluation des compétences est crucial, tant au niveau des individus pour ce qui concerne la gestion de leur parcours de formation et de qualification que pour les institutions qui gèrent les compétences humaines dont elles disposent. L'action du MEDEF « Gestion par les compétences » qui a succédé aux entretiens de Deauville (1998) ne fait que le confirmer un peu plus, ainsi que tous les outils de gestion des ressources humaines que l'on a vu apparaître ces dernières années tels que le portefeuille de compétences, le bilan de compétences, le référentiel de compétences, etc. La nouvelle réforme de la formation professionnelle (mai 2004) va d'ailleurs dans ce sens en instituant le Droit Individuel à la Formation (DIF), le passeport formation, les contrats de professionnalisation, etc. Tous ces outils ou déclinaisons de l'usage de la notion de compétences donnent en définitive une nouvelle impulsion au projet de « la formation tout au long de la vie ».

1.2. Compétence et performance en situation de travail

« Une compétence n'est accessible que par l'intermédiaire de la performance »²⁸

Jonnaert P.

Les sciences du travail se sont emparées de ces deux termes mais dans cette opération la notion de compétence s'est transformée : alors que chez Chomsky elle est innée et donc ne peut s'acquérir, dans les sciences sociales elle se constitue à travers et grâce aux apprentissages. Les compétences se développent et se perdent si on ne les maintient pas à travers l'activité qui les met en œuvre. Une autre différence réside dans le fait que les sciences du travail ont rendu les compétences inséparable de l'action : la performance est ramenée au résultat atteint ou à l'action réussie et la

²⁶ Loi du 20/07/1992, Décret n°93-538 du 27/03/1993

²⁷ La VAE est un dispositif défini par la loi de modernisation sociale du 17/01/2002 pour venir compléter et remplacer la VAP

²⁸ Jonnaert P, 2002, « *Compétences et socioconstructivisme*, Bruxelles, De Boeck, p.17

compétence en devient la condition, elle est ce qui permet la performance. Selon Dietrich « *la compétence ne se constate et ne s'évalue qu'au travers des résultats et des actes réalisés. Une seconde relation remonte des effets à la cause* »²⁹. La compétence devient une notion abstraite et hypothétique inférée de la performance constatée. Cependant, afin d'éviter cette difficulté d'une double causalité réciproque, on tend souvent à confondre les deux notions : « *Les spécialistes des sciences du travail définissent le concept de compétence en fournissant le tandem compétence/performance en un seul et même concept : la compétence permet à un individu de gérer son potentiel, elle en est aussi l'actualisation* »³⁰

Les compétences professionnelles s'exercent en situation, et le jugement de compétence (ou d'incompétence) qui est porté sur une personne, l'est au vu du résultat de son activité, à partir des critères de réussite définis préalablement à l'observation, c'est-à-dire, en fin de compte, de sa performance, ou plus exactement d'une série de performances régulièrement réussies (ou manquées). On ne dira pas d'un personne qu'elle est compétente ou qu'elle possède telle ou telle compétence simplement parce qu'elle a réussi à résoudre une fois un problème professionnel dans une situation particulière. On ne le dira que si cette personne y parvient régulièrement, dans es situation analogues c'est-à-dire relatives à un même type de problème professionnel, qui sollicite par conséquent les même capacités ou savoir –faire. Dans ce cas, on pourrait considérer que les compétences que l'on reconnaît à cette personne seraient constituées de la somme de toutes ses performances particulière. Autrement dit, ses compétences se réduiraient à ses performances successives.

Toutefois, il nous semble utile de ne pas les confondre, ni de les réduire l'une à l'autre. En effet, selon Dietrich,

*« pour une même performance, des compétences déférentes peuvent être mobilisées ; de même la compétence requise par une situation n'épuise pas les compétences d'un individu »*³¹.

²⁹ DIETRUCH, A., 1999, « *compétences et performance : entre concept et pratique de gestion* », p.30, in *La logique de la compétence*, Education permanente n°140

³⁰ JONNAERT, P., 2002, « *Compétences et socioconstructivisme* »s, Bruxelles, De Boeck, p.17

³¹ Dietruch A, ouvrage cité, p. 31

La compétence est donc en quelque sorte prospective : les performances sont de l'ordre du réalisé et de l'actuel, les compétences sont de l'ordre du réalisable, du potentiel, elle correspondrait à la propension de cette personne à réaliser des performances précises correspondant aux attentes professionnelles. Dire d'une personne qu'elle a telle ou telle compétence, c'est s'attendre à ce que, dans un contexte déterminé, elle réussisse à résoudre de façon satisfaisante, c'est-à-dire selon des conditions précises, déterminées par les règles du métier, les problèmes qui lui sont posés. À partir de ses actions antérieures réussies dans tel ou tel contexte, on présuppose une réussite similaire dans un contexte identique ou proche. C'est une façon, à travers la variabilité des contextes et des situations, de reconstruire l'unité de la personne.

1.2.1. Les capacités intégrées aux compétences

Si l'on admet que les capacités sont constitutives des compétences, alors il en résulte que les capacités peuvent être communes à plusieurs situations, qu'elles ont une visée générale, alors que les compétences sont spécifiques puisque reliées à une situation déterminée :

« une capacité a une visée de formation générale, commune à plusieurs situations, alors qu'une compétence a une visée de formation plus spécifique »³²

Cette notion de capacité réfère donc à des savoirs et savoir-faire transversaux, utilisables par les individus dans des contextes très variés, alors qu'une compétence s'inscrit dans un contexte à la fois plus global parce que ces ressources sont circonscrites à un contexte particulier. Cette idée nous semble essentielle, car cela signifie qu'une compétence n'est pas transférable d'une situation à une autre, seules les capacités le sont. Telle personne qui se révèle particulièrement compétente dans telle situation, risque de se trouver désemparée dans une autre parce qu'un des paramètres du contexte aura changé par exemple, alors même que ses capacités, et les

³² Jonnaert, P., ouvrage cité, p.46

ressources sur lesquelles elles s'appuient, sont identiques dans les deux situations. Par exemple savoir organiser une réunion, un travail de groupe afin de faire réfléchir le groupe sur tel ou tel thème relève de la capacité. L'utilisation de cette maîtrise, articulée à d'autres dans une situation de travail de groupe, par exemple savoir gérer les relations à l'intérieur du groupe et entre chaque participant, à adapter la configuration groupale et la consigne de travail au problème à résoudre etc., relève de la compétence. La fonction d'une capacité est de permettre « *au départ d'un contenu déterminé, de réaliser une ou plusieurs opérations physiques ou intellectuelles* »³³. Ceci amène P. Jonnaert à la définir ainsi :

- c'est une structure cognitive stabilisée, qui a donc fait l'objet d'une construction par le sujet
- comme le schème, elle présente une organisation invariante pour une classe de situations
- elle est opératoire, dans le sens où le sujet peut l'utiliser pour agir physiquement ou mentalement sur des objets ou des contenus
- elle porte sur un contenu précis qui relève des savoirs codifiés dans les programmes des différentes disciplines scolaires
- elle a un caractère transversal, c'est-à-dire qu'elle peut être utilisée dans différents secteurs
- enfin elle est constitutive d'une ou plusieurs compétences, au sens où les compétences s'appuient sur des capacités coordonnées et misent en œuvre par le sujet en situation.

Les capacités constituent donc une classe de ressources pour les compétences qui apportent du sens aux capacités parce qu'elles sont ancrées dans des situations reliées à des enjeux définis. Nous suivons en partie la modélisation proposée par A. Jonnaret d'un emboîtement successif des notions de compétence et capacité, qu'il appelle « *architecture de la compétence* ». Au plus haut niveau, la compétence qu'une personne met en œuvre en situation professionnelle s'appuie sur une série de ressources afin de traiter la situation avec succès. A un niveau intermédiaire, parmi d'autres ressources à sa disposition, elle coordonne et organise ses propres capacités en un réseau opératoire. Ces capacités activent à leur tour des

³³ Jonnaert, A., ouvrage cité, p.51

savoir-faire que le sujet maîtrise sur certains contenus. Enfin, au dernier niveau, on trouve les contenus, c'est-à-dire les savoirs codifiés, scolaires ou professionnels, qui sont la matière première de savoir-faire et des capacités.

1.2.2. Les ressources de la compétence

Une compétence est nécessairement située, c'est-à-dire qu'elle se manifeste dans un contexte particulier d'activité, scolaire, personnel ou professionnel. La compétence est donc toujours contextualisée. Elle correspond à la mise en œuvre de savoirs et savoir-faire professionnels en situation de travail « *Cette définition [de la compétence] est toujours relative à la situation de travail qui la sollicite et la rend possible* »³⁴. La seconde caractéristique réside dans le fait qu'elle est finalisée sur des enjeux qui sont ceux de la situation à traiter, ce qui lui donne sens pour la personne concernée : « *La compétence est donc orientée par une finalité qui la détermine et une situation qui la contextualise* »³⁵.

Pour qu'il y est une manifestation d'une compétence, le problème professionnel qui fait l'objet de l'activité de la personne doit donc être traité avec succès et selon les règles en vigueur dans le milieu professionnel. La compétence apparaît donc dans l'interaction entre une personne particulière et un contexte précis. Elle est ancrée à la fois dans l'action et dans les potentialités du sujet. C'est ainsi que P. Jonnaert offre une définition à minima sur laquelle semblent s'accorder les différents chercheurs.

« *Une compétence fait au minimum référence à un ensemble de ressources que le sujet peut mobiliser pour traiter une situation avec succès* »³⁶.

Les compétences mettent donc en œuvre des ressources. Toutefois, elles ne s'y réduisent pas car selon Le Boterf, « *La compétence n'est pas une somme de*

³⁴ Le Boterf, G., 2002, « *Ingénierie et évaluation des compétences* », Paris, Editions D'organisation. p.55

³⁵ Ibid 34, p.33

³⁶ Jonnaert, A., ibid 30 p. 31

savoirs, savoir-faire et de savoir-être »³⁷. S'ils sont d'accord sur ce point, les auteurs convoqués diffèrent quant à la façon dont les ressources sont mises en œuvre ou mobilisées. Ainsi, pour Guy Le Boterf, la compétence est « *un savoir-faire ou un savoir-agir* »³⁸, contextualisé, validé par autrui et finalisé sur des enjeux.

Pour P. Jonnaert, « *une compétence est une mise en œuvre, par une personne particulière ou par un groupe de personnes, de savoirs, de savoir-faire ou de savoir-devenir dans une situation donnée [...] Cette mise en œuvre suppose que cette personne mobilise efficacement une série de ressources pertinentes pour la situation* »³⁹.

La compétence ne se réduit pas à un « savoir-mobilisé » indépendant des ressources mises en œuvre. Certes, nous admettons avec Le Boterf que « *La compétence n'est pas l'activité. Elle est ce qui sous-tend l'activité* »⁴⁰, mais elle n'est pas non plus une disposition de l'esprit supra-ordonnée⁴¹. Cependant, quelque soit la façon dont on peut concevoir son fonctionnement, la compétence professionnelle s'appuie sur des ressources très diverses et hétérogènes, ainsi que le montrent les divers auteurs déjà cités.

La compétence ne fait pas seulement appel à des ressources d'ordre cognitif, mais aussi d'ordre affectif, social et matériel qu'il s'agit d'articuler en un réseau opératoire, c'est-à-dire visant une utilisation optimale. Cette conception a l'avantage de ne pas limiter la compétence à la maîtrise des seuls savoirs ou savoir-faire d'ordre professionnel mais de prendre aussi en compte la dimension affective et les ressources physiologiques qui sont souvent négligées dans d'autres modèles. Ces ressources sont donc de nature très hétérogène : il s'agit de savoirs, de savoir-faire, d'attitudes, de savoir-faire relationnels, de ressources psychologiques, mais aussi de

³⁷ Le Boterf, G., ouvrage cité, p.47

³⁸ Le Boterf, G., 2002, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Editions d'organisation, p. 88

³⁹ Jonnaert, P.,

⁴⁰ Le Boterf, G., 2001, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'organisation, p.70

⁴¹ Nous adhérons à la critique L. Allal qui affirme que « *le deuxième problème est le risque de traiter la compétence comme une disposition mentale supra-ordonnée qui convoque et met en scène les éléments subalternes (connaissances, attitudes)* », Allal, L., 2002, « Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire », in Dolz et E. Ollagnier, *L'énigme de la compétence en éducation*, Bruxelles, DeBoeck. p.84

ressources extérieures à la personne, sachant qu'une « *compétence se construit toujours en situation* »⁴².

L. Allal distingue les composantes suivantes :

- cognitives : composées elles-mêmes de connaissances déclaratives et procédurales, contextuelles, de métaconnaissances.
- affectives : attitudes et motivations.
- sociales : interactions, concertations.
- sensorimotrices : coordination gestuelle.

Ainsi pour Guy Le Boterf,

*« pour agir avec compétence une personne devra de plus en plus combiner et mobiliser non seulement ses propres ressources (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, expériences...) mais également des ressources de son environnement : réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données, manuels de procédures... »*⁴³.

Cet auteur établit par ailleurs⁴⁴ une liste détaillée de ces ressources et distingue les ressources incorporées, c'est-à-dire celles dépendant de l'individu, et les ressources extérieures qui relèvent de l'environnement professionnel. Les ressources incorporées sont composées :

- de connaissances générales, c'est à dire des concepts, des savoirs, nécessaires à l'action,
- de connaissances sur le contexte de travail, donc spécifiques à l'environnement professionnel de la personne,
- de connaissances procédurales qui décrivent des procédures, des méthodes, des mondes opératoires,
- de savoir-faire opérationnels qui correspondent aux démarches et aux méthodes pratiques que maîtrise la personne,

⁴² Allal. L., 2002, « Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire », in Dolz et E. Ollagnier, *L'énigme de la compétence en éducation*, Bruxelles, DeBoeck., p.81

⁴³ Le Boterf, G., 2001, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation, p.43

⁴⁴ Le Boterf, G., 2002, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Editions d'Organisation, p.48

- de connaissances et savoir-faire expérientiels issus de l'expérience et de l'action, qui renvoient souvent à ce qu'on nomme vulgairement « tours de main », « coup d'œil », ...,
- de savoir-faire relationnels qui permettent de coopérer efficacement avec autrui, capacités de négociation, de travail en équipe...,
- de savoir-faire cognitifs qui correspondent aux opérations intellectuelles nécessaires à la résolution des problèmes posés, à la réalisation de projets ou à la prise de décision. G. Le Boterf cite « *Induction, déduction, abstraction réfléchissante, raisonnement par analogie, production d'hypothèse, généralisation* »,
- d'aptitudes et de qualités qui sont des caractéristiques de la personnalité « *Rigueur, force de conviction, curiosité, esprit d'initiative* »,
- de ressources physiologiques qui permettent de gérer son énergie et son stress,
- de ressources émotionnelles qui guident les intuitions et permettent le « ressenti » de la situation.

Du côté des ressources externes, G. Le Boterf cite les réseaux de savoir capitalisés (banque de données, documentation) et les réseaux de coopération (experts, collègues), sans pour autant fermer cette liste, dont on perçoit qu'elle est très dépendante du contexte professionnel.

On voit bien que les référentiels de compétences, quand ils existent dans les milieux professionnels, font l'inventaire de telles ressources internes ou externes et par conséquent s'en tiennent aux compétences requises sollicitées par la tâche prescrite alors que la compétence réelle mise en œuvre ne peut être qu'inférée à partir de l'activité, sans s'y réduire. Or, si la compétence, comme l'affirme G Le Boterf, est un processus et non un état, elle consiste dans la mobilisation des ressources et non dans les ressources elles-mêmes :

« A ne considérer la compétence que comme un état, on risque de l'assimiler à une ressource (une connaissance, un savoir-faire, une qualité personnelle). Il en résultera une impasse : celle de ne jamais pouvoir identifier une compétence »⁴⁵

Guy Le Boterf, fonde ainsi sa critique des référentiels qui reposent sur une conception erronée de la compétence comme une somme de savoir, savoir-faire et de ce fait, la parcellisent. Selon lui, la compétence ne peut se réduire à la maîtrise pure et simple de ressources. Autrement dit, un référentiel de compétences, comme on en trouve dans certaines branches professionnelles, ne peut atteindre ce qu'est la compétence dans sa manifestation concrète, non seulement parce qu'il ne donne à voir que les compétences prescrites et non les compétences réellement mises en œuvre en situation professionnelle, mais aussi et surtout parce qu'il réduit en miettes la compétence en des listes interminables de savoirs et de savoir-faire. Cette démarche de parcellisation a correspondu un moment aux exigences de l'organisation taylorienne du travail, mais aujourd'hui la complexité des situations professionnelles exige une conception différente de la compétence.

Contrairement à G. Le Boterf, P. Jonnaert n'entre pas autant dans le détail des ressources sur lesquelles s'appuie la compétence, mais propose ce qu'il appelle « *l'architecture de la compétence* », qui est un modèle structurant les concepts de compétence, de capacité et d'habileté. Il précise que les capacités et les habiletés relèvent des ressources cognitives et s'inscrivent dans des situations qui présentent des dimensions contextuelles, (environnement matériel), affectives et sociales⁴⁶. On retrouve là les différentes catégories des ressources détaillées indépendamment par Guy Le Boterf.

Cela ne doit pas conduire à la conclusion selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. Il faut rechercher à développer les

⁴⁵ Le Boterf, G., 2001, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, éditions d'organisation, p.46

⁴⁶ « *Une architecture des compétences peut être définie en articulant entre elles différents éléments : une situation, des capacités, des habiletés, des contenus, des ressources affectives, des ressources sociales, des ressources contextuelles, des stratégies pour lever les contraintes de la situation etc.* in Jonnaert. P., ouvrage cité, p.61

compétences collectives et ne plus se préoccuper seulement des compétences individuelles des acteurs.

1.3. La manifestation de la compétence en situation de travail

Nous avons vu que la compétence s'appréciait en situation de travail à partir des performances réalisées et s'appuyait sur des ressources qui dépendaient en partie de la personne (ses capacités, ses savoirs et savoir-faire) mais aussi de l'environnement (ressources disponibles, conditions environnementales). La compétence telle que nous l'avons définie est donc caractérisée par deux dimensions fondamentales, une dimension contextuelle et une dimension collective, qui conditionnent l'évaluation que l'on peut faire de la compétence en situation professionnelle.

1.3.1. La dimension contextuelle de la compétence

Cet enchaînement d'opération ne prend son sens que dans une situation particulière que le sujet doit traiter.

« La situation devient alors l'élément clé d'une approche par compétence »⁴⁷

La dimension contextuelle est donc essentielle. Elle est le lieu où se manifeste la compétence. De ce fait, elle est susceptible de degrés. Guy Le Boterf donne l'image d'un curseur se déplaçant d'un pôle à un autre. Le premier correspond à des situations de travail à prescription stricte de type taylorien (routines, consignes précises d'ordre technique) laissant peu de place à l'initiative de la personne. Dans ce cas, la compétence se définit en terme de savoir-faire, ce savoir-faire en constituant, en quelque sorte, le degré élémentaire. Le second pôle concerne les situations caractérisées par une prescription ouverte et une grande liberté laissée à l'initiative de

⁴⁷ Jonnaert, P., ouvrage cité, p.60

la personne. Il s'agit de situations complexes dont il est difficile de prévoir tous les paramètres. Dans ce second cas, la compétence se définit plutôt en terme de savoir-agir et interagir. Par conséquent, pour être reconnu compétent lorsqu'on gère une situation complexe, on ne peut se limiter à ce qui est prescrit, puisque ce prescrit, lui-même, est nécessairement lacunaire, il faut aller au-delà : le prescrit a, dans ces conditions, tendance à être formulé en termes de résultats. C'est là un des paramètres essentiels à prendre en compte dans une perspective de professionnalisation des acteurs.

1.3.2. La dimension collective de la compétence

Le deuxième point qui nous semble important dans la définition de la compétence, c'est la dimension collective. Certes, elle est la construction singulière d'une personne, mais elle ne se limite pas ce seul aspect.

« Toute compétence comporte deux dimensions indissociables : individuelle et collective »⁴⁸

Autrement dit, la compétence relève d'une responsabilité partagée entre la personne et l'équipe et/ou le contexte professionnel dans lequel elle exerce son activité. Guy Le Boterf, définit l'action compétence comme la résultante d'un *savoir-agir*, d'un *vouloir-agir*, et d'un *pouvoir-agir*. Le « *savoir-agir* » consiste dans la combinaison et la mobilisation des ressources pertinentes que nous avons présentées ci-dessus.

Les ressources internes peuvent être développées par la formation et l'analyse de pratiques professionnelles. Le « *vouloir-agir* » relève de la motivation de l'individu et donc renvoie au rôle du contexte de travail dans la construction de cette motivation. Enfin, le « *pouvoir-agir* » renvoie à l'organisation du travail qui peut autoriser plus ou moins la prise de responsabilité et de risques par la personne. Le contexte professionnel, en ce qu'il peut être plus ou moins facilitateur de la

⁴⁸ Le boterf, G., 2001, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'organisation, p.42

construction des compétences, est donc un paramètre essentiel qui doit être pris en considération dans un projet de professionnalisation des acteurs.

1.3.3. L'évaluation de la compétence

Comment reconnaît-on la compétence ou plus exactement comment la juge-t-on puisqu'on n'a affaire qu'à des performances ? Elle ne peut donc être évaluée directement mais seulement à travers des indicateurs fournis dans et par l'action ou par un discours sur l'action. Ce jugement, et c'est en cela qu'il s'agit bien d'évaluation, peut être porté par soi-même (sentiment personnel de compétence ou d'incompétence, son corollaire) ou par autrui (les collègues, les supérieurs hiérarchiques), car en tout état de cause ;

« La reconnaissance de la compétence suppose toujours le regard d'autrui »⁴⁹

Or, si seule performance est observable et peut être évaluée sur des critères matériels donnés par la situation elle-même, par quels signes en inférer la compétence sous jacente ? Il faut pour cela définir les indicateurs généraux qui transcendent en quelque sorte les différences entre les diverses situations professionnelles évaluées. C'est donc nécessairement en termes très généraux qui transcendent en quelque sorte les différences entre les diverses situations professionnelles évaluées. C'est ce que fait Guy Le Boterf pour qui *« on reconnaîtra qu'une personne sait agir avec compétence si elle :*

- *sait combien et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualité, réseaux de ressources...),*
- *pour réaliser dans un contexte particulier, des activités professionnelles selon certaines exigences professionnelles,*
- *afin de produire des résultats (services, produits) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, usager, patient...)⁵⁰*

⁴⁹ Ibidem p.110

On voit bien que le risque, dans cette conception, est de réduire la compétence à la performance. Guy Le Boterf par cette objection en définissant trois axes de la compétence : le premier concerne l'activité elle-même, le second renvoie aux ressources disponibles, internes ou externes, et le troisième est l'axe de la distanciation par rapport à l'action, celui de la conceptualisation de l'action et de la métacognition. La personne compétente est en effet capable de conceptualiser son action et donc de savoir pourquoi elle réussit et comment elle a fait pour réussir, ce qui permet de distinguer l'action compétente de celle simplement réussie par hasard.

Dans ces conditions, la compétence n'est plus réductible à la performance, « *La compétence n'est pas l'activité. Elle est ce qui sous-tend l'activité* »⁵¹, qui elle-même devient reproductible pourvu que le contexte soit favorable. Toutefois, cette compétence qu'on évalue ou plus exactement qu'on infère à travers l'évaluation d'une ou plusieurs performances, n'est pas une chose ni même une qualité de la personne, c'est-à-dire un attribut. La compétence que l'on mesure ne préexiste pas à cette mesure, elle en est plutôt le résultat : « *Les compétences ne sont pas des choses qui existent en dehors du jugement que l'on porte sur elles. L'évaluation nomme les compétences* »⁵². L'évaluation de la compétence produit en effet un discours, lequel s'appuie soit sur la performance observée, soit sur d'autres discours portant eux-mêmes sur les performances passées. C'est ce qui fonde la démarche de VAE dans laquelle la compétence est reconnue (et la qualification attribuée) à partir de la description, orale ou écrite, que la personne produit sur son activité professionnelle passée.

D'autre part, la métacognition, c'est-à-dire la capacité à analyser la façon dont on résout ou non un problème en situation, permet à la personne de conduire ses propres apprentissages et par conséquent de progresser. C'est là encore un point essentiel pour notre réflexion future dans la perspective d'une professionnalisation des acteurs de l'association Courteline.

⁵⁰ Le Boterf, G., ouvrage cité p.60

⁵¹ Ibid p. 70

⁵² Ibid p.111

1.4. Compétences collectives et la collaboration

Un collectif de travail est un groupe d'individus (internes ou externes à la structure) travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné, dans un délai imparti, avec des moyens spécifiques (groupe projet, groupe de travail, équipe...).

Les compétences d'un collectif de travail résultent d'un processus conduisant un ensemble d'individus détenteurs de compétences complémentaires à fédérer, à un moment et dans un contexte donné, leurs potentialités et leurs efforts pour atteindre, ensemble, un résultat bien identifié. Cette mobilisation crée un ensemble de savoir-agir particuliers, spécifiques au groupe (ou entité) qui les détient.

Les compétences d'un collectif de travail sont la résultante :

- de l'organisation des processus de production (il appartient aux managers d'une organisation de prendre une série de mesures valorisant les échanges, la coopération, la collaboration, les relations d'aide ou la co-production entre agents) ;
- d'une combinaison de compétences individuelles et de moyens mobilisés (individus oeuvrant ensemble pour atteindre un résultat bien identifié) ; comme chaque fois que l'on parle de compétences, le tout est supérieur à la somme des parties : la dynamique du groupe crée une valeur ajoutée à la somme des compétences individuelles.
- de l'implication individuelle d'agents dans une démarche collective : la motivation individuelle et collective des agents est déterminante dans l'atteinte des résultats fixés.

De même qu'un orchestre n'existe pas sans les musiciens, une équipe ou un réseau n'existe pas sans ses membres. Il n'existe pas d'individu collectif. Les seuls individus qui existent sont des individus ordinaires et singuliers. Vincent Descombes⁵³ précise :

⁵³ Descombes. V, 1996, « *Les institutions du sens* » in, Le Boterf. G, 2008, « *Construire les compétences individuelles et collectives* » Eyrolles, Editions d'organisation, p199

« une équipe est un acteur collectif. On identifie en effet une équipe en donnant la liste de ses membres. Mais ce qui est collectif, c'est l'action de plusieurs individus, ce n'est pas le sujet de cette action ».

La compétence collective est une émergence, un effet de composition. Elle résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles.

Si l'on veut résoudre de façon opératoire les questions relatives à la compétence collective, il convient de les aborder en termes de coopération.

1.4.1. De la coopération à la collaboration

Le regroupement d'individus pour accomplir une tâche complexe n'est pas une nouveauté, c'est le fondement même des organisations. Tout collectif est d'abord réuni par des intérêts communs, et la forme d'action collective qui se contenterait d'embrasser les actions particulières dans une cause collective, sans chercher à les coordonner serait une simple coalition.

Le mode coopératif résulte d'une répartition (rationalisée ou négociée *a priori*) d'une tâche en actions confiées à des acteurs agissant de façon autonome. Dans le cas d'un travail collaboratif, il n'y a pas de répartition *a priori* des rôles, il s'agit plutôt d'agréger les contributions personnelles dans l'action. Cela implique une communication régulière entre les acteurs et la connaissance de l'avancement de l'action collective. Le maintien d'une cohérence globale reste cependant une condition de l'efficacité ; l'éclatement de l'objectif initial en buts individuels sans rapport entre eux conduirait à l'échec (mauvaise performance). Il s'agit de « nourrir » chaque prestation individuelle par chacune des autres (fertilisation croisée). Autrement dit la prestation individuelle ne prend tout son sens que par son intégration à toutes les autres (et non par sa seule juxtaposition).

Selon Boutigny (2004), Cerisier (1999) distingue la coopération de la collaboration en définissant la coopération comme « une organisation collective du travail dans laquelle la tâche à satisfaire est fragmentée en sous-tâches, chacune de ces

sous-tâches est ensuite affectée à un acteur, soit selon une distribution parfaitement horizontale dans laquelle tâches et acteurs sont équivalents, soit selon une logique d'attribution en fonction des compétences particulières de chacun ». La collaboration s'entend en revanche par « une situation de travail collectif dans laquelle tâche et but sont communs. Tous les acteurs travaillent sur les mêmes points. » Cette distinction conceptuelle repose sur la nature des opérations et la répartition des tâches. D'après cette distinction, un collectif de travail va relever partiellement d'une logique de coopération et d'une logique de collaboration.

Concernant cette distinction, nous nous en tenons à une définition restrictive : le travail coopératif est accompli par une division du travail dans laquelle chaque personne est responsable d'une partie de la résolution du problème, alors que la collaboration implique un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble le problème. Cette distinction n'est pas sans ambiguïté.

1.4.2. Les différentes formes de collectifs

Selon Penalva et Commandré⁵⁴, la compétence collective suppose une mise en situations d'acteurs, engagée dans une action commune. Celle-ci peut être totalement déterminée (un projet) ou seulement déterminée par ses finalités (un programme, ou une coalition d'intérêts), voire déterminées par les circonstances (une crise). L'intelligence collective peut être considérée comme un domaine de recherche qui rassemble différentes problématiques relatives à l'action collective, c'est-à-dire aux meilleures réponses possibles d'un groupe pour répondre aux exigences d'une situation à un moment donné. A l'articulation de l'action individuelle et collective, se greffe fréquemment une interrogation portant sur les connaissances, le savoir et l'émergence d'une cognition collective.

Si les interrogations sur l'intelligence collective émergent aujourd'hui avec plus de force, c'est en outre grâce à l'essor des technologies intellectuelles,

⁵⁴ Penalva. J.M, & Commandré. M, 2004, « Typologie du travail collaboratif : variation autour des collectifs en action, *Journée Intelligence collective : partage et redistribution des savoirs*, Nîmes, 29-30 septembre.

entendues comme technologies de la cognition (soutenant la mémoire, le raisonnement, la prise de décision) ou technologies « sociales » comme les technologies du travail collaboratif, de la coopération, les technologies de la communication. Ces dernières, en effet, permettent de repenser notamment les questions relatives au partage et à l'échange de connaissances mais aussi les processus de coordination, de coopération, de collaboration et de communication à l'intérieur des groupes humains.

Le travail collaboratif relève d'un processus d'apprentissage « en situation » centré sur l'action ; comprendre ses modalités au sein des groupes humains est une nécessité. C'est pourquoi il nous paraît utile de nous appuyer sur la classification du travail collaboratif proposée par (Penalva et Commandré, 2004) : travail en groupe, travail en équipe, travail en communauté, travail en réseau.

Si le terme de « collectif » possède une vertu et une limite, c'est bien celle de ne pas être trop précis. Nous allons reprendre des définitions issues des Sciences Humaines.

-Les groupes sociaux : Selon Hutchins⁵⁵, le groupe n'est pas la somme des individus. Les groupes sociaux au sens large renvoient à des formes très différentes de collectifs plus ou moins ouverts, dans lesquelles les relations peuvent être temporaires ou permanentes, formelles ou informelles. Pour nous situer sur ce continuum confus de ce que l'on appelle « les groupes sociaux », nous devons mettre un minimum d'ordre dans les définitions et les réalités correspondantes. Le sentiment d'appartenance, la conscience du groupe est un premier critère distinctif. Ainsi le groupe social peut être, « englobant ». Dans ce cas, l'individu n'en a pas conscience, ou au contraire « constitué » autour d'un sentiment d'appartenance. Nous partons du principe que la compétence collective aura plus de chance de se développer dans des groupes constitués.

- L'équipe de travail : L'équipe de travail se distingue de l'organisation d'une entreprise dans la mesure où elle constitue, pour ses membres, dotée d'une

⁵⁵ Hutchins, E. 1994, « Comment le cockpilot se souvient de ses vitesse »s, Sociologie du travail, N°4

forme de sociabilité propre « l'esprit d'équipe » et de valeurs éthiques partagées. L'esprit d'équipe implique que chacun sait qu'il peut compter sur les autres, mais surtout ne pas oublier que les autres comptent sur lui. Le respect d'autrui et la résolution des conflits en interne sont les principales conditions exigées pour « faire équipe ». Une équipe dépasse le stade de la collection d'individus et passe par des phases de développement successif dans un objectif de performance.

Pour Trognon et Dessagne⁵⁶, une équipe de travail est un groupe formel permanent (par exemple une équipe semi-autonome) ou temporaire (par exemple une équipe de projet) de deux ou plusieurs personnes réalisant collectivement une tâche plus ou moins complexe dont ils assument ensemble la responsabilité envers l'organisation qui la leur a été assigné. Une équipe de travail est donc, avant toutes choses, un groupe. Toutes les définitions de « l'équipe » données par la psychologie sociale, insistent sur le fait que l'équipe de travail constitue un groupe spécifique et original par l'importance des liens interpersonnels, par l'engagement personnel, par l'existence d'une intentionnalité commune qui unissent ses membres et qui incorpore une idée essentielle : celle de fusion collective d'orientation vers un objectif commun. Ainsi, l'équipe peut être considérée comme un système où l'ensemble des membres collabore à un même travail et est lié par une interdépendance. De manière encore plus significative, ce qui distingue l'équipe de tout autre groupe, c'est la dimension de l'action. La compétence collective se cristallise à ce niveau : elle s'incarne dans un dépassement.

1.4.3. L'efficacité des formes de collectifs de travail

La dimension psychologique présente des indicateurs clefs pour évaluer la construction d'un collectif : l'engagement personnel, la qualité des relations et leur durabilité, la cohésion, la communauté de buts. Chacun de ces indicateurs permet de situer des variables entre par exemple « l'équipe » et « la communauté ». On apprend donc de ces définitions, que la formation des groupes sociaux doit compter sur

⁵⁶ Trognon, A et Dessagne, L. 2001, *Les équipes de travail*, dans J. Hallouche, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, p.452-465

l'engagement de l'individu dans le collectif. Mais au-delà, la comparaison montre ensuite qu'une fois constitués, les collectifs hésitent entre structuration et fluidité, entre unité et diversité, entre certitude et incertitude. Le collectif se voit ainsi instrumenter dans un but d'efficience et de performance. C'est dans ce cadre que des formes collectives relevant jusqu'ici de seuls processus de socialisation (la communauté, le réseau), intègrent le domaine du management organisationnel.

1.5. Les compétences face à l'expérience

Nous pensons que la prise en compte de l'expérience est une manière de repenser et transformer la pratique de l'organisation apprenante. Elle suppose alors un passage, un renversement de paradigme, d'une logique de formation à une logique de professionnalisation. Nous tenterons ici de décrire la notion d'expérience.

Aujourd'hui, nous pouvons observer que l'expérience **devient apprenante**. L'utilité sociale de la notion de compétence ne fait aucun doute ni dans le champ des pratiques des ressources humaines, ni dans le champ de la formation.

L'approche de la formation par les compétences est une pratique désormais installée et incontournable dans la définition et l'élaboration des diplômes à une visée professionnelle ou professionnalisante. Cette approche est devenue nécessaire pour les dispositifs de validation des acquis de l'expérience qui s'appuient sur une référentialisation des compétences dont il faudra fournir la preuve. L'expérience serait donc formatrice et l'on pourrait, en attestant de son expérience, faire la preuve de ses compétences... Du côté des entreprises, cela ne semble faire aucun doute. Si nous regardons les offres d'emploi (ce que je connais bien à l'heure actuelle), les entreprises cherchent des gens ayant de l'expérience... L'expérience serait donc synonyme de maîtrise des situations professionnelles.

Deux questions se posent : L'expérience est-elle toujours apprenante ? La notion d'expérience peut-elle se substituer à celle de compétence, ou le contraire ?

John Dewey (1967) fut le premier à étudier, à analyser et à préciser le rôle de l'expérience dans les apprentissages, son fameux *learning by doing*. Il fonda le

« mouvement progressif » qui proposait que l'école axe tous ses apprentissages sur des expériences vécues par les élèves. Après John Dewey, deux autres figures de l'éducation militèrent en faveur de l'expérience comme source d'apprentissages : Jean Piaget et Kurt Lewin. Jean Piaget fit ressortir le rôle primordial de l'expérience concrète dans le développement de l'intelligence qu'il concevait non pas comme une caractéristique innée de l'individu mais comme le produit de l'interaction entre la personne et son environnement. Kurt Lewin alla jusqu'à proposer une méthode d'apprentissage expérientielle en quatre étapes : l'expérience concrète, l'observation réflexive, la conceptualisation et l'expérimentation active, que Kolb contribua largement à diffuser ensuite. Ce fut ensuite Chris Argyris et Donald Schön qui prirent le relais et que l'on peut considérer comme des contemporains. Ils ont tous deux élaboré une épistémologie de la connaissance issue de la pratique professionnelle en portant leur attention sur les apprentissages, sur l'action et les apprentissages dans l'action. Ils affirment tous deux que l'apprentissage ne peut se faire que dans et sur l'action par la réflexion. Ils sont donc très proches de nos préoccupations.

La notion d'expérience professionnelle constitue aujourd'hui un référent incontournable de la recherche et de l'action, mais à l'instar des notions de compétence ou d'organisation qualifiante, elle n'en constitue pas pour autant une notion stabilisée et constitue de ce fait un attracteur. La plupart des auteurs qui s'essaient à la définir spécifient que la pratique ne se suffit pas à elle-même pour devenir expérience. La production de l'expérience exige une prise de conscience effective des situations vécues. Cette dernière ayant pour visée la production de savoirs sur la pratique. Elle peut être simplement subjective par un retour sur soi ou par un échange interpersonnel sur ce qui vient d'avoir lieu, ou renforcée par une réflexion théorique, ce qui fait dire à François Dubet que l'expérience est une activité cognitive en soi (1994). Aussi la pratique spontanée dans cette manière d'envisager l'expérience ne pourra à elle seule être génératrice d'expérience. Toute situation vécue ne fera pas spontanément expérience et donc toute situation vécue ne donnera pas lieu à la production de savoirs.

Sans compter qu'en aucun cas on ne pourra considérer l'expérience « *comme un produit-joint du travail, identique pour tous* »⁵⁷ ne serait-ce que par le fait

⁵⁷ Vincens, J. 2001, « *Expérience professionnelle et formation* » Les notes de Lihre n°347, p2

de la diversité des aptitudes et des motivations qui en différencie les acquis, et du sens et de la valeur que chacun lui fait porter. Apprendre, c'est donner du sens : « *Ce n'est que lorsque les choses ont un sens pour nous, lorsqu'elles donnent à voir les effets qu'on peut en attendre en les utilisant de certaines manières, qu'est possible quelque chose de l'ordre d'une maîtrise voulue, délibérée sur ces choses* » (Dewey – 1933)⁵⁸.

Ainsi, les apprentissages issus de l'expérience visent la construction, l'assimilation et la maîtrise de connaissances et de compétences nouvelles grâce auxquelles un individu (voire un collectif de travail ou une organisation) va faire évoluer ses représentations et ses capacités d'action, de gestion de l'action voire de rhétorique de l'action. Ces apprentissages vont lui permettre de naviguer du faire au savoir agir et reposent en grande partie sur un traitement réflexif des événements survenant dans le travail. Ainsi l'introduction de la pensée dans l'action permet de rendre l'expérience apprenante, et de transformer les connaissances acquises en capacités potentielles d'action. Il s'agit de donner du sens à l'action pour pouvoir apprendre d'elle. Si la prise de distance avec la pratique est un élément déterminant de tout processus de construction de l'expérience, elle ne se suffit pas à elle-même, d'autres éléments vont être favorables ou non aux apprentissages. L'organisation ou les contenus de travail, la formation en cours d'emploi mais également le niveau de formation de base vont avoir des incidences sur le potentiel d'expérience de chacun, sur la construction d'une « *capacité d'expérience* »⁵⁹ ... Cela peut donc prendre toute une vie d'acquérir de l'expérience, et donc de se professionnaliser si l'on considère tout processus de professionnalisation comme un processus d'acquisition d'expérience...

Parce qu'il tire des leçons de l'expérience vécue ou à vivre, qu'il lui donne du sens, l'individu favorise une capacité à développer des compétences pour faire face aux besoins potentiels des situations. Il faudra donc s'intéresser à ce qui permet à son expérience (ou vécu professionnel) de devenir apprenante. On pourra sans doute parler de potentiel professionnalisant ou non professionnalisant (voire déprofessionnalisant) des situations et des environnements de travail.

⁵⁸ Dewey, J., in Mezirow, J. 2001, « *Penser son expérience* », Chronique sociale, Lyon, p30

⁵⁹ Grasser, B., Rose, J., 2000, « *L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation* ». Formation Emploi n°71, p.8

Si l'expérience est potentiellement riche d'apprentissages, « *ces derniers ne seraient que des savoirs bruts qui ne prendraient sens et valeur qu'après non seulement avoir accédé à la conscience de leur détenteur, mais aussi et surtout après avoir été travaillés et formalisés* »⁶⁰. Ce détour réflexif permet de comprendre, de structurer, d'organiser l'action. Il est une opportunité d'apprentissages et l'occasion de transformer sa pratique par la production de nouvelles représentations sur l'action.

L'expérience ne serait donc apprenante qu'à la condition d'articuler pratique et analyse de la pratique. En prenant du sens, l'expérience devient signifiante. Elle devient apprenante lorsqu'elle est organisée et structurée, interrogée et formalisée. L'expérience s'acquiert, non par accumulation, mais, par intégration.

Selon Le Boterf⁶¹, le professionnel doit avoir la faculté de se distancier. Aussi bien par rapport à la situation que par rapport à ses pratiques.

Il doit « *être capable de réflexivité [...]. La réflexivité consiste pour un sujet à prendre du recul par rapport à nos pratiques professionnelles, de façon à expliciter la façon dont il s'y est pris pour mobiliser et pour faire évoluer ses schèmes opératoires de façon à pouvoir les transférer ou les transposer dans de nouvelles situations* ».

Avec ce point de vue, on peut dire que la réflexivité prend place dans une boucle d'apprentissage par l'expérience. Le Boterf parlerait de la « *boucle d'apprentissage expérientielle* ».

1.5.1. La reconnaissance des acquis de l'expérience

Dans le champ de la formation professionnelle des adultes et des jeunes, la dimension de l'expérience (professionnelle, sociale, familiale...) a rejailli et semble s'imposer de plus en plus.

⁶⁰ Lenoir H, 2002-1, *Considération sur l'expérience et sa valeur sociale*, Education permanente n°150, p71

⁶¹ Le Boterf G, 2008, *Construire les compétences individuelles et collectives* » Editions d'organisation, 4^{ème} Edition, p118

Les démarches de reconnaissance des acquis s'inscrivent dans ce que l'on nomme actuellement la formation expérientielle. Elles se sont essentiellement développées en formation des adultes et des jeunes où elles partent du principe que l'individu apprend tout au long de son parcours de vie et dans tout ce qu'il fait. Mais l'expérience ne devient formatrice que si elle est travaillée et intégrée à un certain niveau de compréhension par l'individu. Si la personne reste sur une logique de « subi », elle ne pourra pas construire avec son expérience.

L'objectif des démarches de reconnaissance des acquis est de permettre à des personnes de repérer les acquis de leurs expériences, sociales, familiales, professionnelles... mais aussi les processus d'acquisition et de mise en œuvre propre à la dynamique de chacun. Nous nous pencherons, plus particulièrement, sur les dynamiques d'apprentissage. La démarche de reconnaissance des acquis est le processus par lequel une personne va identifier, structurer, puis, préparer le transfert des apprentissages, des capacités et des stratégies mis en œuvre dans l'expérience. L'ensemble de cela participant à l'élaboration d'un projet quel qu'il soit.

Il nous paraît important de souligner le fait que les acquis de l'expérience ne sont pas déposés ou cachés dans un coin de l'expérience dont il suffirait de soulever le voile pour les découvrir. La reconnaissance des acquis est le processus d'élaboration et de construction des savoirs et des connaissances mis en œuvre dans l'expérience. Pour G. Lerbet⁶², la dénomination la plus juste serait : *«reconnaissance des construits»*.

Jacques Aubert⁶³ souligne la double polarité du mot « acquis ». Il recouvre, d'un côté, la notion de « preuve », c'est-à-dire ce qui est acquis de façon vérifiable, mesurable, ce qui est déjà là et d'un autre côté, l'acquis recouvre la notion

⁶² Lerbet. G ; Chartier. D, 1993, « *La formation par production de savoir* », Paris, Harmattan

⁶³ Aubert. J ; Gilbert. P, 1994, *Reconnaissance et validation des acquis*, Paris, PUF, Collection Que sais-je ?

de « pari », à savoir, ce qui est en émergence, potentiel, ce qui est sous-tendu, ou encore, à venir.

1.5.2. Démarche dynamique de reconnaissance

Les travaux de recherche qui se sont développés ces dernières années à ce sujet, montrent l'importance du travail sur les processus individuels des mises en œuvre de la compétence ou des capacités. En effet, ce que l'on met, aujourd'hui, sous le terme de transfert des compétences, recouvre une démarche complexe qui comprend : l'analyse d'une expérience avec le repérage des activités, des compétences, mais aussi et surtout, du mode d'organisation individuel des données, du traitement des données, de la résolution des problèmes ou de l'entrée dans l'action.

La formation apporte la qualification nécessaire, aujourd'hui, mais l'évolution rapide de tous les métiers fait que la professionnalisation doit développer les capacités et des méthodologies pour analyser l'expérience, les nouvelles données, les nouveaux moyens pour construire de nouvelles modalités de lecture, de réponse et de compréhension des différents besoins, différentes situations ou environnements rencontrés. Les démarches dynamiques de reconnaissance des acquis dans la formation expérientielle permettent de la préparer.

Enfin, la démarche d'insertion s'ancre sur la capacité des individus à rassembler leurs ressources, leurs donner une cohérence et une dynamique personnelle pour pouvoir s'appuyer sur elles et ensuite les transférer dans un nouvel espace. Dans ce temps-là, il est aussi nécessaire pour les personnes de prendre conscience de certaines représentations limitantes et de les dépasser, notamment, sur leurs capacités à apprendre ou à changer. Cette démarche permet de rendre visible les compétences, les capacités et les stratégies mises en œuvre par les personnes et d'en apporter la preuve.

Pour conclure, nous pouvons avancer que le projet peut revêtir différentes formes dont celui de projet professionnel. Il permet aux individus évoluant dans un environnement précis de se mettre en position d'élaborer des choix et de se

reconnaître auteur de leur propre orientation de vie professionnelle. Il est toujours assorti d'un plan d'action listant les moyens, les étapes et les délais de mise en œuvre. De plus, nous pouvons ajouter que le projet individuel en lien avec les expériences fait appel à la reconnaissance des acquis.

Dans le chapitre suivant nous allons aborder le processus d'apprentissage suivi par celui de la professionnalisation qui fera l'objet de notre dernière partie conceptuelle.

CONCLUSION

Si les nouvelles organisations génèrent des compétences, elles ne sont pas pour autant toujours apprenante. Il ne suffit pas de produire des compétences pour qu'une organisation soit apprenante. Le développement des compétences ne produit pas forcément une intelligence des situations de travail. Le rôle du responsable de formation tendrait à se rapprocher de celui qui aide l'organisation à apprendre mais surtout à faire apprendre.

Il semble difficile d'imaginer que les individus et les collectifs qui peuplent les organisations puissent apprendre en permanence. Apprendre est un processus long et coûteux pour les individus. Il y a sans doute 1) à repérer des moments caractéristiques ou des moments forts d'apprentissage, de transmission ou de développement professionnel tels que l'entrée dans l'entreprise, une prise de responsabilité, une mission ou une tâche nouvelle, etc., 2) et à distinguer ce que Paul Olry nomme « le travail à apprendre » et « le travail pour apprendre ».

Le travail à apprendre concerne les situations où il s'agit

« d'acquérir des gestes professionnels, des connaissances sur l'installation, le produit, le matériel. Il [le salarié] s'apprête à percevoir les régularités de mise en œuvre des procédures, consignes et gestes, à comprendre les logiques du rythme quotidien, les variations dans les séquences d'activité. A l'usage, sur ces pratiques progressivement construites, il pourra mettre des mots pour décrire ses compétences, telle

que repérer l'état de la qualité du produit, anticiper les réactions d'un calculateur, etc. »⁶⁴.

Le travail pour apprendre consiste en des activités d'apprentissages parallèles,

« par exemple pour prioriser les informations qu'il reçoit selon l'importance de qui les transmet, pour en mesurer l'urgence d'exécution, pour en saisir les causalités, non en ce qui concerne son poste de travail, mais au niveau de l'atelier, du hall, voire de l'entreprise. Il [le salarié] se construit ainsi des représentations des situations et non plus seulement de l'activité mais du travail. Il doit également appréhender l'environnement de son poste de travail, de son emploi : le circuit du produit, la gestion des flux, les processus de décision, les hiérarchies à respecter, les procédures de contact avec la maintenance par exemple. Enfin il apprend avant tout à connaître ceux qui dans son équipe sont susceptibles de lui transmettre l'ensemble de ce qui vient d'être évoqué »⁶⁵

Selon cette évolution, qui n'en n'est pas une mais qui se perpétue selon nous au travers du management par les compétences, les responsables de formation auraient à devenir des organisateurs des situations d'apprentissages et pas seulement de formation. Les organisations apprenantes constituent, dans tous les cas, une voie royale pour le développement des compétences.

Tout cela incarne un mouvement que l'on ne peut ignorer aujourd'hui comme le passage de la qualification à la compétence, le passage d'une logique de formation à une logique d'apprentissage et, sans doute, le passage de l'ingénierie de compétences à l'ingénierie de professionnalisation. L'apprentissage est un point que nous explorons dans la partie suivante.*

⁶⁴ OLRYP., 1998, « *Entreprise et formation, quelles pratiques développer ?* », Actualité de la formation permanente n°154, p69

⁶⁵ OLRYPaul, ibid p70

2. L'APPRENTISSAGE

Le concept d'apprentissage est présenté dans la partie suivante. Des plus importantes théories d'apprentissage émergent deux modèles conceptuels d'apprendre, fondés sur l'approche constructiviste. De plus il nous paraît primordial de visiter l'apprentissage organisationnel et collectif, point central de notre recherche.

Apprendre signifie dans la vie courante *comprendre, connaître, mémoriser, découvrir, acquérir de l'expérience*. Dans la plupart des théories et modèles, l'accent est mis sur le développement cognitif de l'enfant, la pédagogie et l'apprentissage dans un système scolaire. Il existe néanmoins un modèle spécifique sur l'apprentissage de l'adulte, celui de Kolb.

2.1. Les différentes approches et modèles d'apprentissage

2.1.1. L'approche constructiviste

Les premiers modèles constructivistes ont eu le mérite de montrer qu'apprendre ne doit plus être considéré comme le résultat d'empreintes laissées par des stimulations sensorielles sur l'esprit de l'élève, un peu comme le fait la lumière sur une pellicule photographique. Cette capacité n'est pas, non plus, le résultat d'un conditionnement opérant dû à l'environnement.

Selon l'approche constructiviste, apprendre consiste à passer d'une conception ancienne à une conception nouvelle plus performante après une phase de remise en cause de la conception ancienne qui est, à la fois, un point d'appui et un obstacle à la connaissance nouvelle. Le constructivisme est une philosophie d'apprentissage fondée sur la prémisse suivante : en réfléchissant à ses expériences, l'être humain construit sa compréhension du monde qui l'entoure. Chacun fait des modèles mentaux, utilisés pour expliquer le monde et les expériences personnelles.

Apprendre est l'ajustement des modèles mentaux aux nouvelles expériences personnelles. Dans cette approche, on cite les auteurs Piaget et Papert⁶⁶ par exemple.

Selon Giordan⁶⁷, les limites de l'approche constructiviste se situent dans la description des fonctionnements généraux et des états d'équilibre. Les modèles constructivistes ne rendent pas compte du traitement des situations spécifiques par les apprenants ou toutes les interférences qu'ils peuvent faire à partir des informations dont ils disposent. Ces modèles sont limités quand il s'agit de décrire la subtilité des mécanismes intimes de l'apprentissage. L'individu et le développement prennent place dans une société, un environnement physique et social. Vygotsky en 1930 a influencé cette approche constructiviste par l'idée d'un développement cognitif directement relié au développement social. Ainsi, l'émotion joue un rôle très important et doit être intégrée totalement dans l'apprentissage. Selon Giordan en 1998, l'ultime limite du constructivisme est le silence de la théorie lorsqu'il s'agit d'explicitier le contexte et des conditions qui favorisent l'apprentissage.

Une déconstruction des conceptions de l'apprenant devient une étape préalable à l'apprentissage. Le philosophe français Gaston Bachelard était un des premiers à l'avoir suggéré. Pour lui, il ne s'agit jamais « *d'acquérir une culture (...), mais bien de changer de culture* »⁶⁸. Mais l'apprenant ne se laisse pas facilement déposséder de ses opinions et de ses croyances qui se révèlent autant de compétences. Construction et déconstruction ne peuvent être que des processus interactifs. Le nouveau savoir ne s'installe véritablement que quand il a fait ses preuves. De plus, le savoir antécédent doit apparaître obsolète. Entre-temps, le savoir antérieur, seul outil à disposition de l'apprenant, a servi de cadre interprétatif.

⁶⁶ Contrairement à la théorie skinnérienne dont le schéma est un processus linéaire, la théorie piagetienne fait état d'un processus circulaire supposant la réciprocité. Alors que Skinner valorise le renforcement, Piaget s'intéresse au phénomène perceptif comme composante de la connaissance. Pour lui, l'interaction entre l'organisme et le milieu est un élément essentiel dans le développement de l'intelligence. Piaget a élaboré une théorie opératoire qui tient compte des stimulations de l'environnement comme agent d'intégration. Piaget, comme Papert qui a poursuivi ses travaux à l'heure de l'informatique, considère encore l'apprentissage comme un phénomène individuel.

⁶⁷ GIORDAN, A., 1998, « *Apprendre !* » Berlin.

⁶⁸ BACHELARD, G., 1949, « *Le rationalisme appliqué* ». Presse Universitaire de France.

2.1.2. Deux modèles d'apprentissage

Dans la partie suivante, deux modèles d'apprentissage sont présentés : le cycle d'apprentissage par l'expérience de Kolb en 1984 et l'approche systémique de « *l'apprendre* » de Giordan en 1998.

2.1.2.1. Le cycle d'apprentissage par l'expérience.

David Kolb a étudié l'apprentissage et a remarqué que toute personne se trouvant en situation d'apprentissage passe par un cycle de quatre phases (figure ci-dessous). Chaque personne préfère, en général, deux phases de ce cycle. Ce modèle explique comment les adultes analysent leur expérience afin de la comprendre et l'appliquer dans d'autres situations. Les adultes commencent par faire une expérience, puis ils y réfléchissent, en tirent des généralisations et, enfin, appliquent les conclusions de cette expérience. Selon Kolb, certains individus tirent davantage d'enseignements de certaines phases du cycle que d'autres. Certains accumulent les expériences mais y réfléchissent à peine. D'autres hésitent à faire des expériences qui sortent de l'ordinaire. D'autres encore sont capables de réfléchir et de généraliser, mais s'arrêtent là, incapables d'appliquer ce qu'ils ont appris dans d'autres situations. De là, il propose quatre styles d'apprentissage : le divergeant (l'imaginatif), l'assimilateur (l'analytique), le convergent (le pratique) et l'accommodateur (le dynamique). Selon l'auteur, l'apprentissage est un processus constitué de quatre phases qui forment un cycle pouvant être répété à l'infini.

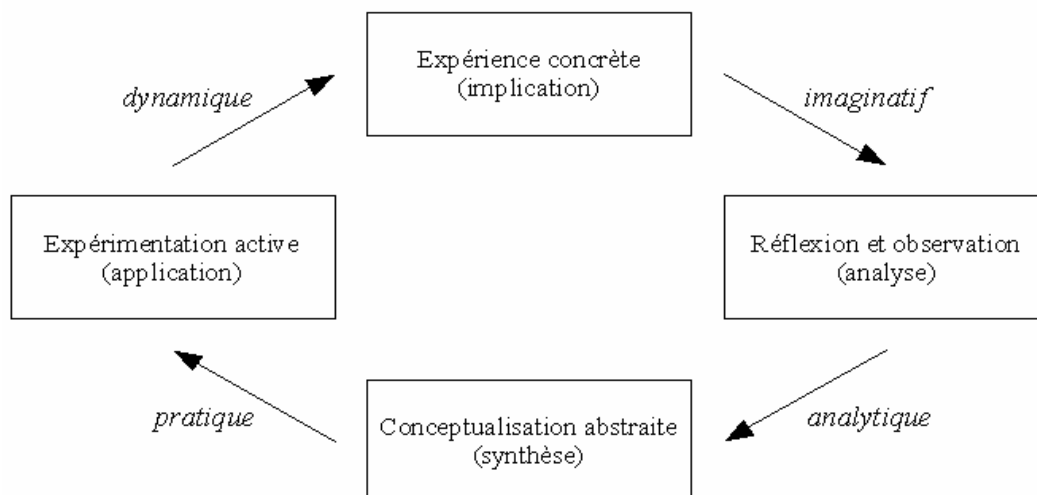


Figure 2 : le modèle d'apprentissage de Kolb

Dans un premier temps, la personne en situation d'apprentissage ou de résolution de problèmes vit elle-même une situation d'expérience. C'est l'expérimentation concrète (*Je dévisse un boulon de 13 avec une pince multiprise*). Elle est suivie par l'observation réflexive qui consiste à faire des observations sur l'expérience vécue et à réfléchir à leur signification. (*Est-ce que cela marche bien? Est-ce que c'est pratique ? J'ai abîmé le boulon.*). Cette étape conduit à la formation de concepts et à la formulation de généralisations qui intègrent les observations et réflexions. C'est la conceptualisation abstraite (*Est-ce que j'aurais pu utiliser une meilleure méthode — la clé de 13 adaptée plutôt que la pince multiprise qui endommage le boulon*). Vient ensuite l'expérimentation active où le sujet vérifie les hypothèses alors générées dans de nouvelles situations concrètes (*J'essaie la clé de 13*).

Dans son livre « *Experiential learning* », David A Kolb expose, selon lui, de quelle façon un homme s'approprie et transforme son apprentissage par la découverte et l'expérience.

« L'apprentissage expérientiel est un processus par lequel des connaissances sont créées à partir d'une transformation de

l'expérience. Ces connaissances nouvelles résultent de la saisie (préhension) de l'expérience et de sa transformation »⁶⁹

L'apprentissage par l'expérience suppose une articulation entre le vécu dans le monde social et la transformation de ce vécu d'un point de vue cognitif. Le savoir est originaire des expériences vécues et il se valide par de nouvelles expériences. Nous pouvons, ici, retrouver la nécessité de s'adapter au monde qui nous entoure en trouvant des réponses immédiatement adéquates face aux phénomènes. Ces réponses sont, dès lors qu'elles sont opérationnelles, analysées et intériorisées par les différents modes suivants :

- Le mode de « *fonctionnement exploratoire* » : dans ce mode, l'expérience concrète est assimilée à l'expérience vécue. Le contact direct entre l'homme et son environnement social crée automatiquement, un vécu intime propre à chacun. Cette phase peut être considérée comme étant la rencontre entre un homme et les événements se déroulant dans son environnement, l'interaction entre le sujet, les hommes ou les objets.

- Le mode de « *fonctionnement réfléchi* » : cette phase se caractérise par une observation réfléchie au sujet de l'expérience vécue lors de la précédente phase. Ce mode est dit « réfléchi » car l'apprenant prend du recul par rapport à son vécu et cherche à le comprendre en utilisant un schéma tel que : la description de l'expérience, l'analyse de l'expérience, l'évaluation de l'expérience et l'interprétation de l'expérience. Par ce processus marqué de différentes phases, l'individu prend de plus en plus de distance par rapport à son expérience pour lui apposer des concepts autonomes.

- Le mode de « *fonctionnement abstratif* » : cette phase se caractérise par une conceptualisation abstraite, l'examen des conclusions de la phase précédente sur l'expérience afin de se la représenter de manière générale. Nous passons, dans le cas présent, d'une phase de réflexion concrète, sur un événement spécifique, à une phase de spéculation abstraite, ayant pour objectif la compréhension d'un phénomène général grâce à une conceptualisation.

⁶⁹ Courtois, B ; Pineau, G, *La formation expérientielle des adultes*, La documentation française, Paris, 1991, (p. 26)

Dans « *Le paradigme perdu* »⁷⁰, Edgar Morin expose de quelle manière le désordre peut être source de dérèglement pour des machines programmées. Cela s'explique, par le fait, que le champ des possibles, pour une machine, est inscrit dans son programme de base. Il semble que l'être humain ne se situe pas dans le même schéma, car il dispose de cette extra-ordinaire faculté de pouvoir créer. Créer des outils, des arts, des maisons, des langues, des valeurs, des normes, des comportements... Cette faculté, dont sont dépourvues les machines, nous permet d'adopter, face au désordre, des attitudes n'étant pas pré-programmées dans notre cerveau, mais qui seront créées par la nécessité de s'adapter à l'environnement quel qu'il soit.

Par cette comparaison, il faut comprendre que l'homme, face à son environnement, est capable d'adopter des attitudes et/ou des comportements qu'il n'a jamais expérimentés auparavant. Nous en avons déduit que l'environnement de l'homme peut être une force capable de provoquer des transformations dans l'organisation de l'homme. C'est ce que Edgar Morin appelle un processus « *d'autoproduction permanente* » ou de « *réorganisation permanente* ». L'homme est assez autonome pour puiser des informations dans son environnement pour pouvoir, ensuite, les intégrer dans sa propre organisation.

La définition de Francisco Varela⁷¹ d'un système autopoïétique peut nous permettre de mieux comprendre comment l'homme s'auto-produit. Il définit un système autopoïétique comme :

« un système organisé, comme un réseau de processus de production de composants, qui se régénère continuellement par leurs transformations et leurs interactions, le réseau qui les a produits constitue le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme réseau. »

⁷⁰ Pain. A, 1990, *Les effets du formateur dans le quotidien*, Harmattan, Education informelle, p. 143

⁷¹ Varela. FJ, *Autonomie et Connaissance*, Seuil, Paris, 1989

Cette définition nous permet de comprendre l'homme, comme étant un système indivisible dans l'espace. Le système est un réseau de processus de production de composants qui se régénèrent continuellement par leurs transformations et interactions avec, notamment, son environnement. Cela signifie que l'homme, en tant qu'animal social, en interaction avec son environnement, se construit continuellement par le fait qu'il vit dans un monde qui n'est pas pré-programmé.

2.1.2.2. Une approche transversale et systémique

La compréhension de l'apprentissage dépend à la fois de la neurobiologie, de la physiologie, de la biochimie, de la cybernétique, de la psychologie génétique, de la psychologie sociale, de la sociologie, de l'éthologie, de l'ethnologie, des sciences cognitives, de l'intelligence artificielle, des sciences de l'éducation. Selon André Giordan⁷², cet éparpillement ne favorise pas la compréhension des processus mis en jeu. Il propose en conséquence une approche transversale et systémique. Cette constatation renforce la remarque de l'introduction de cette section ; la complexité de l'objet étudié force à utiliser une approche multidisciplinaire. Giordan propose un schéma pour illustrer le processus d'apprentissage dans la figure ci-dessous. Ce schéma est le résumé de son modèle. Chaque partie du schéma est constituée d'un sous modèle, par exemple sur l'intentionnalité. Pour le travail de ce mémoire, ces sous modèles ne sont pas abordés.

L'explication de son modèle est la suivante : Au point de départ, apprendre nécessite toujours une *intention* : un projet, même implicite. Il est motivé par un besoin, un désir, un manque. Pour aboutir, l'apprenant se donne les moyens ou cherche les situations nécessaires. En tout cas, il n'y a pas d'apprendre sans affect, les émotions, le plaisir, le désir, sont favorables à la mémorisation. S'il est indispensable, l'aspect émotionnel n'est pas suffisant.

L'apprendre procède alors d'un processus d'élaboration d'un individu confrontant les informations nouvelles et ses conceptions mobilisées, et produisant de nouvelles significations plus aptes à répondre à ses interrogations. Le changement

⁷² GIORDAN, A., 1998, « Apprendre ! », Berlin, 254p.

s'opère de façon discontinue, dans de «minicrises» successives. Lorsqu'il y a compréhension d'un nouveau modèle, la structure mentale s'est métamorphosée. Le cadre de questionnement s'est progressivement reformulé, la grille de références largement réélaborée. Tous ces mécanismes sont différenciés selon les contenus.

Ils passent par des phases de rectifications, de mutations ou éventuellement d'interférences entre conceptions mobilisées et informations filtrées (*élaboration*). Une autre configuration se stabilise quand elle apparaît plus apte à résoudre les questions qui ont sollicité la démarche. Un autre mode de fonctionnement plus pertinent s'est mis en place, l'individu a pu en tester son opérationnalité. Une fois formulée, cette expérience cognitive n'est pas simplement stockée, elle doit être en permanence mobilisable et mobilisée pour la suite. C'est cette organisation qui investit en retour la manière d'aborder la situation nouvelle.

L'élaboration d'un nouveau savoir ne passe pas nécessairement par la destruction des savoirs antérieurs. Le plus souvent, il faut plutôt y voir une neutralisation ou une substitution ; différentes formulations peuvent cohabiter. Enfin, la maîtrise de l'univers de l'apprendre exige encore que l'apprenant donne une signification au savoir élaboré (*métacognition*). Pour parfaire un apprentissage, il importe que l'apprenant prenne conscience de sa structure, de son importance et de ce qu'on peut en faire. Même inconsciemment, l'apprenant situe ses savoirs par rapport à son projet. Il les adapte à sa propre manière de faire. Cela contribue à développer une attitude favorable à l'apprendre (Giordan, 1998).

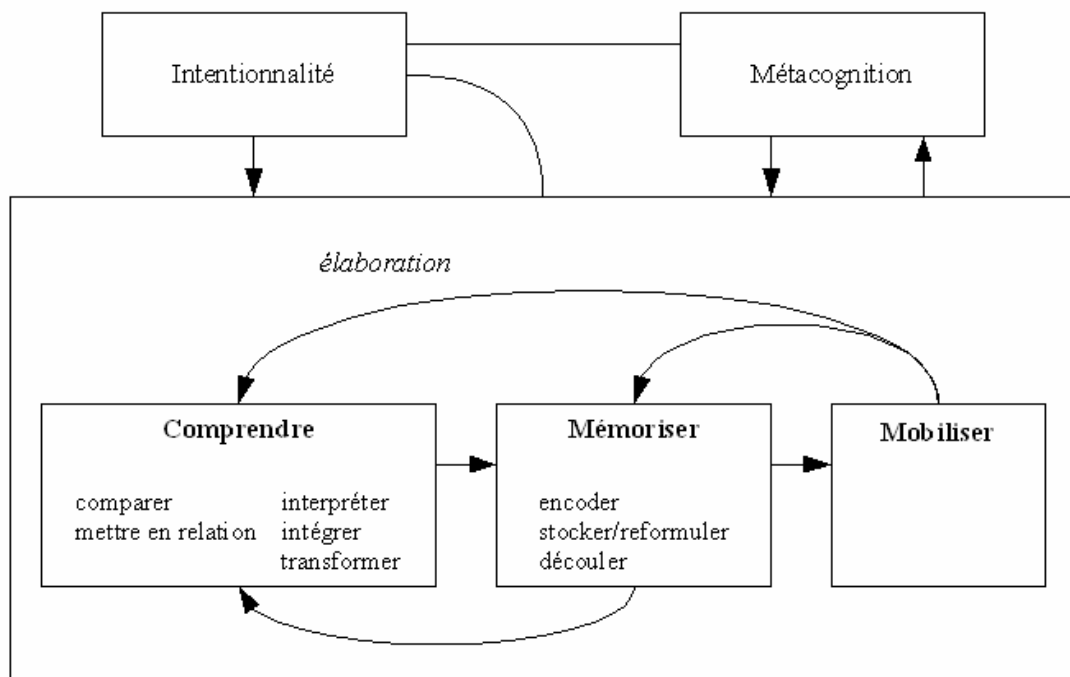


Figure 3 : le modèle d'apprentissage de Giordan

Il est possible d'aller plus loin, d'être plus précis en s'inspirant des travaux d'Argyris et Schön⁷³. Le Boterf distingue trois types d'apprentissage :

Type 1 : l'apprentissage en boucle simple : le sujet apprend en corrigeant son action par rapport à des objectifs mais sans changer fondamentalement ceux-ci ; ni les valeurs ou théories d'action qui guident l'action.

⁷³ Argyris C., Schön D.A., *Theory in Practice : increasing professional effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, 1974, in Le Boterf G. 2008, *Construire les compétences individuelles et collective*, 4ème édition Eyrolles, Editions d'organisation 271p.

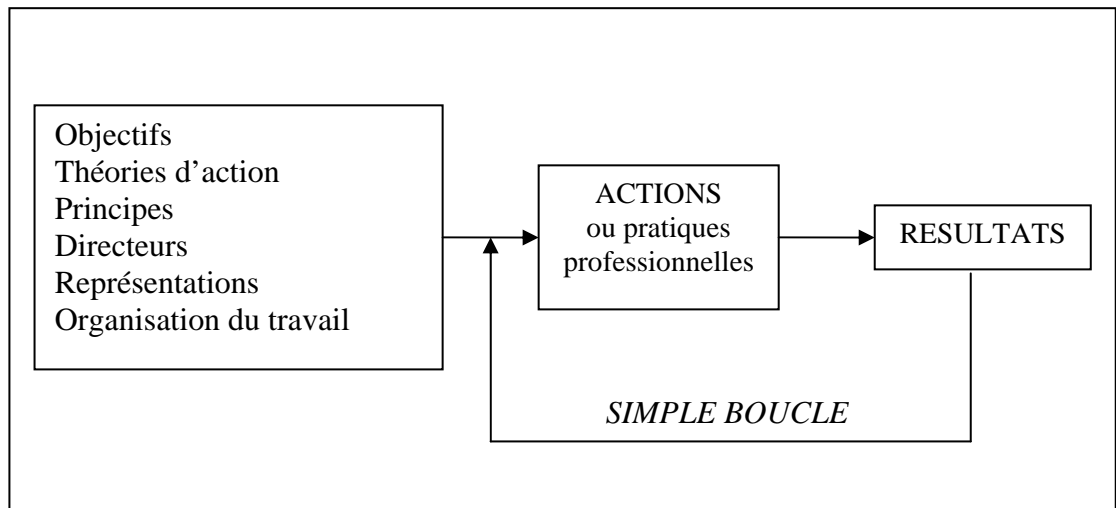


Figure 4 : l'apprentissage en simple boucle

Type 2 : l'apprentissage en double boucle : le sujet apprend en remettant en cause ses objectifs et leurs fondements. Il est amené à faire évoluer ses schèmes opératoires et ses représentations, à réviser ses théories d'action.

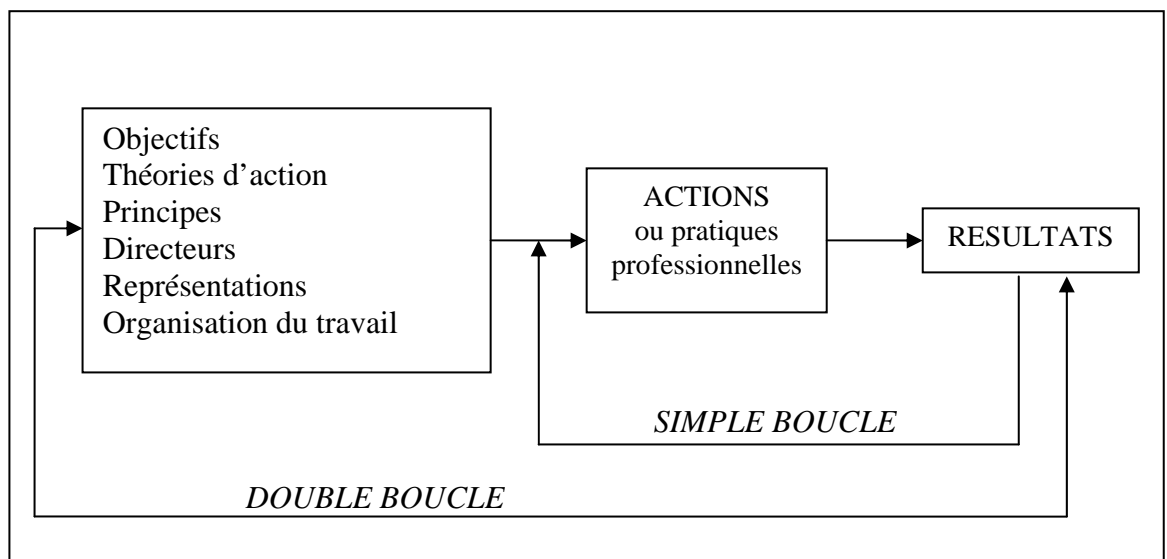


Figure 5 : l'apprentissage en double boucle

Type 3 : l'apprentissage en triple boucle : le sujet apprend à modifier ou à développer sa façon d'apprendre, à tirer les leçons de l'expérience. Ce troisième type peut contribuer à améliorer le fonctionnement des deux boucles précédentes. Le sujet apprend à apprendre. L'apprentissage devient un objet d'apprentissage.

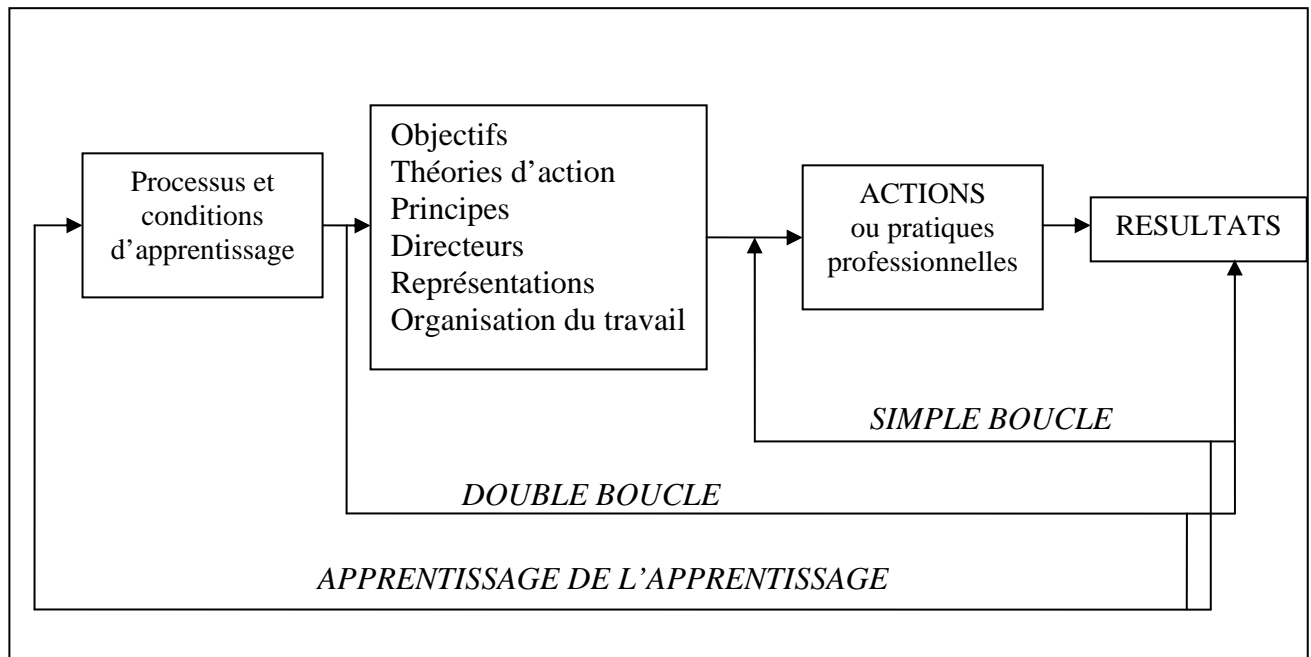


Figure 6 : l'apprentissage en triple boucle

Le troisième type fait apparaître l'intérêt qu'il y a, dans les pratiques de réflexivité, d'un travail sur la valorisation des stratégies d'apprentissage et sur l'évaluation de l'efficacité.

2.2. L'apprentissage collectif

Divers travaux⁷⁴ ont progressivement obtenu une large audience en développant un certain nombre d'idées fortes, comme celles de l'apprentissage de l'action, des savoirs d'action ou des théories de l'action⁷⁵. En effet, parmi les nombreux défis soulevés par les organisations œuvrant au sein d'un monde instable, l'intérêt pour l'amélioration des capacités d'apprentissage, tant au niveau individuel

⁷⁴. Argyris C., Schön D.A., *Theory in Practice*, San Francisco, Jossey-Bass, 1974.

Argyris C., Schön D.A., *Organisational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.

Argyris C., *Savoir pour agir*, InterÉditions, 1995.

⁷⁵. Charue-Duboc F., *Des savoirs en action*, L'Harmattan, 1995.

Barbier J.-M. (sous la dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, 1996.

Pelletier G., " Chef d'établissement, innovation et formation : de la complexité aux savoirs d'action ", in Bonami M. et Garant M. (sous la dir.), *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation*, Bruxelles, De Boeck, 1996.

Pelletier G., " Management de l'éducation, formation et savoirs d'action " in Pelletier G. (sous la dir.), *Former les dirigeants de l'éducation. Apprentissage dans l'action*, Paris-Bruxelles, De Boeck-Université, 1999, p. 9-28.

qu'organisationnel, est devenu une priorité incontournable. Des travaux récents ont mis au jour un modèle de l'apprentissage des équipes de travail, qui correspond à ce que nous appelons l' « apprentissage collectif ». Le processus comprend plusieurs modes : cadrage/recadrage ; intégration des perspectives ; expérimentation ; communication par-delà les frontières organisationnelles de son unité.

Certaines organisations ou certaines unités organisationnelles sont ainsi, au regard de leur mission et de la nature de leur fonctionnement, proches de l'utilisation d'un apprentissage collectif. C'est le cas, particulièrement, des centres de recherche, des groupes d'expérimentation, des bureaux d'études, des observatoires ou encore des entreprises ou écoles innovantes. Une place majeure est faite en leur sein à un ensemble de pratiques dont :

- l'analyse et l'anticipation du changement au sein du système et de son environnement ;
- l'acquisition et le développement des capacités de questionner, de provoquer et de modifier les normes de fonctionnement ainsi que leurs postulats ;
- la mise en place et le renforcement d'une direction habile à transformer de façon constante l'organisation.

De fait, le grand défi du pilotage de ces organismes est de maintenir un apprentissage en boucle double afin de ne pas se retrouver progressivement limité dans des fonctionnements en boucle simple.

2.3. L'apprentissage organisationnel

Avant d'aborder l'apprentissage dans une organisation il nous convient de définir, avant tout, le concept d'organisation.

2.3.1. Le concept d'organisation

Qu'est ce qu'une organisation ? Les sciences de l'organisation offrent un ensemble de définitions vastes et disparates.

Selon Philippe Cabin⁷⁶, cette hétérogénéité tient à plusieurs facteurs. Premièrement, il cite la nature de ces constructions intellectuelles. Il s'agit pour certaines d'entre elles de théories « pures », même si elles sont fondées sur des observations empiriques. D'autres, relèvent plutôt de la grille de lecture fondée sur un aspect des comportements humains : c'est le cas, par exemple, de l'apprentissage organisationnel d'Argyris en 2002. En deuxième lieu, Cabin propose les typologies et les modélisations comme facteur d'hétérogénéité. Ils constituent un autre moyen de décrypter le fonctionnement des organisations : citons celle de H. Mintzberg⁷⁷, qui distingue sept types de structures organisationnelles. Enfin, le vaste ensemble des techniques et outils tient une place éminente, en vertu de leur propriété opératoire si chère aux responsables des organisations. Cela va des techniques d'aide à la décision à des systèmes plus normatifs, comme la qualité totale. Les échelles d'analyse ont aussi leur importance. Ces échelles peuvent aller de l'individu jusqu'au macro-modèles. En dernière place, mais pas pour autant moins importante, se trouve la nature des approches disciplinaires. Chacune des sciences humaines et sociales (sans oublier les sciences de l'ingénieur) offre une vision qui lui est propre. Si la sociologie des organisations et la psychologie occupent une place de choix, d'autres disciplines ont investi le champ de l'analyse des organisations : les sciences cognitives, l'économie, les sciences de la communication, etc. Ce travail de mémoire est un exemple d'un travail qui se situe dans la zone dite de l'interdisciplinarité ou de polydisciplinarité⁷⁸.

M.J. Hatch⁷⁹ propose un modèle conceptuel des organisations séduisant par sa présentation simple mais complète : le modèle des cinq cercles. Dans la figure ci-dessous, les organisations sont visuellement conceptualisées comme des *technologies*, des *structures sociales*, des *cultures* et des *structures physiques* qui se

⁷⁶ CABIN, PH., 1999, « *Les organisations. Etat des savoirs* ». Editions Sciences humaines, 432p.

⁷⁷ MINTZBERG, H., 1986, « *Structure et dynamique des organisations* ». GEODIF, Les Editions d'organisation.

⁷⁸ Ces termes sont encore polysémiques et flous. Selon Egard Morin, l'interdisciplinarité signifie : les différentes disciplines qui se mettent à une même table, on s'échange et on coopère. La polydisciplinarité constitue une association de disciplines en vertu d'un projet ou d'un objet qui leur est commun. Concernant la transdisciplinarité, il s'agit souvent de schèmes cognitifs pouvant traverser les disciplines. En fait, ce sont des complexes d'inter, de poly et de transdisciplinarité qui ont opéré et joué un rôle fécond dans l'histoire des sciences ; il faut retenir les notions clés impliquées, c'est-à-dire coopération, articulation, objet commun, et mieux, projet commun.

Dossier L'autre Forum, *Sur l'interdisciplinarité*. Edgar Morin. Mai 2003

⁷⁹ HATCH, M.J., 2000, « *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspective multiples* ». De Boek Université.

recouvrent et s'interprètent réciproquement dans le contexte d'un *environnement*. C'est une représentation conceptuelle en sous-systèmes du système « organisation ».

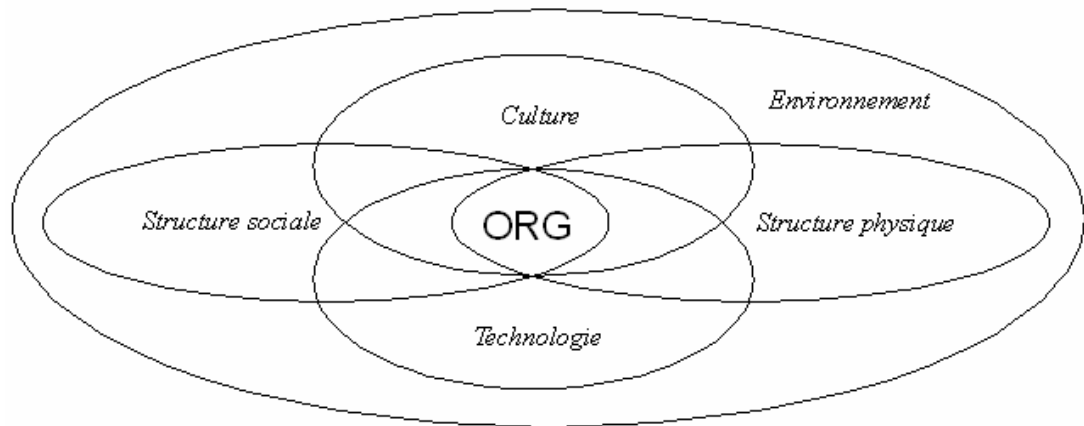


Figure 1 : le modèle des 5 cercles (Hatch)

Cette présentation sépare les disciplines qui traitent un aspect de l'organisation. Les théories organisationnelles peuvent se situer dans cette définition, comme le travail de R. Sainsaulieu⁸⁰ sur la culture et les structures sociales des entreprises. Les questions, problèmes et thèmes essentiels des organisations comme la prise de décision, le conflit, le contrôle, le changement et l'apprentissage organisationnel se situent dans le sous-système structure sociale. Nous avons, cependant, retenu notre attention sur la culture de l'organisation. Dans l'association Courteline c'est quelque chose qui est au centre des préoccupations.

2.3.2. L'apprentissage organisationnel

Gérard Koenig⁸¹ définit l'apprentissage organisationnel comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion de situation et les situations elles-mêmes* ». La dimension collective de l'organisation peut être activée d'une part à travers la circulation et la diffusion des nouvelles connaissances et d'autre part, à travers le développement des relations entre les compétences préexistantes. En

⁸⁰ SAINSAULIEU, R., 1997, « *Sociologie de l'entreprise – Organisation, Culture et Développement*, 2^{ème} édition, Presse de Sciences Po & Dalloz.

⁸¹ Koenig G, 1994, *L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux*, revue Française de Gestion p.78

ce qui concerne la diffusion et la circulation des nouvelles connaissances, l'impact de l'apprentissage croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites. Le développement des interprétations élargit l'éventail des comportements possibles. L'impact de l'apprentissage augmente également en fonction du nombre d'entités qui ont acquis des connaissances nouvelles et les jugent utiles ; et en fonction du nombre d'entités qui comprennent de la même manière les diverses interprétations produites. Le développement des relations, entre les compétences préexistantes, est un mode d'apprentissage qui vise une meilleure articulation entre des acteurs habitués à mobiliser, de façon indépendante, leurs connaissances. G Koenig remarque qu'une bonne partie des relations efficaces au sein des organisations est de nature informelle.

L'apprentissage organisationnel s'il favorise l'apprentissage de ses membres, a vocation de capitaliser les apprentissages effectués par ces derniers et de se les approprier au niveau organisationnel. C'est une organisation « *qui n'en est plus à penser que son développement peut se nourrir du simple développement de l'expertise isolée de chacun de ses salariés* »⁸² explique Laurent Choain.

L'apprentissage organisationnel se caractérise par une organisation qui capitalise, stocke, mémorise, diffuse les savoirs produits ou détenus par les individus au niveau de l'organisation.

Pour Michel Parlier, la théorie de l'apprentissage organisationnel permet d'analyser l'organisation (prise au sens large) « *comme lieu de recherche, de création, de formalisation et de diffusion des connaissances, mais aussi de transformation de connaissances en capacités d'action, c'est à dire en compétences* »⁸³.

On peut attribuer la paternité de cette théorie à Chris Argyris et Donald Schön⁸⁴ (1974 et 1978). Leur conception de l'apprentissage organisationnel découle des théories de l'action des individus. Ils distinguent deux théories expliquant le comportement des individus : « *l'epoused theory* » ou théorie épousée et « *la theory in use* » ou la théorie utilisée et non privée.

⁸² CHOAIN L., 1996, « *L'organisation apprenante* » Personnel ANDCP n°375, p19

⁸³ PARLIER M., 1998, « *Apprentissage et organisation* », Actualité de La Formation Permanente n°154, p26

⁸⁴ ARGYRIS Chris et SCHON Donald in « *Organisational learning : a theory of action perspective* », Reading, Addison Wesley, 1978

L'apprentissage organisationnel existerait chaque fois que des convergences ou des divergences existeraient entre des résultats observés et des résultats attendus. Ces écarts sont alors analysés et codifiés dans la mémoire organisationnelle : ils sont «encodés» et intégrés dans les théories en usage ; sans quoi l'individu aurait appris mais pas l'organisation ! Cette codification permet la formalisation et la diffusion des savoirs produits à l'occasion d'un certain nombre de situations de résolution de problèmes ou de situations critiques.

Les processus d'apprentissages à l'œuvre dans un tel dispositif relèvent selon Chris Argyris et Donald Schön d'un apprentissage en double boucle.

« Cet apprentissage en double boucle est une rétroaction qui lie la détection de l'erreur, non seulement aux stratégies et aux hommes pour obtenir la performance, mais aussi aux normes qui définissent la performance. Les révisions opérées remettent en cause la nature des normes de l'organisation ; il y a modification du nombre d'alternatives considérées, élargissement de l'ensemble des réponses, modification du cadre dans lequel interviennent ces réponses »⁸⁵.

L'apprentissage en simple boucle, relevant d'un apprentissage, ne donne pas lieu à une remise en cause des procédures et des normes de travail. On détecte et on corrige les erreurs sans conséquence pour le système dans lequel elles interviennent. C'est le cas le plus souvent. On comprend alors pourquoi le principal, levier d'action, pour ces auteurs⁸⁶ se trouve au niveau des individus et de leurs modes de raisonnement. L'apprentissage individuel, dans cette perspective, devient une condition nécessaire à l'apprentissage organisationnel. On parle, aujourd'hui, d'une troisième boucle qui viserait la conceptualisation de l'action et la production de savoirs théoriques. Après ce développement, il nous convient de définir le concept de culture organisationnelle.

⁸⁵ PARLIER M., 1998, op. cit. p. 27

⁸⁶ ARGYRIS C et SCHON D., 1995, « *Savoir pour agir : surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel* », Paris, Interéditions

2.3.3. La culture Organisationnelle

Selon Nonaka et Takeuchi⁸⁷, un grand nombre de firmes occidentales, préoccupées par l'approche quantitative de la stratégie, souffre du syndrome « de la paralysie de l'analyse » et en sont venues apprendre leur dynamisme et leur compétitivité dans les années 80. Peters et Waterman⁸⁸ proposent une approche humaniste du management. Ils observent que les « excellentes » entreprises avaient fournies une variété d'efforts pour promouvoir le partage des valeurs parmi leur personnel. Chaque « excellente » entreprise avait créé sa « culture d'entreprise » propre et unique qui détermine comment chaque entreprise pense et se comporte.

Schein⁸⁹ prétendait : *« il doit y avoir assez d'expérience partagée pour pouvoir mener à une vue partagée et cette vue partagée doit avoir fonctionné assez longtemps pour en être arrivée à être considérée comme allant de soi et avoir été retirée de la conscience. La culture, est dans ce sens, un résultat appris de l'expérience de groupe »*. Il définit la culture comme un *« ensemble d'hypothèses de bases inventées, découvertes ou développées par un groupe donnée quand celui-ci apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externes et d'intégration internes »*, qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme étant valide et de ce fait pouvoir être enseigné aux nouveaux membres comme étant la manière correcte de percevoir, penser et sentir ses problèmes.

La culture organisationnelle peut être vue comme étant constituée de croyances et de connaissances partagées par les membres de l'organisation. Les études sur la culture organisationnelle ont été capables d'éclairer l'organisation en tant que système épistémologique. De plus, elles ont mis en évidence l'importance des facteurs humains comme les valeurs, significations, implications, symboles et croyances. Elles ont aussi reconnu que l'organisation, comme système de significations partagées, peut

⁸⁷ Nonaka. I, Takeushi. H, 2008, « *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante* », De Boeck, Université Bruxelles, pp 65-66.

⁸⁸ Peters T. et Waterman R.H. 1982, in Nonaka. I, Takeushi. H, 2008, « *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante* », De Boeck, Université Bruxelles.

⁸⁹ Schein E.H. 1985 p7, in Nonaka. I, Takeushi. H, 2008, « *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante* », De Boeck, Université Bruxelles.

apprendre, se modifier et évoluer dans le temps au travers de l'interaction sociale entre ses membres, entre elles et son environnement.

3. APPROCHE DU CONCEPT DE PROFESSIONNALISATION

Depuis quelques années, le terme de professionnalisation, en ce qu'il est très employé, devient multiforme. Comme tout concept à la mode, il risque de perdre de son sens en s'utilisant, au gré des circonstances, à la place d'autres termes, comme celui de « formation professionnelle », de « formation sur le tas », par exemple, alors qu'il n'en est pas synonyme. C'est pourquoi, pour redonner du sens, nous verrons ce qu'en dit la sociologie du travail. Au delà de cette approche, nous appréhenderons comment les techniciens se sont appropriés cette terminologie et l'ont déclinée dans des pratiques. En effet, clarifier les applications « technicistes » est une manière de rendre compte du fait que les pratiques participent à une théorisation. C'est dans la rencontre de ces différentes conceptions que ce document conduira à maîtriser les enjeux des dispositifs passés, actuels et à venir.

3.1. Approche du concept de professionnalisation dans la sociologie du Travail

La notion de professionnalisation est un concept, une catégorie d'étude de la sociologie du travail apparue dans les années 1930 pour désigner les processus de constitution et de structuration des Professions et des Métiers.

Il s'agit, alors, d'étudier comment se construisent et se constituent les métiers et les professions, voire comment certains métiers se constituent en profession. A partir de la littérature sociologique, il est possible de dégager un accord sur la professionnalisation conçue comme une spécialisation technique, fondée sur un apprentissage relativement long et un ensemble de normes contrôlées par les pairs.

Les différents développements de ces travaux aboutiront à la constitution, dans les années 70 / 80, en France, d'un champ de recherche et d'études identifiés sous le terme de Sociologie des Professions.

Selon JM Chapoulie, la professionnalisation y est appréhendée au sens de : « *Processus par lequel un corps de métier tend à s'organiser sur le modèle des professions établies* »⁹⁰

Dans les années 90, on a considéré que l'analyse des mécanismes de professionnalisation ne pouvait pas renvoyer, exclusivement, au petit cercle des professions supérieures réglementées, mais devait s'envisager, au contraire, comme un mécanisme de mise en mouvement de nombreux corps professionnels dans une visée de reconnaissance sociale.

Guy Jobert, en parlant des formateurs, explique cette conception.

« *Nous sommes dans une problématique de lutte sociale : il s'agit d'un groupe qui, à un moment donné, mène des combats pour essayer d'acquérir certains de ces attributs, c'est-à-dire des avantages supplémentaires, un meilleur positionnement social, sur le plan de l'autonomie d'exercice et sur le plan des avantages économiques qui leur sont liés* »⁹¹.

Dans ce cadre, au cours des années 80 / 90, des auteurs, tel Paradeise⁹², mettent en évidence la professionnalisation comme un « processus de clôture des marchés du travail ».

⁹⁰ Chapoulie. JM, *Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels*, Revue Française de sociologie, 1973.

⁹¹ Jobert. G, *La professionnalisation des formateurs : point de vue de recherche*, communication au colloque « Analyser et améliorer les cycles longs qualifiants de formation des formateurs », 1987.

⁹² Paradeise. C, *Les professions comme marchés du travail fermés*, Sociologie et sociétés, vol XX, 1988

Ces auteurs resituent leurs recherches sur la constitution des professions et la compréhension du processus de professionnalisation dans la perspective plus large de l'analyse des marchés du travail, ce qui abouti à définir les professions comme des « *marchés du travail fermés* » et la professionnalisation comme « *un processus de construction de marchés de travail fermés* » ou « *comme un processus de fermeture et de clôture des marchés du travail* ».

Les professions structurées et instituées définissent les règles d'accès à l'emploi, les valeurs, les déontologies qui leurs sont afférentes, ce qui en limite l'accès. Néanmoins, dans la mesure où l'environnement se modifie, la fermeture d'un marché du travail n'est jamais acquise définitivement. C'est alors que peut apparaître ce qu'on appelle « la crise de certaines professions ». Cette crise a affecté, par exemple, les travailleurs sociaux, à partir des années 80, lesquels n'arrivaient plus à cerner les frontières de leur métier. A ce stade, nous pouvons dire que la professionnalisation apparaît comme un processus de construction identitaire qui passe, autant par l'institutionnalisation d'un cursus reconnu, par l'inscription du statut des emplois dans une grille, par la reconnaissance d'une qualification professionnelle que par l'institutionnalisation d'un corps professionnel qui s'est constitué ses valeurs, ses règles déontologiques, ses prérogatives et, par là même, la maîtrise de son espace professionnel au sein de l'organisation du travail.

En 1991, Bourdoncle⁹³ identifie les différentes dimensions mises en oeuvre dans le processus de professionnalisation.

Le professionnisme : Défense des intérêts du métier, de la profession. Tout groupe professionnel, même non constitué, est à la recherche de sa définition et de son identité. C'est une condition de sa reconnaissance sociale, c'est à dire de sa légitimité à intervenir, soit en complément, soit en concurrence, soit pour répondre à un nouveau besoin.

Le professionnalisme : Développement de compétences liées aux normes du métier dans un contexte donné.

⁹³ Bourdoncle. R, La professionnalisation des enseignants : analyse sociologiques anglaises et américaines, revue Française de pédagogies n° 94, (pp. 73-92).

La professionnalité : Une expertise complexe et composite encadrée par un système de références, valeurs, normes de mise en oeuvre (un savoir plus une déontologie, une science et une conscience, une éthique à construire...).

De son côté, la sociologie interactionniste des groupes professionnels met en évidence la dimension du développement personnel. C. Dubard et P. Trépier le précisent ainsi : « [...] la posture interactionniste valorise les professions (métiers, emplois) comme des formes d'accomplissement de soi »⁹⁴.

Le professionnel est capable de travailler en autonomie dans une situation complexe. Il ne s'agit pas d'un simple exécutant.

La notion de professionnalité traduit un processus de développement personnel et professionnel par la mise en oeuvre de connaissances et de capacités dans la construction des compétences. La compétence incarne la mobilisation dans l'action de différents types de savoirs, dans le cadre d'un objectif. La notion de compétence se lie à celle de professionnalité et se développe dans la combinaison entre le pouvoir/vouloir et savoir agir de Guy Le Boterf⁹⁵.

3.2. La professionnalisation en lien avec la formation

Aujourd'hui, dans le monde des entreprises, il est souvent question d'ingénierie de la professionnalisation. Il y a, alors, une prise de conscience de la construction des compétences comme résultante de parcours professionnalisant incluant des situations de formation et celles de travail.

« Les actions de formation doivent permettre aux individus de prendre du recul par rapport à ce qu'ils apprennent pour construire un corpus

⁹⁴ Dubard. C ; Trépier. P, *Sociologie des professions*, Paris Armand Colin, 1998, 95p.

⁹⁵ Le Boterf. G, *Développer la compétence des professionnels*, Edition d'Organisation, 2002, p.196 – 199

de connaissances et de savoir-faire, pour relier les connaissances théoriques et les savoir-faire pratiques »⁹⁶

Guy LeBoterf⁹⁷ se pose une série de questions sur le devenir de la formation et conclut que le besoin de la professionnalisation doit définir l'apport spécifique de la formation. Ainsi, il énumère sept contributions spécifiques de la formation aux processus de professionnalisation :

- première contribution : la formation permet d'acquérir des ressources, de développer et d'actualiser des connaissances et des capacités diverses.

- deuxième contribution : elle entraîne à combiner des ressources pour construire et mettre en oeuvre des réponses pertinentes à des exigences professionnelles. Il s'agit de savoir faire évoluer les schèmes d'action, ce qui est essentiel pour l'autonomie du professionnel. Il ressort, alors, trois principales modalités de formation qui permettent de préparer les apprenants à la combinaison des ressources autour de nouveaux schèmes opératoires :

La pédagogie de la simulation qui permet de préparer à gérer une situation professionnelle en tenant compte de toutes ses dimensions (techniques, relationnelles, économiques...) et un apprentissage progressif dans la maîtrise des situations. Guy Le Boterf souligne que la simulation doit toujours garder l'écart avec le réel qui offre une possibilité pédagogique afin d'éviter qu'elle ne soit un simulacre ;

La formation pour l'alternance qui permet à l'apprenant d'analyser ses propres ressources professionnelles et de consolider, de modifier les combinaisons de ressources expérimentées ;

Les formations centrées sur la résolution de problèmes, les études de cas, la pédagogie de projet et aussi sur la capacité à combiner plusieurs ressources, plusieurs champs disciplinaires pour analyser et résoudre une situation-problème.

- troisième contribution : elle propose des objectifs réalistes d'apprentissage de compétences. A ce niveau, l'auteur se réfère à la notion de zone proximale de développement de VYGOSKY située en deux situations : la situation où

⁹⁶ LeBoterf. G, *Développer la compétence des professionnels*, Editions d'Organisation, 2002, p.258

⁹⁷ Ibid 96

l'apprenant apprend tout seul et celle où il peut apprendre à réaliser une activité avec l'appui d'un tiers.

- quatrième contribution : elle développe la capacité de réflexion et de transfert. Moins explicitée et peut connue, cette contribution correspond à la prise de conscience du professionnel en apportant une réponse aux questions « comment ? » et « pourquoi ? » il agit de telle sorte. De ce fait, elle lui permet de transférer ou de transposer. Il s'agit de la métacognition définie selon Flavell⁹⁸ comme ce qui :

« rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui y touche, par exemple les propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'information ou de donnée... Elle se rapporte, entre autre, à l'évaluation active, à la régulation et à l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent habituellement pour servir un but ou un objectif »

Ainsi, le développement de la faculté à transférer passe par la conception, l'organisation de la formation visant à : intégrer la préoccupation et la perspective du transfert dans les premiers moments de l'apprentissage pour faire comprendre à l'apprenant que l'enjeu d'un apprentissage réside dans les transferts auxquels il pourra donner lieu ; multiplier les situations ou les occasions de pratiques de transfert ; entraîner à des méthodes de résolution de problèmes ou à des opérations cognitives relatives à un domaine donné ; inciter les apprenants à établir des ponts entre les apprentissages réalisés et des situations susceptibles d'être réinvesties ; mettre en oeuvre une pratique de la médiatisation et proposer des situations d'apprentissages riches en complexité afin de fournir des matériaux qui peuvent être réinvestis dans plusieurs situations ; faciliter la mise en commun et la confrontation des stratégies cognitives et des représentations d'un apprenant avec celles de ses pairs.

- cinquième contribution : elle développe la capacité d'apprendre à apprendre en aidant les participants à découvrir leurs propres règles d'apprentissage, leurs façons privilégiées d'apprentissage en permettant, entre autres, de s'entraider à

⁹⁸ Flavell, 1976, p.232

de nouvelles façons d'apprendre redoutées et d'acquérir les moyens de mieux savoir s'engager dans le dépassement des difficultés d'apprentissage.

- sixième contribution : elle donne une juste place à l'autoévaluation qui tend à s'imposer pour de multiples raisons, dont entre autres : le développement des nouvelles technologies de la formation et de l'information qui facilite l'auto-apprentissage, l'individualisation croissante des parcours de formation et de professionnalisation, les risques liés à la seule responsabilité du salarié dans la conception de l'autoévaluation qui défavorise ou exclut ceux qui n'ont pas bénéficié de conditions sociales éducatives favorables, la positivité du développement de l'autoévaluation lorsque celle-ci s'inscrit dans un concept de partage de responsabilité de la construction des compétences.

« Les performances ne résultent pas d'une somme de compétences mais d'une combinaison de celles-ci. »

« Il sera souvent souhaitable que l'initiative de l'évaluation revienne au salarié lui-même. »⁹⁹

Enfin, l'auteur souligne que l'évaluation est le résultat d'un compromis et d'une confrontation entre divers points de vue.

- la septième contribution : elle avance dans la construction d'une identité professionnelle. La formation peut contribuer à la construction subjective d'une identité professionnelle qui est, aussi, un travail sur les représentations du métier et de l'image de soi. Elle nécessite alors un climat de confiance et d'absence de jugement.

Pour terminer, Guy Le Boterf note que, pour une affirmation des lettres de noblesse de la formation et pour poser de nouveaux défis à la professionnalisation des formateurs, les différentes contributions citées sont insuffisantes.

⁹⁹ Le Boterf, G, Professionnaliser, le modèle de la navigation professionnelle, Edition d'Organisation, 2007, (p.102)

CONCLUSION :

Cette première partie a défini les concepts de compétence, d'apprentissage et de professionnalisation. Nous nous sommes attachés au concept de compétence en situation de travail car c'est au sein même d'une organisation que nous avons développé ce mémoire et donc fait notre recherche. Grâce à nos lectures et aux concepts que nous venons de définir, une problématique et des hypothèses de travail sont apparues

PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

PROBLEMATIQUE

On souhaite, ici, s'interroger sur le rôle formateur des situations de travail et sur la manière de renforcer le potentiel formateur des situations de travail, la volonté de vouloir didactiser les contextes de travail pour renforcer la fonction formatrice de ces derniers ou, encore, de vouloir développer des pratiques organisationnelles ou managériales qui y contribueraient directement. Notre intérêt pour la relation apprentissage et développement des compétences prend alors toute sa mesure.

L'enjeu, au regard des mutations du travail et de la formation, est sans doute moins d'identifier la nature des savoirs développés en situation de travail que de repérer la manière dont ils évoluent et se transforment, dont ils sont façonnés et mobilisés...

Il s'agit de s'interroger sur la manière dont les salariés construisent, échangent, consolident ou transmettent leurs savoirs et leurs compétences.

Certaines pratiques permettent à l'individu de tirer des leçons de son expérience, de prendre conscience du pourquoi, du comment, de ses gestes et,

comportements professionnels, de structurer, de renforcer ou de corriger ses schèmes d'action ou ses représentations, et de ce fait, de développer ses compétences, voire se professionnaliser, mieux qu'ailleurs.

Dans le cadre de l'association COURTELINE, nous cherchons à mettre en évidence la professionnalisation des acteurs par l'apprentissage et le développement des compétences

HYPOTHESES

L'hypothèse d'un manque d'une structure apprenante peut être envisagée.

Hypothèse n°1 :

Le développement des compétences est en lien avec les expériences, coopération et la collaboration dans une organisation.

Hypothèse n°2 :

L'organisation et le collectif favorisent les processus d'apprentissage.

Hypothèse n°3 :

L'enrichissement des compétences participe au développement du processus de professionnalisation.

SECONDE PARTIE

METHODOLOGIE DE RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES

CHAPITRE PREMIER

LA METHODOLOGIE DE RECUEIL DES DONNEES

CHAPITRE PREMIER

METHODOLOGIE DE RECUEIL DES DONNEES

1. PRESENTATION DU TERRAIN D'ENQUETE

Notre objectif était de trouver un lieu de stage qui puisse être aussi notre terrain d'enquête. Nous avons sollicité l'association Courteline pour trois raisons essentielles. La première, parce que l'association jouit aujourd'hui d'une belle notoriété et d'une bonne image, la seconde parce qu'il nous semblait intéressant de découvrir le monde associatif, de pouvoir observer son fonctionnement et la troisième parce que nous allions pouvoir réaliser une réelle ingénierie de formation.

L'association socioculturelle COURTELINE, créée en 2002 et présidée par Mr Jean CHOUSSEON, compte 97 salariés. Son projet est positionné autour de 3 objectifs : social, éducatif, culturel. Elle participe à la lutte contre le processus d'exclusion et d'isolement et travaille à sa prévention, en créant une démarche solidaire. Elle contribue au renforcement du lien social des habitants du quartier en leur permettant d'avoir une place d'acteurs dans la vie de la cité. Elle favorise également la formation à l'autonomie et la démarche citoyenne des individus. Enfin, l'association participe à la découverte d'activités intellectuelles, artistiques et sportives, contribuant ainsi à l'épanouissement personnel, renforçant le lien social.

L'association socioculturelle COURTELINE doit être un lieu de ressources, d'échanges, d'expériences et de formation qui doit offrir à ses adhérents et usagers, des prestations diverses et de qualité, accessibles au plus grand nombre.

L'association COURTELINE propose et développe des activités de loisirs et des stages (exemple: vacances scolaires pour les jeunes) de qualité répondant

aux besoins de proximités exprimés par les habitants, avec, pour finalité, un objectif de renforcer le lien social. Elle veut créer du lien social, lutter contre les exclusions et le chômage.

L'équipe de l'association est composée comme suit:

	Nombre de personnes
Bureau	6
Conseil d'administration	7
Salariés (cadre, permanents, contrats aidés, animateurs)	142
Bénévoles (hors Conseil d'administration)	33
Adhérents	830
Bénéficiaires	2400

Le directeur assume la direction générale. Il assure également la fonction des ressources humaines. Il établit le plan de formation au regard des entretiens annuels d'évaluation. L'association emploie 142 salariés dont un grand nombre à temps partiel. Ces 142 salariés travaillent l'équivalent de 62 salariés à temps plein. Les salariés à temps partiel se voient dénommés « vacataires », ceux à temps plein « permanents ».

Le financement de l'association se trouve principalement assuré par la ville de Tours, par la CAF ainsi que par la collecte du prix de l'adhésion à l'association et par certaines activités payantes. L'association, la ville de Tours ainsi que la CAF signent un contrat de projet définissant les orientations et objectifs pour trois années scolaires.

L'association s'engage à :

- promouvoir ses valeurs : Solidarité, Ouverture, Rigueur, Indépendance et Convivialité.
- gérer, organiser, développer et animer les équipements qui lui sont confiés.
- étudier les besoins des adhérents et usagers, pour susciter, promouvoir et accompagner des actions nouvelles ou des améliorations de celles existantes.
- organiser des relations de partenariat avec les institutions et les associations ou tout autre groupement du quartier.

- soutenir les actions individuelles et collectives des habitants du quartier dès lors qu'elles sont animées par les valeurs compatibles à celles qui fondent l'association.
- refuser toutes dépendances financières et philosophiques incompatibles avec les valeurs et la pérennité de l'association.
- garantir la laïcité.
- systématiser et optimiser la communication interne et externe de l'association (actions ponctuelles et permanentes).
- favoriser l'innovation pédagogique.
- évaluer les besoins dans les domaines éducatifs, sociaux et culturels, et construire les réponses adaptées.
- développer et favoriser la transversalité entre les 3 secteurs d'activités (enfance/jeunesse, adultes/familles, culture/loisirs).
- élaborer une stratégie d'investissement cohérente et planifiée.
- évaluer régulièrement les actions

2. LES METHODES DE RECUEIL DES DONNEES

Dans ce point, les méthodes utilisées pour ce travail sont présentées. Ces méthodes sont la collecte documentaire, l'observation, l'entretien semi directif et la mise en place ainsi que la participation à un atelier d'échange sur les pratiques professionnelles des salariés.

2.1. La collecte documentaire

La collecte documentaire a commencé au même moment que mon stage et donc au même moment que le séjour d'observation de quatre mois dans l'association. Les sources de documentation et de l'information sur le sujet sont des documents propres à l'organisation (réglementation, procédures, brochures, ...). Cela m'a permis de décrire l'association Courteline.

2.2. L'observation

C'est lors de notre stage, que l'observation a commencé et ceci sans une connaissance préalable de son fonctionnement ni de son rôle. Ceci a permis de faire cette observation sans idées préconçues ni préjugés. La présence dans l'organisation occasionnait une « imprégnation » : l'observateur devient partie prenante de la population qu'il observe. C'est grâce à cela et aux entretiens que nous avons pu faire la présentation de l'association et ainsi, mettre en évidence les dysfonctionnements encourus par l'organisation.

2.3. Les entretiens semi-directifs

Comment mieux cerner les activités des permanents de l'association ? Comment saisir s'il existe des échanges et de la coopération entre les salariés ? Comment déceler les dysfonctionnements, les apprentissages et la culture de l'association ? Pour obtenir des réponses à nos questions, il nous semblait évident d'instaurer un échange entre eux et nous. Autrement dit, l'entretien apparaissait comme la méthode de recueil des données la mieux appropriée. Notre choix fût définitif après la lecture du manuel de recherche en sciences sociales. Les objectifs, pour lesquels la méthode convenait particulièrement, étaient à peu près identiques aux nôtres.

« Analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux évènements auxquels ils sont confrontés [...]. Reconstruction de processus d'action, d'expériences ou d'évènements du passé. Tous les récits de vie, les trajectoires de vie dans leur dimensions sociales et individuelles¹⁰⁰ ».

Nous nous permettons de rajouter la dimension collective à celle de la dimension individuelle, qui est l'objet de notre recherche.

¹⁰⁰ Quivy. R ; Campenhoudt. L, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2006, p.175

Nous devons, ensuite, faire un choix entre l'entretien directif, semi-directif, centré, compréhensif... . Nous n'avons pas l'intention de canaliser nos futurs échanges par un grand nombre de questions. Nous avons surtout envie de laisser venir nos futurs interviewés afin qu'ils puissent nous parler ouvertement des thèmes que nous souhaitons aborder. C'est donc, tout naturellement, que nous avons optés pour l'entretien semi-directif.

2.3.1. Le public visé

Comme le précise Thierry ARDOUIN¹⁰¹, notre objectif était de s'approprier le contexte en prenant en compte les acteurs de l'association Courteline susceptible de nous donner un grand nombre d'informations et d'éléments de réflexion. Fort de ce constat et afin de faciliter la recherche de nos futurs interviewés parmi tous les acteurs de l'association, nous avons demandé l'aide du directeur, notre maître de stage. C'est lors d'une réunion hebdomadaire, qu'il a présenté nos désirs de recruter des participants volontaires à notre recherche. Trois salariés permanents se sont portés immédiatement volontaire. Ce fut l'occasion, pour nous, de leur préciser l'objet de notre étude, les thèmes que nous allions aborder et les conditions dans lesquelles nous devons réaliser ces entretiens (l'enregistrement au dictaphone, le respect de l'anonymat pour la retranscription, la durée). Tous ont semblé vraiment ravis de pouvoir nous aider dans notre recherche. Nous nous sommes donc empressés de prendre les rendez vous, de trouver un lieu approprié et un horaire compatible avec les contraintes de chacun. Ainsi, nous nous préparions à interviewer Tom, Léa et Alex, dont les noms ont été déontologiquement choisis afin de respecter l'anonymat. Ils sont, tous les trois, salariés permanents de l'association.

Tom est un homme de 35 ans, il occupe le poste de coordinateur enfance - jeunesse, il a le statut de cadre. Il connaît le système de l'association depuis son service militaire où il était objecteur de conscience. C'est dans ces conditions qu'il a touché, pour la première fois, à l'animation et qu'il y est resté. Il est « *dans son monde* » L.30, au sein de l'association.

101 ARDOUIN TH, 2^{ème} Edition, *Ingénierie de formation pour l'entreprise, Analyser, Concevoir, Réaliser, Evaluer*, Editions DUNOD, chapitre 5, p.73.

Léa est âgée de 28 ans, elle occupe un poste d'animatrice sur le secteur adulte – famille. Après son DUT carrière et sociale elle a « *enchaîné les expériences professionnelles dans l'animation* » (L. ...) ce qui l'a conduit, en 2006, à l'association Courteline. Elle a toujours travaillé dans le domaine de l'animation.

Alex est une jeune femme âgée de 34 ans, elle aussi accumule les expériences professionnelles. Aujourd'hui, elle occupe le poste de secrétaire de Direction à l'association Courteline.

2.3.2. Le guide d'entretien

Nous avons élaboré notre guide d'entretien (**Annexe 1**) sous forme de thèmes définis en fonction des concepts et des hypothèses de notre recherche. 1) l'activité exercée, 2) les compétences 3) situation de coopération, d'échange. Ici nous avons essayé de pointer la compétence collective en action. Nous avons rédigé, d'une part, les questions les unes après les autres en les classant par thème, et d'autre part, une consigne initiale qui allait nous permettre de démarrer nos entretiens. Nous nous sommes efforcés d'être logique pour obtenir un ensemble cohérent. L'intérêt était de cibler rapidement les éléments qui nous intéressaient. L'intérêt du questionnaire est de permettre de poser des questions précises sur l'objet de notre étude afin de relever les différentes compétences existantes au sein de l'association Courteline et de voir comment l'échange / le partage des compétences au sein de l'association se passe actuellement pour permettre, après l'analyse, d'énoncer des préconisations. Les questions structurées laissent la libre expression à l'interviewé, mais elles restent orientées sur la thématique du partage des compétences, du collectif, des échanges, de la coopération, et de l'organisation du travail. Les questions devaient être courtes et le nombre limité car nous avons décidé de consacrer une heure pour chaque entretien.

2.3.3. Le déroulement des entretiens

Tout d'abord, nous avons pris le soin de rappeler à Tom, Léa et Alex que l'entretien serait enregistré et retranscrit dans le respect de l'anonymat. Ensuite, nous

leur avons précisé qu'il ne s'agissait en aucun cas d'un questionnaire mais plutôt d'une discussion où nous allions aborder des questions qui les touchaient de près dans leur fonction et activités au sein de l'association socioculturelle de Courteline.

Entretien n°1 avec Tom : L'entretien a eu lieu le 9 février 2009. C'est un lundi matin, au démarrage de la journée, à 9H00. Nous nous retrouvons dans le bureau de la présidence qui était mis à notre disposition durant toute la période de notre stage. Nous allons nous tutoyer très vite. En effet, nous avons déjà eu l'occasion de nous rencontrer professionnellement. Il nous semble à l'aise. Notre entretien va durer environ 45 minutes.

Entretien n°2 avec Léa : Le second entretien que nous avons mené a eu lieu ce même lundi, au bureau de la présidence également. C'est le début d'après midi, il est 14h00 lorsque l'entretien débute. Nous nous tutoyons rapidement, elle semble à l'aise et en confiance avec nous. L'entretien va durer 40 minutes.

Entretien n°3 avec Alex : nous avons, à la suite du second entretien, enchaîné le troisième. Il est 15H30 lorsque l'entretien commence. Alex à l'air un peu anxieuse, nous nous tutoyons pour nous mettre plus à l'aise. Elle a le sourire tout le long de l'entretien ce qui a donné un cadre convivial à cette rencontre. L'entretien a duré 45 minutes, cependant, notre enregistreur est tombé en panne à la 17^{ème} minute. Nous avons tout de même souhaité garder ces propos qui nous semblent riches en informations et événements.

2.3.4. La retranscription des entretiens

Les trois entretiens ont été enregistrés intégralement. Sauf pour le troisième où notre magnétophone c'est éteint sans que nous nous en rendions compte. Nous nous sommes efforcées de rester le plus proche possible de la langue parlée, ce qui a produit parfois des passages « difficiles » à lire. Nous avons également marqué les silences, souligné les hésitations et atermoiements. (**Tom annexe 2, Léa annexe 3, Alex annexe 4**).

2.4. Mise en place et observation participante a un atelier d'échange de pratiques professionnelles

2.4.1. Le contexte

Suite aux premiers travaux et aux entretiens menés, nous remarquons que les compétences des salariés de l'association sont nombreuses et diversifiées. Elles représentent une source de ressources riches et autant de possibilités de transfert potentiel de compétences. Effectivement, les personnes interrogées pensent pouvoir trouver les compétences recherchées auprès des salariés de l'association. Des échanges de compétences existent, le plus souvent, entre deux ou trois individus, de façon ponctuelle et informelle. Ils s'effectuent au cas par cas suivant la problématique rencontrée. Ils semblent s'improviser plus qu'ils ne s'organisent. Par cet atelier, chacun peut en attendre des résultats multiples : un meilleur relais entre salariés, une dynamique de groupe, une certaine valorisation... . Cela nécessite tout de même de le coordonner. Pour cela, nous avons mis en place un atelier d'échange de pratiques professionnelles qui a eu le Mardi 21 février à 9h00.

2.4.2. Notre préparation

Afin de mener à bien cet atelier nous l'avons scindé en plusieurs étapes. La première a été de contacter le directeur pour lui faire part de notre projet. Le vendredi matin, lors de la réunion hebdomadaire qui a fait objet de seconde étape. En effet, le directeur nous a donné la parole pour que nous présentions le projet à l'ensemble des salariés et afin que nous puissions organiser la prise de rendez vous, directement, avec les permanents. C'est tout naturellement que trois salariées se sont portées volontaires pour participer à notre atelier :

- une secrétaire de direction
- une animatrice du secteur adulte – famille
- une responsable des Loisirs, de la Culture et de la Communication

Ensuite nous avons adressés un document récapitulatif aux trois volontaires contenant le descriptif de l'atelier, son dispositif de base ainsi que les objectifs et la durée. Nous avons prévu que l'atelier durerait 1H30, cependant ce n'était pas possible avec les impératifs professionnels de chacun. C'est pour cela qu'il n'a duré qu'une heure. Nous savions que ce temps serait insuffisant pour approfondir les problématiques de chacun. C'est dans ces conditions que nous avons, le jour même, préféré analyser, échanger et prendre du recul sur une seule problématique à une seule personne donnée.

2.4.3. Descriptif

Cet atelier s'est adressé à toute personne qui souhaite prendre de la distance par rapport à ce qu'elle fait dans l'exercice de son métier ou de ses activités. La réflexion du petit groupe, (3 à 4 personnes) s'est appuyée sur la présentation d'une situation problème par une participante. Le groupe s'est approprié la problématique pour rechercher les différentes pistes de résolution. Une seule situation problème a donc été traitée lors de cette séance.

Le dispositif de base distingue cinq phases principales :

1. L'exposé d'une situation donnée – problème par un membre du groupe.
Le groupe écoute l'exposant sans l'interrompre.
2. Le questionnement par le groupe, uniquement sur les faits. L'exposant écoute les questions et y répond, sans interprétation, ni débat.
3. La formulation par le groupe d'hypothèses interprétatives sur ce qui s'est joué. L'exposant écoute et prend note, sans réagir immédiatement.
4. Les réactions de l'exposant aux hypothèses interprétatives. Ici, le reste du groupe l'écoute.
5. La co-analyse du fonctionnement. Tout le monde participe.

Les objectifs étaient d'analyser des pratiques, d'échanger sur son expérience professionnelle et de prendre du recul par rapport à son vécu.

2.4.4. Notre vécu

Notre vécu... cela fut très compliqué de mettre cet atelier en place. En effet, on nous demandé de le déplacer à trois reprises. Lorsque le jour « j » est arrivé, nous étions un peu angoissées. C'était la première fois que nous mettions cela en place et nous avions peur, une fois de plus, que cet atelier ne soit repoussé pour la énième fois. Les trois participantes sont arrivées les unes après les autres sans retard. Elles-mêmes semblaient un peu désorientées, ne savaient pas réellement ce que nous attendions d'elles. C'est pour cela que nous avons pris le soin de relire le document collectivement afin que chacun sache exactement comment se déroulerait cette première entrevue. Après un court temps de réflexion, Léa souhaite commencer la séance par une situation de conflit qu'elle essayait de gérer. C'était lors d'un atelier cuisine qu'elle animait où le conflit entre deux participants a eu lieu. Elle nous a fait part de sa méthode, pour régler, au plus rapide ce conflit. Ensuite Claire et Alex ont commencé à reformuler ce qu'elles avaient compris de la situation, elles ont posé des questions, et ensuite elles ont échangé, toutes les trois, sur les méthodes de chacune pour rétablir un climat convivial. Chacune à leur tour, elles ont pesé le pour et le contre et elles sont arrivées à la même conclusion qui était de faire comme Léa : sortir une des personnes de l'atelier sans crier et sans chercher le départ du conflit.

A la fin de la séance, Alex et Claire nous ont fait part de leur ressenti face à ces échanges, elles nous ont remercié car ça leur a permis d'acquérir des outils pour gérer une situation de conflit dans le futur. Léa, quant à elle, a trouvé cette séance enrichissante. Cela lui a permis de prendre du recul par rapport à la situation qu'elle a vécu, et elle semblait heureuse d'avoir pu partager cela avec d'autres personnes de l'association et de secteurs différents.

2.4.5. Retour réflexif

Nous pensons que ces ateliers vont permettre, aux salariés, de naviguer du faire au savoir agir. Et cela, repose, en grande partie, sur un traitement réflexif des événements survenus dans le travail. Ainsi, l'introduction de la pensée dans l'action permet de rendre l'expérience apprenante et de transformer les connaissances acquises en capacités potentielles d'action. Il s'agit de donner du sens à l'action pour pouvoir

apprendre d'elle. Si la prise de distance avec la pratique est un élément déterminant de tout processus de construction de l'expérience, elle ne se suffit pas à elle-même, d'autres éléments vont être favorables ou non aux apprentissages.

Les propositions individuelles validées au cours de la réunion représentent des alternatives à des situations et/ou actions qui ont été vécues. Elles montrent que la personne a réfléchi à d'autres possibilités qui pourraient, dans un même contexte, améliorer la situation ou qu'au contraire la personne a effectué les bons gestes, a suivi la bonne procédure ou en a trouvé une nouvelle, ce qui a évité d'aggraver la situation. La réunion rassemble les acteurs ayant participé volontairement à notre recherche au moyen d'échanges entre participants. Une représentation consensuelle et collective de l'association s'en est dégagée.

Chacun, au travers de son expérience individuelle, bénéficie de l'expérience collective que constitue le fil conducteur collectif et ses cycles, qui va être mise en valeur lors de la réunion. Il n'est pas exclu que certains cadres et animateurs concernés, n'ayant pas participé au projet, puissent assister à cette réunion.

La réunion est un espace de dialogue riche qui crée souvent de nouvelles relations entre les acteurs, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques. C'est un moment privilégié d'échange du *pourquoi et du comment* des décisions et des actions. Son organisation est conçue pour valoriser les éléments positifs et éviter les mises en causes personnelles.

La réunion a pour objectif :

- D'associer tous les acteurs permanents de l'association qui n'ont pas toujours l'occasion de se réunir, voire l'envie de discuter entre eux.
- D'établir un partage, un échange, une communication (horizontale et verticale) entre eux, un partage des expériences pour aboutir à une appropriation collective de ces connaissances individuelles, souvent diffuses au sein de l'organisation et difficilement perceptibles (tacites)

- De rechercher le consensus et de faire prendre conscience des difficultés de chacun au sein d'une entité. Ceci permet d'établir un échange entre services et leur montrer l'intérêt de mieux travailler ensemble.
- De valoriser les acteurs, au travers de l'analyse qu'ils ont faite, des décisions ou actions qu'ils ont prises, lors d'une situation problème par exemple.
- De favoriser un apprentissage individuel. L'individu s'engage dans une auto-analyse productive des actions qu'il a déclenché. Il raisonne sur son propre comportement et doit apprendre comment le corriger s'il est déviant/incorrect et le valoriser s'il a été reconnu comme pertinent.
- De développer l'apprentissage collectif : des enseignements sont tirés sur les mesures à prendre à partir de cette expérience collective, en termes de prévention, de protection et/ou de formation.

Les propositions émises doivent être faites uniquement par les participants. C'est un moyen d'impliquer les gens collectivement et de créer des canaux d'échange. L'idée étant que chacun voit l'intérêt et l'apport d'une telle réflexion en matière d'amélioration des conditions de travail. Ex : « *il a été dit que...qu'en pensez-vous ? Est-ce un élément, une piste que vous souhaiteriez développer ?* » Dans cette étape, la simulation sur le modèle cognitif a également lieu. Les propositions (les cycles hypothétiques et les suggestions) sont notées et feront partie du document final (issu de la réunion).

Les propositions individuelles validées au cours de la réunion représentent des alternatives à des situations et/ou actions qui ont été vécues. Elles montrent que la personne a réfléchi à d'autres possibilités qui pourraient, dans un même contexte, améliorer la situation ou qu'au contraire la personne a effectué les bons gestes, a suivi la bonne procédure ou en a trouvé une nouvelle, ce qui a évité d'aggraver la situation.

L'intérêt étant d'exploiter ces informations afin de lancer des pistes d'améliorations. Trois catégories d'enseignements peuvent être tirées de l'analyse d'une pratique en utilisant la méthode :

- les cycles hypothétiques : lister les différentes propositions émises dans les cycles hypothétiques, mises en perspective par rapport aux cycles réels correspondants.
- les suggestions et propositions faites lors de la réunion : après avoir recueilli l'avis des participants sur chaque sujet traité lors de la réunion, leur faire préciser quels sont les enseignements tirés en matière de compréhension de l'incident ou d'améliorations à apporter sur les plans techniques, humains et organisationnels.
- les actions décidées lors de la réunion : lister les actions décidées lors de la réunion.

CHAPITRE SECOND

ANALYSE DES DONNEES

CHAPITRE SECOND

ANALYSE DES DONNEES

1. LA METHODE D'ANALYSE

L'objectif de l'analyse est de répondre à notre question de départ, en vérifiant les hypothèses que nous avons formulées :

L'hypothèse d'un manque d'une structure apprenante peut être envisagée. Nous partons de l'idée que les acteurs doivent accepter le développement de leurs compétences et de leurs connaissances au sein de l'organisation. Dans quelles mesures ?

Hypothèse n°1 :

Le développement des compétences est en lien avec les expériences, coopération et la collaboration dans une organisation.

Hypothèse n°2 :

L'organisation et le collectif favorisent les processus d'apprentissage.

Hypothèse n°3 :

L'enrichissement des compétences participe au développement du processus de professionnalisation.

L'analyse par entretien nous semble être la méthode la mieux appropriée pour vérifier nos hypothèses. En effet, elle se justifie dans la mesure où nous

souhaitons observer, dans le récit de Tom, Léa et Alex, différentes critères : les compétences individuelles et collectives de chacun, les situations apprentissage, ainsi que les processus de professionnalisation en lien avec les expériences vécues.

Pour répondre à l'hypothèse n°1, nous avons cherché à différencier les compétences individuelles des compétences collectives, d'une part, et, d'autre part, nous avons cherché à mettre en évidence le fait que les compétences collectives valent plus que l'ensemble des compétences individuelles. Nous avons pu, ainsi, déterminer la place des compétences individuelles par rapport aux compétences collectives.

Pour répondre à l'hypothèse n°2, nous avons repris les étapes du parcours professionnel en lien avec les expériences vécues. Nous avons cherché à mettre en évidence les processus d'apprentissage qu'ils soient d'ordre collectifs ou organisationnels. Nous avons pu, ainsi, déterminer la place du processus d'apprentissage par rapport au développement des compétences en fonction de la coopération et des échanges en groupe de travail.

Pour l'hypothèse n°3, nous nous sommes intéressées au processus de professionnalisation du métier de Tom, Léa et Alex. Pour cela, nous avons été attentives à tous les mots utilisés qui évoquaient la compétence, les diplômes, mais également les échanges entre pairs et la qualification d'Elisabeth Dugué. Nous avons utilisé différents indicateurs comme : « *j'ai fait* », « *je n'ai pas fait* », « *j'ai évolué sur* », « *je voulais* », « *j'étais formé* », « *nous travaillons* », « *résultats en groupe* ». ... Ainsi, nous avons privilégié la théorie du savoir agir, du vouloir agir et du pouvoir agir de Guy Le Boterf afin de vérifier notre troisième hypothèse.

Pour élaborer ce travail, nous avons construit deux grilles d'analyse faisant apparaître les séquences clés que nous souhaitons observer. Dans la première grille (**Annexe 5 Tom**, **Annexe 6 Léa**, **Annexe 7 Alex**), nous avons repéré, pour chaque entretien, les éléments significatifs afin d'en faire ressortir des thèmes et sous thèmes. Dans la seconde grille nous avons intégré les trois entretiens (**Annexe 8**). Elle fait l'objet d'une comparaison des entretiens entre les grands thèmes clé de notre recherche ainsi que les sous thèmes ayant émergé dans la première grille. Ces grilles nous ont été très utiles pour retracer le processus d'apprentissage. Cela nous a

également permis de mettre en évidence l'évolution des compétences grâce à la coopération et aux échanges entre pairs ainsi que la professionnalisation des acteurs.

2. ANALYSE DES ENTRETIENS

Suite aux grilles d'analyse, nous avons analysé et mis en évidence des moments clés de chaque entretien : étape 1 : La compétence, étape 2 : le processus d'apprentissage, étape 3 : l'apport du collectif et la dernière étape, étape 4 : la professionnalisation des acteurs.

2.1. Analyse de l'entretien n°1, Tom

Etape n°1 : Les activités de Tom, ses compétences

Lors de l'analyse de l'entretien de Tom, trois thèmes ont émergés : ses activités antérieures, ses capacités ainsi que l'équipe, le collectif.

Tom est arrivé dans le domaine associatif au moment de son service militaire, il était objecteur de conscience et il s'est mis à la disposition de l'association Courteline pendant un an et demi. Tom est aujourd'hui coordinateur du secteur Enfance Jeunesse et a le statut de cadre. Au départ, il ne se prédestinait pas à cela. Il a fait des études d'art plastique et voulait devenir professeur pour travailler autour des enfants. Il a toujours aimé travailler avec les enfants. « *J'étais plus, moi, plasticien, je travaillais vraiment autour de l'art plastique avec les gamins* » L.28-29. Au fur et à mesure de sa vie, Tom a réalisé que le métier de l'enseignement n'était peut-être pas fait pour lui et c'est naturellement qu'il a souhaité rester dans le domaine associatif, dans l'animation plus exactement. A partir de là, Tom n'a fait qu'évoluer. En effet, à ces débuts dans l'association, il était chargé de l'animation pour les jeunes publics « *j'étais chargé de l'animation* » L.34, ensuite, il est passé responsable de l'accueil des adhérents « *j'étais responsable d'accueil* » L.35-36, pour arriver, aujourd'hui, bras droit du directeur de l'association, c'est-à-dire, coordinateur d'un secteur important. Tom nous a défini son poste en le découpant en deux parties bien distinctes. Une

partie administrative, organisationnelle, de gestion de l'organisation de service, de relation avec les partenaires et une seconde partie sur le management, la gestion du personnel, d'une équipe de travail. Tom est à la tête d'une équipe de direction regroupant trois directrices d'accueil de loisir, deux responsables de territoire et un animateur jeunesse également. « *C'est moi qui dirige* » L.70. Il intervient, aussi, indirectement sur 80 animateurs qui peuvent lui faire appel en cas de besoin. « *80 animateurs que je ne gère pas directement mais qui me font appel, enfin sur lesquels je peux intervenir quand il y a un problème* » L.71-73.

L'entretien de Tom a bien mis en évidence le fait qu'il ait de nombreuses capacités. Effectivement, il a la capacité de gérer une équipe de direction « *Moi je dirige* » L.134, il fait en sorte d'être précis dans ce qu'il attend car son travail consiste, par conséquent, à faire appliquer les décisions de l'association et de faire en sorte qu'elles se concrétisent. Pour cela, il se doit d'être clair dans ce qu'il attend face à son équipe « *je sois clair dans ce que j'attends* » L.96, « *clair dans ce que j'attends* » L.99. Afin de mener à bien son travail, il a pris à sa charge toutes les tâches qui pourraient empêcher son équipe d'avancer, pour leur faciliter le travail « *mon rôle ça va être de leur faciliter la tâche* » L.94-95, « *leur faciliter la tâche pour y arriver* » L.98.

Tom a vraiment tout misé, dans son organisation du travail et la gestion de son personnel, sur le cadrage des choses. Il a pris le temps de penser, de réfléchir sur les rôles de chacun au départ de leur activité « *j'ai fait un premier travail de cadrage, de présentation* » L.105. Tom prend soin de son équipe. Il communique le plus possible et mène une réunion une fois par semaine à l'ensemble de son secteur pour définir l'ordre de la semaine « *une fois par semaine je fais une réunion avec tout le monde* » L.125. Nous pouvons dire que Tom est quelqu'un de très ordonné dans son mode de fonctionnement et il fait cela d'instinct. Il n'a jamais pris de cours de management ou autre pour l'aider dans la gestion de son personnel. « *Je le fais d'instinct, je n'ai aucune formation en management* » L.139-140

Etape n°2 : Mise en évidence du processus d'apprentissage de Tom

Grâce à nos grilles d'analyse, nous avons relevé trois étapes au processus d'apprentissage de Tom : la création de son poste et du secteur, l'observation et tout simplement sa façon d'apprendre.

L'association Courteline a connu cette année un vrai renversement. Il a fallu tout construire. En effet, Tom a pris le poste de coordinateur du secteur enfance jeunesse qui se créait « *un poste qui se créait et il me l'a proposé* » L.38. De ce fait, l'association était en pleine reconstruction et réorganisation des secteurs. Tom a participé activement, aux côtés du directeur, à l'élaboration de l'organigramme « *avec les nouveaux postes, on a fait un organigramme* » L.87-88 Pour cela Tom a réfléchi à l'organisation de son secteur « *c'était comment penser l'organisation du nouveau secteur* » L.88. La création de ce secteur a demandé à tous de s'y apparenter pour que chacun trouve sa place « *tout le monde démarrait, c'était une aventure qui démarrait [...], on partait tous ensemble* » L.317-319

Dans le processus d'apprentissage de Tom, l'observation est primordiale. En effet, Tom nous dit avoir appris par l'observation « *c'est aussi en observant pendant 6 ans que j'ai construit mon poste* » L.164-165. En effet, lors de son service militaire, pour éviter de porter les armes, il s'est mis à la disposition de l'association et c'est à partir de là qu'il a découvert ce qu'était un centre socioculturel « *j'ai vu un peu la globalité de la chose* » L.30-31 ; « *j'ai découvert ce qu'était un centre socioculturel* » L.27. Petit à petit, Tom apprend par et dans l'organisation. Il apprend beaucoup en observant son supérieur hiérarchique, le directeur de l'association. C'est ainsi qu'il s'est formé « *j'ai toujours vu Jean fonctionner comme ça* » L.159 ; Tom essaie d'appliquer ce qu'il a vu avec le directeur « *j'essaie d'appliquer ce que j'ai vu avec Jean* » L.255.

Tom a su prendre en compte les bénéfices de l'organisation, du terrain. Son apprentissage est vraiment un apprentissage de terrain « *j'ai vraiment appris sur le terrain* » L.60-61

Etape n°3 : Mise en évidence de l'apport du collectif

Comme nous l'avons vu, Tom dirige une équipe de travail, met en place et étudie les projets de l'association avec l'ensemble du secteur. Tom base ses réunions sur les échanges et la coopération « *je base mes réunions sur l'échange, la coopération* » L.292. Tom implique l'équipe dans toutes les décisions. Il essaie vraiment de travailler avec tous « *l'organigramme on l'a fait ensemble* » L.91 ; « *on essaie de travailler beaucoup ensemble* » L.129. Pour lui, si l'équipe avance ensemble

et qu'il y a une bonne ambiance, le travail sera plus efficient « *j'ai toujours essayé de faire en sorte qu'il y ait une bonne ambiance* » L.244-245 ; « *je propose des choses et souvent ils acceptent* » L.134.

Effectivement, Tom se professionnalise avec et grâce à son équipe. Pour lui la coopération, « *ma théorie c'est de travailler en coopération avec mon équipe* » L.396-397, les échanges « *chacun amène son point de vue, ça me donne des idées* » L.325-326, le travail à plusieurs c'est enrichissant. Cela le fait évoluer sur ses pratiques professionnelles : « *le travail à plusieurs c'est tellement plus enrichissant* » L.363

Etape n°4 : La professionnalisation de Tom

Nous avons relevé trois repères qui sont les formations, l'évaluation et l'équipe marquant, ainsi, son processus de professionnalisation.

Tom a d'abord fait des études d'art plastique, ensuite, il entre à la fac. Ce sont ses formations universitaires. Les formations de Tom ont contribué à sa professionnalisation. En effet, il fait une VAE avant d'entrer définitivement dans l'association. Cependant, Tom déclare avoir une formation, essentiellement, de terrain « *ma formation est essentiellement dans une formation de terrain* » L.58.. Effectivement, Tom met en avant son ressenti, c'est-à-dire qu'il place ses expériences professionnelle au centre de sa professionnalisation « *je fais les choses comme je les ressent grâce à mes expériences professionnelles* » L.171. Afin de se perfectionner dans son travail, Tom s'évalue et sait faire ressortir ce qui a fonctionné. Il essaie de se corriger pour évoluer. Tom est quelqu'un qui aime son métier, passionné, c'est une vocation pour lui et il réussit ce qu'il entreprend, ainsi il nous dit « *je ne m'en suis pas trop mal sorti puisque du coup il n'y a jamais eu de problèmes* » L.116-117 ; « *j'essaie de me corriger* » L.259 ; « *ça me fait évoluer* » L.333-334 ; *j'ai évolué la dessus* » L.356

2.2. Analyse de l'entretien n°2, Léa

Etape n°1 : Les activités de Léa, ses compétences

Les trois idées qui ressortent de l'entretien de Léa sont ses pratiques, compétences collectives et son travail personnel.

Ayant toujours exercé dans le domaine de l'animation « *j'ai toujours exercé dans le domaine de l'animation* » L.25-26, elle a acquis des compétences (savoirs, savoir-faire) propres à l'association. Léa est animatrice sur le secteur Adulte Famille. Ses missions sont de mettre en application les objectifs de l'association en tant que centre social. « *Mes missions c'est de mettre en place des projets, des actions collectives* » L.31... des actions collectives. Effectivement, Léa ne travaille pas seule mais dans une équipe, celle du centre social. Donc, elle sait gérer un groupe de participants à tel ou tel atelier « *je sais gérer un groupe* » L.54. Léa prend soin de ses adhérents en s'impliquant dans son travail. Elle écoute et entend ce qui peut lui être suggéré et s'adapte en faisant des compromis. Elle nous livre : « *c'est important dans une équipe de savoir dire les choses, savoir écouter, savoir échanger, savoir faire des compromis* » L. 183-184. L'objectif de Léa est d'arriver à « *être dans une sorte de neutralité* » L. 67, et cela pour pouvoir réagir au mieux lorsque un événement donné se présentera. Elle a évoqué le fait qu'elle a déjà été présente devant une situation de conflit qu'elle a su maîtriser « *j'ai géré des situations de conflits* » L.57-58. Nous pensons que Léa a la compétence de médiateur, comme Tom, dans un domaine et service différent. Léa fait confiance à son travail personnel. Elle sait où elle va et pourquoi elle fait cela « *je fais confiance à mon travail personnel [...] je sais où je vais, je sais pourquoi je le fais* » L.257-258

Etape n°2 : Mise en évidence du processus d'apprentissage de Léa

Les expériences de Léa, « *j'ai appris par l'expérience* » L. 77, sa faculté de prise de recul, ainsi que, la collaboration sont les trois éléments mis en évidence dans son processus d'apprentissage.

Comme nous venons de le citer, Léa s'est formée par l'expérience ; l'expérience de terrain, « *ça je l'ai appris sur le terrain, L.73 [...], c'est plus de l'expérience de terrain, j'ai appris par l'expérience* » L.77 car, avec le public auquel

elle est confrontée, les cours d'animation de groupe qu'elle a suivit ne lui ont pas permis d'être « parée » à toutes les situations « *j'ai eu des cours mais, sur un public comme celui auquel je suis confrontée, c'est plus l'expérience de terrain* » L.74-77.

Léa sait prendre du recul par rapport à ses expériences et ses pratiques. Elle sait tirer les leçons de situations déjà vécues : « *j'ai déjà connu ça donc, c'est plus facile* » L.67 ; « *j'ai vécu des situations où il a fallu que je réagisse comme je le pouvais* » L.78 ; Pour Léa, il y a des qualités qu'il faut apprendre à développer afin de bien travailler en équipe.

La collaboration entre les collègues apporte un plus dans le travail de Léa mais elle nous dit ne pas être suffisante au sein de Courteline, « *ce n'est pas suffisant, c'est sûr que l'on ne coopère pas assez entre nous* » L.112-113. Cependant, pour Léa, le travail en équipe, le groupe de travail doit la rendre bien meilleure dans son travail mais elle ne connaît pas cela à Courteline : « *j'adore travailler en équipe, je pense que ça me rend bien meilleure dans mon travail* » L.244-245.. Le dialogue, entre collègues, sur des situations qu'elle vit au quotidien, lui « *donne des petits conseils pour mieux gérer les situations* » L.137-138 ; « *ça nous donne des petits trucs pour arriver à relativiser les choses* » L.140-141. Pour Léa, un groupe est enrichissant et s'enrichit lorsque ce sont des personnes différentes qui interagissent, cela « *rend le groupe intéressant* » L.267

Etape n°3 : Mise en évidence de l'apport du collectif

Pour Léa, il n'y a pas de doute, le collectif, l'équipe, les échanges, le dialogue, c'est très important. Seulement, elle ne connaît pas cela à Courteline. A la question sur le travail en équipe, est ce qu'il vous fait avancer, est ce que cela modifie quelque chose en vous ? Elle nous répond immédiatement : « *là en l'occurrence c'est le mauvais exemple parce que non, à Courteline, non. Je trouve que c'est un travail d'équipe qui n'en est pas un* » L.200-201.

Léa participe, avec son équipe de travail, à une supervision avec un psychiatre, en dehors de l'association. Ils échangent sur les situations, sur le public auquel ils sont confrontés. Léa nous dit que, du coup, ça les aide mais une fois de retours au travail « *Le travail qu'on fait en supervision, je pense que ça va nous aider*

individuellement, mais dans notre travail en équipe ça ne nous enrichi pas plus, [...] enfin, on ne met pas en application en fait. Pourtant on y croit, on discute, ça nous apporte plein de lignes mais on retourne en équipe et pfff, voilà c'est le néant » L.226-230.

Ici Léa évoque, selon elle, le problème de son équipe. Ils ne coopèrent pas suffisamment. Il manque l'envie, un but commun, une « *émulation collective* » L.246. « *Non, malheureusement, non, je ne vis pas d'émulation collective* » L.252. Alors, Léa essaie de compenser en évaluant fréquemment son travail personnel. Elle fait confiance à son travail personnel « *je fais confiance à mon travail personnel, [...] j'essaie de compenser en évaluant fréquemment mon travail* » L.257-259 C'est ce qui l'amène à se professionnaliser.

Etape n°4 : La professionnalisation de Léa

Dans l'analyse du processus de professionnalisation de Léa, trois étapes ont émergé : ses formations, les échanges et l'analyse de ses activités

En effet, avant d'arriver à Courteline, en 2006, Léa a eu un parcours scolaire singulier. Elle a un baccalauréat Littéraire et un DUT carrière et sociale avec l'option culturelle car elle travaillait déjà dans l'animation. Elle savait que c'était ce qu'elle voulait faire « *je travaillais dans l'animation, j'ai continué dans cette branche en choisissant plutôt de me spécialiser dans les publics adultes et famille* » L.21-23. Ensuite elle « *enchaîne les expériences professionnelles* » L.23 jusqu'à son entrée à Courteline.

Léa porte une grande importance à l'échange et au dialogue « *c'est avec le dialogue que j'ai géré cela* » L.62. Cela la fait évoluer dans son travail de tous les jours. Pour elle, les échanges l'aide à décompresser et donc, ainsi, à appréhender son travail avec un autre regard « *j'ai vécu des situations [...] j'ai pas su quoi faire, et pi voilà, on échange un peu nos points de vue, c'est une manière de s'encourager et de décompresser* » L.93-97. Comme nous l'avons vu, Léa ne connaît pas d'émulation collective selon elle à Courteline. Pourtant lors de l'entretien, l'apport du groupe, d'un but commun, est nécessaire au travail de groupe. Pour elle il est primordial « *d'avoir des objectifs communs, cela me paraît primordial* » L.149

Etant donné, ce manque définit par Léa, de coopération, « *c'est sûr qu'on ne coopère pas assez entre nous* » L.112, elle évalue son travail individuellement « *je fais mon bilan personnel et avec le temps il y a des situations que je sais mieux gérer* » L.79. Evaluer son travail s'inscrit dans le processus de professionnalisation de Léa « *j'essaie de compenser en évaluant fréquemment mon travail* » L.258-259.

2.3. Entretien n°3, Alex

Etape n°1 : Les activités de Alex, ses compétences

Lors de l'analyse de l'entretien d'Alex, les trois thèmes qui ressortent sont ses activités, le travail en équipe et la communication. Cela l'aide à développer des compétences et à évoluer dans son poste.

Alex avait juste les petites bases lorsqu'elle est arrivée dans l'association « *j'avais juste les petites bases car la formation ne datait pas depuis très longtemps* » L.52 ; « *je n'avais pas de grosses compétences* » L.47-48. Elle a toujours aimé les papiers, le côté administratif. Elle savait que c'était ce qu'elle voulait faire. Lors de notre entretien Alex était encore secrétaire d'accueil mais deux jours après elle aller passer « *assistante de direction, je ne ferai que du secrétariat, je m'occuperai un peu de l'équipe de secrétaire d'accueil* » L.62-63. Aujourd'hui, Alex prend note, lors des réunions, et planifie tous les horaires des ses collègues. Elle assure le lien entre ses collègues « *je m'occupe de recevoir les mails et de les dispatcher* » L.70, pour permettre une bonne circulation de l'information.

L'équipe et la communication, selon elle, lui ont permis de développer des compétences. Effectivement, elle a fait partie de la réorganisation du secteur, « *on s'est organisé, on avait modifié, il y a quelques temps, un petit peu l'organisation interne au niveau de l'accueil.* » L.112 ; « *on a recalé un peu les choses* » L.126. Alex s'inscrit, donc, dans une équipe et participe au bon fonctionnement de l'accueil « *on essaie de ce centrer sur ce fonctionnement* » L.128 ainsi que de la communication de l'ensemble de l'association. « *je vais mettre en place des outils pour améliorer la communication entre nous* » L.144-145. Alex met, donc, en place des outils elle a cette capacité.

Etape n°2 : Mise en évidence du processus d'apprentissage de Alex

Nous avons pu ressortir les trois étapes de son processus d'apprentissage qui sont : les expériences, la méthode et le processus lui-même.

Alex ne savait pas quoi faire. Elle s'est cherchée, mais a toujours su inconsciemment que le côté d'administratif était fait pour elle « *je me suis cherchée je ne savais pas vers quoi je voulais aller* » L.16-17. Alex, comme Léa, est partie en tant que fille au pair en Allemagne. Elle nous livre : « *sur le plan professionnel, ça ne m'a rien apporté, sur le plan personnel beaucoup* » L.18-19

Alex a su tirer les bénéfices de son expérience sur le terrain « *j'ai appris sur le tas, sur le terrain* » L.34. Elle n'hésitait pas à chercher ce qui lui manquait auprès de ses collègues « *quand il y avait des choses que je ne savais pas faire, je demandais* » L.45. Pour elle, il n'y avait pas de question bête à poser. Elle a appris avec l'aide des autres « *quand je ne sais pas je demande, plutôt que de stagner et de ne pas avancer* » L.97-98

Par conséquent, le processus est enclenché. Au fur et à mesure, elle enregistre ce qu'on lui dit, elle apprend « *au fur et à mesure on enregistre* » L.47 ; « *au fur et à mesure on apprend des petites combines* » L.51.

Alex s'est formée sur le terrain.

Etape n°3 : Mise en évidence de l'apport du collectif

Comme nous venons de la voir, Alex a su exploiter le terrain et ses acteurs. Elle demandait en cas de besoin, « *on travaillait toujours en binôme* » L.95. Elle ne se sentait pas perdue. Elle avait toujours quelqu'un sur qui s'appuyer « *j'avais toujours quelqu'un sur qui m'appuyer, donc j'étais jamais perdue* » L.95-96.

Etape n°4 : La professionnalisation de Alex

Ses formations, mais également, la confiance qu'on lui a accordée à son entrée dans l'association lui a permis de se professionnaliser.

Effectivement, Alex a eu l'opportunité de partir deux ans en Allemagne en tant que fille au pair. Cela lui a permis d'acquérir des compétences. Ensuite, elle a travaillé dans un cabinet médical en tant que secrétaire « *j'ai travaillé en cabinet médical en tant que secrétaire* » L.25. Afin de se perfectionner dans son travail quotidien de secrétaire, elle a suivi une formation en informatique « *j'avais fait entre temps une petite formation en informatique* » L.27-28, car elle ne connaissait rien dans ce domaine. Elle n'avait pas d'ordinateur chez elle, ne facilitant rien.

A son arrivée dans l'association, ce qui l'a marquée, c'est vraiment la confiance qu'on lui a accordée. Effectivement, ça lui a permis de se sentir à l'aise dans l'organisation et donc de se perfectionner, petit à petit. « *Quand je suis arrivée ici, on m'a vraiment fait confiance* » L.31 ; « *on m'a vraiment fait confiance et je me suis sentais à ma place* » L.36 ; « *il y avait H** qui était là au départ et qui m'a fait confiance, il m'a vraiment mis à l'aise* » L.90-91.

Cela a permis à Alex de se perfectionner dans son travail et, donc, se professionnaliser grâce aux personnes qui ont été là pour elle lorsqu'elle en avait besoin, et qui lui ont permis de trouver sa place au sein de l'association « *après on se perfectionne* » L.50 ; « *j'avais toujours quelqu'un sur qui m'appuyer* » L.95.

3. ANALYSE COMPARATIVE DES ENTRETIENS

L'analyse comparative, nous permet de comparer les processus d'apprentissage et de professionnalisation de nos trois interviewés. Pour cela, nous reprenons les quatre étapes de notre analyse.

Etape n°1 : Les activités, leurs compétences

Tom, Léa et Alex ont tous les trois de compétences variées étant donné qu'ils appartiennent à des secteurs et domaines différents. En effet, Tom est cadre. Il s'occupe de tout le secteur Enfance Jeunesse. Il gère une équipe de direction. Léa est animatrice sur le secteur opposé de Tom, celui du centre social et plus exactement du secteur Adulte Famille. Ses objectifs sont de mettre en application les projets de

l'association en tant que centre social. Alex, quant à elle, est secrétaire de direction. Elle s'occupe de tout le côté administratif de l'association.

Tom et Alex ont, tous les deux, connu une évolution de leur statut professionnel. Effectivement, comme nous l'avons vu plus haut, Tom est passé d'un statut d'animateur à un statut de cadre. Alex est arrivée dans l'association en tant que secrétaire d'accueil et se retrouve, aujourd'hui, au poste de secrétaire de direction. Cela montre bien un développement des compétences de chacun.

De plus, grâce à notre analyse, nous pouvons nous rendre compte que Léa et Tom ont tous les deux la même compétence, celle de médiateur. En effet, Tom nous a livré avoir un rôle de médiateur *« je dirai peut être un rôle de médiateur, ça fait parti de mon boulot, du coup, je dirai peut être un rôle de médiateur »* L.155. Comme Léa, qui de son côté, gère des situations de conflit et des groupes lors des ateliers, place les compétences de médiateur en premier lieu lorsqu'elle nous dit : *« c'est parler, c'est prendre le temps, savoir écouter, prendre le temps avec les gens [...], arriver aussi à être dans une sorte de neutralité »* L.65-67. Ils ont tous les deux la même compétence d'écoute, de neutralité et donc de médiateur. Quant à Alex, elle est la personne qui va mettre en place les outils pour permettre de faire le lien entre ses collègues et permettre une meilleure communication interne.

Etape n°2 : Mise en évidence du processus d'apprentissage

Tom, Alex et Léa ont porté beaucoup d'importance aux expériences qu'ils ont vécu dans leur processus d'apprentissage. En effet, nous nous rendons compte qu'ils ont tous les trois appris par et sur le terrain. L'expérience, ici, a donc une place très importante. Ils ont su s'en imprégner afin d'avancer dans leur poste, aujourd'hui.

En effet, cela est très marquant dans le processus d'apprentissage de Léa. Comme nous l'avons vu plus haut, Léa s'est formée par l'expérience et aussi par sa capacité à prendre du recul par rapport à ses pratiques et aux expériences qu'elle a vécues. Elle a su tirer des leçons sur les situations qu'elle a vécues. C'est une qualité importante qu'il ne faut pas négliger.

L'apprentissage de Tom et d'Alex est un peu similaire, dans le sens où, ils ont participé à la création de leur poste et à la nouvelle organisation de l'association. L'association Courteline, a connu, cette année, un vrai renversement. Il a fallu tout reconstruire. Chacun de leur côté ont participé à cette reconstruction. De ce fait, ils ont été obligé d'apprendre tout en travaillant. Ce qui marque leur apprentissage est donc la création de leur poste.

Tom, s'est beaucoup servi de l'observation, comme nous l'avons vu dans son analyse. Il a pris le temps de regarder comment son supérieur hiérarchique fonctionnait afin de reproduire, dans son travail, ce même mode de management. Il a pris de la distance par rapport à cela et c'est comme ça qu'il a su évoluer sur sa façon de travailler. Il arrive aujourd'hui à faire une distinction entre sa façon d'agir et celle de son supérieur hiérarchique, le directeur de l'association.

Léa, porte beaucoup plus d'importance à ses expériences qu'à l'organisation elle-même. En effet, elle nous soumet le fait qu'elle n'a pas forcément été aidée par l'organisation, ni par le collectif. Car pour elle, c'est certain, le groupe de travail devrait la rendre bien meilleure dans son travail mais elle ne connaît pas cela à Courteline. Cependant, comme Alex, le dialogue et les échanges entre collègues lui ont tout de même apporter des choses. « *Ca nous donne des petits trucs pour arriver à relativiser les choses* » L.141.

Alex, comme Léa, est partie en tant que fille au pair dans un pays étranger. Cela lui a beaucoup apporté personnellement, comme elle nous l'a dit. Alex a, également, su tirer les bénéfices de son expérience sur le terrain en utilisant le dialogue. En effet, lorsque Alex est arrivée à Courteline, elle n'avait que des petites bases en secrétariat. Mais elle a su prendre en compte tous les acteurs de l'association, c'est-à-dire, le collectif de travail ainsi que l'organisation en elle-même. Pour elle, sa formation est donc par le terrain et par le dialogue et les échanges avec ses collègues et son supérieur hiérarchique. Comme elle nous l'a dit lors de son interview, Alex n'hésitait pas à poser des questions pour ne pas stagner sur un problème donné. C'est comme cela, qu'au fur et à mesure, elle a appris.

Tom et Alex ont su utiliser l'organisation et le collectif afin d'être dans un processus permanent d'apprentissage. Tom par l'observation et Alex, par le

dialogue et le questionnement. Léa, quant à elle, ne fait confiance, uniquement qu'à son travail personnel. Elle nous dit savoir où elle va et pourquoi elle est là. Nous ne pouvons pas affirmer que l'organisation et le collectif ont contribué à son processus d'apprentissage, comme nous le montre l'analyse de Tom et d'Alex.

Etape n°3 : Mise en évidence de l'apport du collectif

L'apport du collectif marque une dimension importante dans tous les processus d'évolution, que ça soit, dans le développement des compétences, dans l'apprentissage et aussi dans la professionnalisation de chacun.

Tom dirige une équipe de direction et base ses réunions sur l'échange et la coopération. Nous pouvons supposer que le groupe l'aide à développer de nous nouvelles idées, de nouveaux projets. L'organisation, dans sa reconstruction et le collectif, lors des réunions, lui ont permis de développer des compétences collectives avec son équipe, mais aussi, d'apprendre et enfin de se professionnaliser. Ici, dans le cas de Tom le collectif fait parti, à part entière, de son évolution professionnelle et de sa professionnalisation. Il n'a jamais eu de problème dans sa façon de manager. Car, pour qu'il soit performant, il faut que son équipe le soit aussi. Pour lui, si l'équipe avance ensemble et qu'il y a une bonne ambiance, un but et un objectif commun, le travail sera plus efficient. C'est pour cela qu'il prend soin de son personnel. Il sait que sans son équipe il ne pourrait pas exercer et inversement. Ils ont tous participé en même temps dans la construction du nouveau secteur. Cela a permis de les fédérer et donc de produire des résultats, ensemble, permettant à chacun d'évoluer au fur et à mesure. Dans ce cas, le collectif est indispensable au bon déroulement des actions. Cela le fait évoluer dans ses pratiques professionnelles : « *le travail à plusieurs, c'est tellement plus enrichissant* » L.362.

Pour Léa, c'est un peu différent. Le point commun qu'il existe entre Léa et Tom c'est qu'il n'y a pas de doute, le collectif, l'équipe, l'échange, le dialogue c'est important. Seulement, elle nous dit ne pas connaître cela dans son travail, « *à Courteline, je trouve que c'est un travail d'équipe qui n'en est pas un* » L.201. Léa nous a beaucoup parlé d'une certaine « émulation collective » qu'elle ne connaît pas ici. « *Non, malheureusement je ne connais pas d'émulation collective* » L.256. C'est pour cela, qu'elle évalue seule son travail. Mais elle est consciente que cela a des

limites. Elle voudrait pouvoir échanger plus régulièrement, en réunion par exemple, avec un animateur qui s'occuperait de donner un temps de parole à chacun. Elle a été une des premières volontaires à vouloir participer à notre atelier d'échange de pratique professionnelle. Nous prenons cela comme un signe. Elle désire réellement pouvoir coopérer et échanger avec ses collègues car elle est certaine de l'enrichissement que cela pourrait lui procurer.

Pour Alex, c'est différent. Elle a su exploiter le terrain et ses acteurs. En effet, elle ne s'est pas gênée pour demander de l'aide à ses collègues pour ne pas stagner.

Etape n°4 : La professionnalisation

Les formations de tous nos interviewés ont contribué au processus de professionnalisation de chacun. En effet, Tom place ses expériences professionnelles au centre de sa professionnalisation « *je fais les choses comme je les ressent grâce à mes expériences professionnelles* » L.171

Léa, quant à elle, savait qu'elle voulait travailler dans l'animation. C'est pour cela que ses choix de formation se sont portés dans ce domaine. Elle a eu des expériences professionnelles avant d'entrer à Courteline ce qui lui a permis de faire fructifier ses connaissances en la matière.

Alex, aussi, ne légitime pas ses formations. En effet, elle n'avait pas beaucoup de compétences en matière informatique, pour cela, elle a fait une formation en informatique afin de se perfectionner dans son travail quotidien de secrétaire. Ce qui a aidé Alex dans son processus de professionnalisation c'est la confiance que ses collègues et son supérieur hiérarchique ont su lui accorder. Elle a su prendre sa place au sein de l'association, cela l'a mise en confiance et, du coup, elle se perfectionne petit à petit.

Par contre, Léa et Tom, quant à eux, font un travail sur eux mêmes. Ils s'évaluent et évaluent leur travail individuellement. Tom s'évalue et sait faire ressortir ce qui a fonctionné ou non et selon le résultat, il essaie de se corriger ou de s'améliorer. Cela l'aide à se professionnaliser. Léa est dans cette même situation. En effet, pour elle, il n'y a pas assez de coopération entre les acteurs de l'association.

Alors, elle s'évalue au fil du temps « *je fais mon bilan personnel et avec le temps il y a des situations que je sais mieux gérer* » L.79. Son évaluation est également individuelle. L'évaluation est une des composantes du processus de professionnalisation selon Le Boterf et donc, ce n'est pas à négliger.

TROISIEME PARTIE

INTERPRETATION DES DONNEES, DISCOURS DE L'EXPERT

INTERPRETATION DES DONNEES, DISCOURS DE L'EXPERT

Quels sont les enseignements et points clés que nous pouvons retenir des analyses de nos entretiens ?

1. DES SITUATIONS POTENTIELLES D'APPRENTISSAGE

Il n'existe pas d'agencement organisationnel à visée d'apprentissage mais à effets potentiels d'apprentissage. Les situations de travail sont bien plus pragmatiques qu'épistémiques mais il arrive que les apprentissages aient lieu. Ce sont des effets secondaires des situations. Cela explique qu'un certain nombre de situations à fort potentiel d'apprentissage ne s'avèrent que partiellement apprenantes puisqu'elles ne sont pas organisées dans ce sens. Autrement dit, une situation dont les finalités dominantes ne sont pas de l'ordre de l'apprentissage peut être apprenante. Au plan théorique, cette idée s'appuie d'ailleurs sur les travaux concernant les sciences de l'action¹⁰² et de la formation expérientielle¹⁰³.

On distingue, dans l'association, les processus d'apprentissage liés à l'adaptation professionnelle (création de poste, le cas de Tom) et ceux relevant de processus de développement professionnel (formation en informatique de Alex par exemple).

Les situations d'adaptation professionnelle se caractérisent par un modèle dominant d'apprentissage de type transmissif (apprentissage par mimétisme). C'est le cas de Tom qui a observé et pris modèle sur son supérieur hiérarchique, le directeur de l'association. Tom et Alex, ont, à priori, le même type d'apprentissage.

¹⁰² Schön, D., 1991, *Le praticien réflexif*, Paris, Editions Logiques

¹⁰³ Courtois, B., & Pineau, G., 1991, *La formation expérientielle des adultes*, La Documentation Française

La plupart des processus de développement professionnel obéissent à la même logique, mais l'on trouve dans les situations de formation en cours d'emploi, d'autres logiques aussi favorables à la construction des compétences. Elles se caractérisent, plutôt, par un modèle d'apprentissage de type socioconstructiviste. C'est dans l'interaction sociale qu'il est donné à l'apprenant d'apprendre, par la confrontation aux autres, à leurs représentations, à leurs connaissances. Mais également, celui de l'autoformation, par essais ou erreurs, chemin faisant, par ajustement.

Les modalités d'apprentissages sont en partie déterminées par les situations et les acteurs de ces situations. Le modèle à l'œuvre, lors d'une situation conjointe de résolution de problème, n'est pas le même que celui à l'œuvre lorsque l'individu est seul face au problème qu'il tente de résoudre ou lorsqu'on lui dicte ce qu'il a à faire. On trouve ainsi une variété de modèles de l'apprentissage dans lesquels les individus peuvent, ou non, se retrouver selon leur propre style d'apprentissage.

On peut supposer que le modèle de l'apprentissage mobilisé n'aura pas les mêmes incidences sur les savoirs développés. Ils seront plus ou moins stabilisés, plus ou moins appropriés, plus ou moins fiables et ne mobiliseront pas les mêmes compétences.

La nature et la qualité des apprentissages sont largement dépendants de la manière dont l'individu comprend et exploite son expérience. La prise de distance avec l'expérience vécue, ou à vivre, est un passage obligé pour apprendre en situation de travail. C'est ce que Tom et Léa font seul ou dans l'interaction.

Nous portons aussi notre réflexion sur les dispositifs organisationnels. En effet, nous nous rendons compte que les dispositifs organisationnels ne prédisposent pas au retour réflexif.

La réflexivité prend forme dans les situations d'explicitation et de formalisation du travail et de ses processus. On constate la démultiplication du potentiel d'apprentissage de ces situations chaque fois que les individus ont la possibilité d'interagir avec d'autres individus, de réfléchir ensemble aux problèmes qui se posent à eux, de confronter leurs points de vue ou leurs pratiques.

L'exercice de réflexion, sur et par le travail, s'élabore cependant seul dans la majeure partie des cas. Les individus, comme Léa, ont souvent l'impression de progresser seuls. Elle tente de résoudre les problèmes qu'elle rencontre à partir de ce qu'elle sait, connaît ou reconnaît, des situations auxquelles elle a déjà fait face. Tom, lui, apprend également par vicariance, en observant directement ou indirectement, comme nous l'avons vu dans l'analyse, et en essayant de transposer ce qui lui convient à sa propre activité. Ces apprentissages, par vicariance, conduisent à des apprentissages par imitation (je reproduit le modèle) ou, au contraire, cherchant à prendre de la distance avec ce qui est observé.

Le lien entre organisation du travail et processus de développement des compétences existe mais il n'est pas exploité dans la plupart des situations que nous avons été amené à analyser, ce qui se traduit par une *formation* des individus largement *informelle*¹⁰⁴, située ou contingente. Les conflits, connus à Courteline, les échecs, les difficultés, les tensions, les crises, les réorientations organisationnelles, les interactions entre les membres de l'équipe représentent des situations à fort potentiel d'apprentissage, mais ces situations sont fortement rattachées aux circonstances dans lesquelles elles prennent vie.

En définitive, il existe des situations potentielles d'apprentissage bien plus que des situations d'apprentissage.

Les finalités de travail sont bien plus pragmatiques qu'épistémiques. On cherche à transformer la réalité bien plus qu'à produire de la connaissance sur elle. Lorsqu'un problème survient on cherche d'abord à en supprimer les effets bien plus que ses causes.

¹⁰⁴ La formation informelle peut se définir comme une formation se déroulant hors des structures éducatives instituées, elle n'a pas de contenu défini d'avance ni de programme pédagogique pré-établi et ne suppose pas de connaissances préalables organisées du thème concerné ; ses contenus ne sont pas organisés selon une logique d'apprentissage mais selon leur propre logique liée à l'action ; enfin l'individu y joue un rôle décisif, encore plus décisif que dans les dispositifs formels de formation, car la situation de travail dans laquelle il évolue est par nature non didactique et non outillée, l'apprentissage peut exister ou non, tout dépend de sa réaction aux événements et de la manière dont il s'en saisit et dont on le laisse s'en saisir ! Si on peut parler d'opportunités d'apprentissages, sans doute peut-on également parler, dans certains cas, « *d'apprentissage opportunistes* » Cf. Falzon Pierre, 2000, dans *l'Apprentissage opportuniste*, in Weill Fassina, A., *Le travail collectif*, Octares

On constate :

- qu'il existe des formations professionnelles (comme la supervision) mises en place pour accompagner le changement, mais qui ne bénéficient d'aucun accompagnement de retour sur le terrain et qui peuvent devenir vaines si, par ailleurs, la pratique de travail ne permet pas de réinvestir, ni de réguler les acquis de formation.
- que les espaces de discussion et d'échange restent prioritairement là pour organiser le travail, plus que pour le réfléchir.
- qu'il n'existe pas, ou très peu, d'outils permettant de repérer les compétences potentielles, mobilisables, détenues ou requises au regard des enjeux des réformes organisationnelles et culturelles, pour construire des parcours de formation ou de professionnalisation par exemple, ou tout simplement permettre aux uns et aux autres de se situer et de se saisir des opportunités de formation ou de professionnalisation qui se présenteront de manière formelle ou informelle

Ces états des lieux nous amènent à mieux comprendre pourquoi les actions de formation et de professionnalisation dans et par les situations de travail, restent largement à l'initiative des individus et de leurs contextes de travail et que l'on peut, sans doute, bien plus parler de situations potentielles d'apprentissage que de situations d'apprentissage où l'apprentissage serait un effet secondaire du travail, un produit dérivé et non planifié d'une autre activité.

Il est vrai que toutes les situations déclarées comme apprenantes ou ayant des effets d'apprentissage n'ont pas pour vocation première d'apprendre ou d'apprendre à apprendre, mais bien de porter à bien les projets, de produire un travail, même si l'analyse des discours permet de pointer un certain nombre d'apprentissage, qu'on appellera « *apprentissages informels* » ou « *apprentissages spontanés* », au regard de leurs modalités d'acquisition. Selon Pain, l'apprentissage informel est une « *Forme souterraine, invisible et contrebandière d'éducation qui se déroule hors des*

structures éducatives instituées »¹⁰⁵ . Il est « acquisition et ou modification durable des savoirs (déclaratifs, procéduraux ou comportementaux) produits en dehors des périodes explicitement consacrées par le sujet aux actions de formation instituées (par l'organisation ou par un agent éducatif formel) et susceptible d'être investi dans l'activité professionnelle »¹⁰⁶

L'apprentissage est qualifié de professionnel « lorsqu'il porte sur des acquisitions qui seront investies immédiatement ou ultérieurement dans l'activité professionnelle » en vue de réaliser correctement cette activité. Ici c'est le cas de Alex. Lorsqu'elle demandait pour ne pas stagner sur ce qu'elle ne savait pas faire et donc, pour évoluer professionnellement.

2. LE GROUPE COMME LIEU DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Grâce aux entretiens nous avons pu mettre en évidence trois types d'avantages à ces fonctionnements groupaux. On distingue les avantages cognitifs, les avantages émotifs et les avantages sociocognitifs. En voici la synthèse :

Les avantages cognitifs : Participer à un groupe de travail donne la possibilité de faire avancer sa propre réflexion, d'enrichir ses points de vues, d'aller plus loin, d'avoir une ouverture sur la vision des autres, de se questionner, d'élargir ses champs de connaissances, de faire des découvertes, de faire un travail plus élaboré car le groupe a plus d'idées, est plus riche en ressources (créativité amplifiée), d'exprimer ses idées, son point de vue, possibilité d'acquérir des méthodes de travail, de développer une culture organisationnelle (mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise, les interrelations entre les services dans les processus de production, le rôle des personnes dans l'entreprise)...

Les avantages émotifs : Participer à un groupe de travail donne la possibilité de briser l'isolement en rencontrant de nouvelles personnes, en retrouvant

¹⁰⁵ Pain., A, 1990, *Education informelle, les effets du formateur dans le quotidien*, Paris, 256p.

¹⁰⁶ Carré, P., 2003, *De la motivation à la formation*, Paris, L'harmattan, 212p.

les pairs, de stimuler l'implication dans le travail, de motiver, de pouvoir résoudre des difficultés, de participer à la vie de l'entreprise, d'avoir un place...

Les avantages sociocognitifs : Participer à un groupe de travail donne la possibilité d'approfondir des idées au moyen de la confrontation avec celles des autres, de mesurer la richesse des angles d'analyse, de développer son esprit critique, de découvrir de nouvelles façons de travailler, d'autres manières de faire, de fonctionner, d'apprendre à travailler en équipe, d'apprendre à coopérer, collaborer, d'élaborer des consensus, comme nous le dit Tom, de construire des représentations communes, de développer des compétences en argumentation, en analyse des problèmes.

Sur le plan théorique, le principe pour ces groupes est le même :

« il s'agit de constituer et de faire fonctionner des équipes naturelles de travail en groupe de formation, capables de produire, formaliser, mobiliser et s'approprier des connaissances et des compétences par une activité plus systémique de réflexion sur la pratique, à partir du traitement de problèmes concrets rencontrés par l'équipe dans sa pratique de travail »¹⁰⁷

Sur le plan pratique, l'activité du groupe et de formalisation des savoirs reste très variable d'un groupe à un autre ou d'un secteur à un autre. On privilégie bien souvent les échanges informels en vue de la production finale et non d'une mise à distance de la pratique. Nous avons, à travers notre atelier d'échange sur les pratiques professionnelles, eu l'opportunité de faire ce travail de mise à distance.

¹⁰⁷ Bourgeois, E., 2003, *La formation en situation de travail*, dans Guyot, J.L., et al, 2003, *La formation professionnelles continue : l'individu au cœur des dispositifs*, Bruxelles, De Boeck university p.241

3. DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES Á LA CONSTRUCTION DE L'EXPERIENCE

Nous pensons que la prise en compte de l'expérience est une manière de repenser et transformer la pratique de l'association. Elle suppose, alors, un passage d'une logique de formation à une logique de professionnalisation

Parce que nos interviewés, Tom, Léa et Alex tirent des leçons de l'expérience vécue ou à vivre, qu'ils lui donnent du sens, ils favorisent une capacité à développer des compétences pour faire face aux besoins potentiels des situations. Il faut donc s'intéresser à ce qui permet à leur expérience, ou vécu professionnel, de devenir apprenante. Si l'expérience, pour peu que quelques conditions minimales soient réunies, est potentiellement riche d'apprentissage, *« ces derniers ne seraient que des savoirs bruts qui ne prendraient sens et valeur qu'après non seulement avoir accédé à la conscience de leur détenteur, mais aussi et surtout après avoir été travaillés et formalisés »*¹⁰⁸. Ce détour réflexif permet de comprendre, de structurer, d'organiser l'action. Il est une opportunité d'apprentissage et l'occasion de transformer sa pratique par la production de nouvelles représentations sur l'action.

L'expérience ne serait donc apprenante qu'à la condition d'articuler la pratique et analyse de la pratique. En prenant du sens, l'expérience devient signifiante. Elle devient apprenante lorsqu'elle est organisée et structurée, interrogée et formalisée. **L'expérience s'acquiert non, par accumulation, mais par intégration.** Elle apparaît comme pouvant être à la fois un acquis parce qu'elle donne lieu à des apprentissages, mais également, un mode d'acquisition parce qu'elle ne peut donner lieu à des apprentissages qu'à certaines conditions. L'expérience est donc à la fois d'action et patrimoine, produit et processus.

En se déprenant du travail, on peut apprendre :

A mieux comprendre son histoire, les expériences passées, les connaissances accumulées influencent la façon dont les expériences présentes sont

¹⁰⁸ Lenoir, H., 2002, *Considération sur l'expérience et sa valeur sociale* » Education Permanente n°150, p. 71

perçues et vécues. Nous sommes bien là devant l'idée de patrimoine expérientiel. Nous pouvons ici, prendre l'exemple de nos interviewés ayant chacun des expériences différentes mais s'en imprégnant différemment.

A appréhender la logique constitutive de l'action : la réflexion consiste, pour John Dewey, à « *porter à la connaissance de notre esprit les conséquences engendrées par les divers modes d'action et les différentes lignes de conduite pour que nous soyons à même de savoir ce que nous faisons quand nous agissons* »¹⁰⁹. Cela veut dire, qu'en analysant leurs pratiques, leurs activités, Tom, Léa et Alex, deviennent capables d'identifier le système de relations entre les éléments eux-mêmes.

A produire des savoirs : l'analyse de la pratique conduit à une activité très forte de conceptualisation de l'action qui permet de comprendre, d'expliquer, d'interpréter ce qui se passe quand on agit de telle ou telle manière. Cette conceptualisation de l'action est productrice et désincorporatrice de savoirs. Sans cette prise de distance avec l'action, il peut y avoir production de savoirs mais ces derniers restent souvent englués dans l'action, incorporés et dépendants de celui qui fait. Or, si ce que l'on cherche est de rendre les individus capables de transférer leurs acquis, l'extraction, l'explicitation, la désincorporation des savoirs de l'action passe par une prise de conscience et une appropriation de ces derniers. Il nous faut, à un moment donné, comprendre ce que l'on fait quand on agit. C'est à cette condition que l'expérience produit du savoir, parce qu'elle procède à une mise en ordre.

On peut dire qu'en apprenant à identifier et déterminer les problèmes, l'individu devient capable de les résoudre. Cette distanciation critique permet, alors, au professionnel d'utiliser le travail au sens large pour apprendre et développer des savoirs par, pour, et sur l'action. Ces savoirs lui permettent de faire évoluer ses pratiques, de guider et d'orienter son action, et donc d'alimenter ses compétences.

A construire des stratégies d'action : la mise en problème des situations permet d'envisager des stratégies de résolution de problème, de remonter des effets aux causes, d'examiner les effets possibles des hypothèses d'action.

Après ce développement essayons de répondre à nos hypothèses.

¹⁰⁹ Dewey, J., 2001, in Mezirow, J., *Penser son expérience*, Lyon, Chronique Sociale, p.119

4. REPONSE AUX HYPOTHESES

Hypothèse n°1 : Le développement des compétences est en lien avec les expériences, coopération et la collaboration dans une organisation.

Comme nous l'avons précisé dans nos analyses, Tom, Léa et Alex, donnent beaucoup d'importance à leur parcours personnel, à leur expérience. En revanche, pour Léa, nous ne pouvons pas affirmer que la collaboration et la coopération lui ont permis de développer des compétences, différemment de Tom et d'Alex qui eux, sont certains que c'est grâce au groupe, à l'organisation et au collectif qu'ils ont pu évoluer dans leur travail. La dynamique du groupe crée une valeur ajoutée à la somme des compétences individuelles. Avec les entretiens de Tom et d'Alex notre hypothèse est confirmée. Cependant, l'entretien de Léa ne nous permet pas de vérifier entièrement notre hypothèse.

Hypothèse n°2 : L'organisation et le collectif favorisent les processus d'apprentissage.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré à l'apprentissage, le processus d'apprentissage est un long déroulement qui peut s'établir à chaque instant. Tom, Léa et Alex, ont su utiliser l'organisation et ses acteurs afin d'apprendre que ça soit par l'observation, par des questionnements, ou encore par la pratique. Nous sommes donc en mesure de dire qu'effectivement, pour nos trois interviewés, l'apprentissage est favorisé par l'organisation et par le collectif.

Hypothèse n°3 : L'enrichissement des compétences participe au développement du processus de professionnalisation.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré à la professionnalisation, le processus de professionnalisation est un long déroulement qui s'établit, comme le processus d'apprentissage, à chaque instant. Cependant, dans le cas de Tom, Alex et Léa, ce n'est pas uniquement l'enrichissement des compétences, mais également l'apprentissage par et dans l'organisation et avec le collectif qui ont

permis à nos trois interviewés de se perfectionner, petit à petit, et donc, de se professionnaliser.

CONCLUSION

Ainsi, parce qu'il peut être apprentissage, l'espace de travail permet d'acquérir de l'expérience rendant possible le développement de savoirs sur, dans par l'action susceptible d'orienter l'action et d'être transférés à d'autres situations en dehors de leur contexte. Ce ne sont pas les compétences que l'on transfère, mais les ressources qui les constituent car la compétence articule des savoirs mais ces savoirs ne sont pas la compétence. A chaque nouvelle situation, il y a besoin de produire une nouvelle compétence puisque toute compétence est par nature contextualisée et non transférable dans l'état. Il faut alors en remanier la structure. Ce sont les ressources qui se transfèrent d'une situation à l'autre d'où l'importance de leur prise de conscience, de leur appropriation, de leur actualisation et leur utilisation.

Au yeux de certains de nos interlocuteurs, le fait d'avoir dû faire l'effort de communiquer leurs expériences a été formateur en soi. Cela les a obligés « à dire leur faire » mais aussi, à le mettre à notre portée en faisant d'importants efforts de « mise à disposition ». Cette mise à disposition a été, de leur point de vue, apprenante parce que ça leur a permis de prendre conscience de certains éléments guidant leurs manières de faire, d'agir, d'être et d'apprendre.

Les situations de travail ont donc une fonction formative et la formation classique n'est qu'un moyen de se former. Une organisation, dont la structure et le fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation, est dite « **organisation apprenante** ». Elle devient un moyen de créer de la compétence collective et permet ainsi de glisser du parcours individuel de formation au parcours individuel de professionnalisation.

Dans une organisation apprenante, on assiste à la mise en œuvre d'une réflexion intellectuelle qui crée et développe la compétence collective. « Ce sont l'intensité réflexive à l'événement et la diversité des événements auxquels un individu

peut être confronté qui engendrent une expérience réellement transposable, qui génèrent un apprentissage ». (Philippe Zarifian)

L'organisation apprenante est un lieu qui valorise l'apprentissage expérientiel, où les échanges, le travail en réseau et la capitalisation sont organisés et où on note une forte implication des cadres pour organiser et mettre en cohérence management des compétences et management de la formation. Ce passage de la formation à la professionnalisation, de la qualification à la compétence va amener les professionnels de la formation (initiale ou continue) à réorganiser leurs processus pédagogiques afin que les professionnels puissent véritablement apprendre **par** et **dans** les situations de travail.

Si l'association Courteline souhaite évoluer et améliorer les compétences de ses participants, elle doit s'adapter en permanence en s'appuyant sur les apprentissages individuels de chacun afin de faciliter la créativité et faire émerger des savoirs nouveaux. Pour cela, elle doit développer des comportements d'échange et assurer la fluidité de la circulation de l'information...

L'association organise des réunions hebdomadaires (tous les vendredis) où sont conviés tous les permanents. Chacun informe le groupe de ses travaux en cours et suggère des idées d'ordre organisationnel ou de nouvelles activités pour les différents secteurs. Le but étant de permettre l'expression directe et collective des collaborateurs, au sujet des problèmes rencontrés quotidiennement. Dans ces réunions, règne le dialogue et la libre parole, chacun apparaissant faire en sorte d'y jouer un rôle entier. L'association Courteline semble, alors, pouvoir s'apparenter à l'« *organisation missionnaire*¹¹⁰ » telle que définie par Henri Mintzberg. Chacun de ses membres se sent investi d'une même mission, celle de répondre aux attentes des habitants du quartier en terme de loisirs et de culture.

Tous les mardis matins, les secteurs enfance/jeunesse et social organisent des réunions, ou encore groupes projets, qui étudient des questions spécifiques et proposent des actions. Ces groupes projets sont organisés au même moment mais dans

¹¹⁰ MINTZBERG (H.), 3^{ème} édition, 2004, *Le Management ; Voyage au centre des organisations*, Paris, Eyrolles, Éditions d'organisation, pp. 389-414.

des locaux différents. Les secteurs s'organisent indépendamment les uns des autres, ne sachant pas ce qui se passe dans les autres secteurs. Si ces groupes projets étaient réalisés en commun, cela permettrait un échange de situations vécues.

Ces lieux de paroles sont, avant tout, des lieux où les participants peuvent échanger des avis, des compétences, partager des expériences... Une organisation mal pensée, l'absence ou le manque de clarté des objectifs ou de planification, l'incertitude, de mauvaises relations sont autant de facteurs qui favorisent l'émergence de conflits. Des conflits sont présents au sein de l'association Courteline notamment entre les différents secteurs, ce qui n'encourage pas l'échange des expériences et ne prend pas en compte l'avis des différents participants pour prendre les meilleures décisions. Or, une vie associative n'a de sens que si les différents acteurs participent aux décisions, établissant de la sorte un équilibre au sein de l'association. De plus, se lamenter sur l'absence ou l'insuffisance de l'engagement des membres ou sur le manque de savoir faire n'est pas une formalité. En revanche, une organisation bien encadrée avec un schéma bien précis contribuerait à instaurer un climat propice à une motivation constante.

Pour concevoir et faire évoluer une association comme Courteline, selon une approche collective constamment révisée, on propose de considérer ce réseau comme une « organisation apprenante » et de lui appliquer les principes fondamentaux du management des systèmes complexes, pour un meilleur développement des compétences.

Avant d'aborder les préconisations, il nous semble important de définir brièvement ce que nous entendons par organisation apprenante.

L'organisation apprenante

Les « organisations apprenantes » privilégient les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences. La perspective n'est donc pas l'individu, mais l'organisation ou l'équipe. L'entreprise apprenante ne remplace ni l'entreprise formatrice, ni l'entreprise qualifiante : elle est d'un autre ordre [Pelletier, 2003].

Au niveau de l'organisation, l'apprentissage est une entreprise collective qui trouve sa source dans l'action. Une organisation apprenante se caractérise par la capacité d'améliorer continuellement son rendement grâce à des idées, des connaissances et des perceptions nouvelles. Elle est capable, en permanence, d'anticiper, d'innover et de trouver des façons nouvelles et meilleures d'accomplir sa mission. Elle change continuellement sa façon de faire en fonction des idées et des perceptions nouvelles. Elle s'articule autour des personnes. Les personnes, avec leurs connaissances, leur savoir-faire et leur capacité d'innover, sont au coeur de l'organisation apprenante. Elle reconnaît que l'apprentissage est une entreprise collective qui repose sur l'échange de connaissances et d'idées parmi ses membres, au sein d'équipes ou dans les réseaux. Tout comme, à l'ère industrielle, la machine s'est imposée comme le prolongement de la capacité physique de l'homme, l'organisation apprenante s'appuie sur des équipes et des réseaux qui en prolongent la capacité intellectuelle [Centre Canadien de Gestion⁶⁵, 2003¹¹¹].

L'Organisation Apprenante est un état, un résultat. Les techniques d'apprentissage organisationnel sont un des moyens de parvenir à ce résultat. L'organisation apprenante ne se décrète pas ; elle ne peut constituer une réponse à une situation de crise et d'urgence. C'est un objectif à long terme, entraînant une évolution des mentalités et des processus de développement de l'organisation, qui exige un choix clair se concrétisant par un mode d'organisation adapté et reconnu. L'outil formation n'a pas pour seule finalité de qualifier l'organisation. Il permet, aussi, d'être plus efficace en développant une ingénierie de proximité d'autoformation favorisant l'acquisition et le transfert de savoir-faire et intégrant l'apprentissage dans ses modalités de fonctionnement et sa culture interne. Mais ce sont, avant tout, la capitalisation, la diffusion des bonnes pratiques, le retour d'expérience systématique sur les actions et les missions qui fondent l'organisation apprenante.

¹¹¹ Le Centre canadien de gestion (CCG) est le seul centre de formation au Canada exclusivement axé sur le perfectionnement et la formation des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. Il est au service des cadres et des fonctionnaires fédéraux qui ont démontré qu'ils ont la capacité de joindre les rangs des cadres supérieurs. <http://leadership.gc.ca>.

Dans la littérature, l'Organisation Apprenante est souvent mise en relation avec la stratégie, l'innovation et le changement. Mais avant tout, c'est un esprit, un état, une culture, un acquis social de l'organisation. Peter Senge déclare en 2001:

« Il y a cinq ans, la gestion du savoir est devenue à la mode. Au fond, c'était de la gestion d'information. Les gens réorganisaient de vieux systèmes de gestion d'information et les faisaient passer pour des systèmes de gestion du savoir. Aujourd'hui, la gestion du savoir et l'apprentissage organisationnel commencent à fusionner. Ils fusionnent autour de l'idée que le savoir d'une organisation se trouve dans ses réseaux de relations. Si les gens ne se font pas confiance, il y a moins de savoir. Si les gens ne peuvent pas parler ouvertement d'une difficulté, la capacité d'apprentissage s'en trouve diminuée. La connaissance est un phénomène social. Nous produisons et utilisons notre savoir dans des réseaux de relations humaines. »

Daniel Belet qualifie l'organisation apprenante de « *Philosophie de l'apprenance* »¹¹². Cette philosophie aurait des effets de mobilisation et d'exploitation, des capacités d'apprentissages individuelles et collectives, et de développement des compétences.

*« Le management de l'apprenance va susciter une dynamique de changement de l'entreprise qui lui permettra de répondre de façon beaucoup plus efficiente et pertinente aux défis de son environnement et de ses marchés. Il va de plus contribuer à renforcer sa flexibilité, sa capacité et sa vitesse d'adaptation, mais aussi sa créativité et sa capacité d'innovation, éléments qui apparaissent de plus en plus comme des clés de réussite, en particulier au niveau de la rentabilité et de la pérennité »*¹¹³.

L'intérêt de l'organisation apprenante résiderait, alors, dans sa capacité à se structurer de manière à permettre une professionnalisation collective au service de

¹¹² Belet, D., 2002, *Devenir une vraie entreprise apprenante*, Paris, Editions d'Organisation, p82

¹¹³ *ibid*

la professionnalisation de son activité. Le « nouveau » manager, dans cette philosophie, a pour responsabilité d'organiser les flux de savoirs et non plus seulement d'informations, de compétences, de talents, et d'énergies, ... L'homme devient la principale ressource au service de la production et dont il faut assurer le développement professionnel continu.

« Le management de l'apprenance aura par conséquent pour visée essentielle de créer les conditions les plus favorables à l'exploitation et au développement de ce potentiel humain par une dynamique permanente et globale d'apprentissage individuels et collectifs à tous les niveaux hiérarchiques »¹¹⁴.

Des valeurs fortes telles que la confiance, la responsabilisation, l'aide au développement professionnel des collaborateurs, la réflexion sur les problèmes rencontrés dans le travail, le respect du droit à l'erreur, l'encouragement à la prise d'initiative, la liberté d'action des individus, la reconnaissance et la récompense des efforts, ... sont valorisés et développés.

Cette philosophie de management pour Daniel Belet¹¹⁵, spécialiste de la question, concerne tous les aspects du management des hommes et des organisations : organisation générale et structures organisationnelles, procédures et méthodes de travail, pratiques de leadership, modes de gestion des hommes et de leur développement professionnel, gestion des savoirs, etc.

Elle se fonde « *sur la valorisation intelligente et mutuellement profitable des synergies susceptibles d'être développées entre, d'une part le projet stratégique de l'entreprise et, d'autre part, les potentiels, les compétences et les talents de son capital humain* »¹¹⁶.

Après ce développement nous sommes en mesure de proposer des préconisations en vue de tendre vers une organisation apprenante.

¹¹⁴ Ibid p83

¹¹⁵ BELET Daniel in « *La révolution de l'entreprise apprenante* » in *L'Expansion Management Review*, septembre 2003, p82. Auteur de nombreux articles, Daniel Belet a publié ces dernières années deux ouvrages sur la question des organisations apprenantes : « *Devenir une vraie entreprise apprenante. Les meilleures pratiques* » (Editions d'Organisation 2002) et « *Education managériale pour apprendre et pratiquer un nouveau métier de manager* » (L'Harmattan 1998)

¹¹⁶ BELET Daniel, ibid p83

QUATRIEME PARTIE :

LES PRECONISATIONS

LES PRECONISATIONS

Le survol de l'état de l'art sur l'organisation apprenante a permis d'en définir les caractéristiques intimes. Nous sommes désormais en mesure de faire la distinction entre l'organisation apprenante et l'apprentissage organisationnel ; l'organisation apprenante est un « *état* » de l'organisation, l'apprentissage organisationnel un « *moyen* » pour parvenir à cet état.

Dix préconisations ont été établies ; elles tendent toutes vers un développement des compétences et de l'apprenance qui concourent à la professionnalisation de l'ensemble des acteurs.

Préconisation 1 :

Encourager l'apprentissage en équipe.

Réfléchir ensemble pour atteindre la synergie. Nous préconisons la mise en œuvre d'ateliers d'analyse et d'échange de pratiques professionnelles (comme cela a déjà été fait).

Préconisation 2 :

Expliciter l'expérience tacite et les modèles de connaissance (les théories d'usage) utilisés, en insistant sur le développement analytique des actions.

Préconisation 3 :

Appliquer un mode de pensée systémique

Substituer une perspective d'ensemble associée à l'analyse des interrelations, à une focalisation sur des éléments épars.

Préconisation 4 :

Bâtir une vision partagée

Développer au moyen d'un travail collectif une vision commune, afin de susciter l'engagement, de fédérer les individus et de déboucher sur une appropriation partagée des objectifs.

Préconisation 5 :

Stimuler les processus de partage

Au travers d'activités tel que les ateliers d'échange de pratique mais aussi par le développement de mécanisme interne de communication par exemple.

Préconisation 6 :

Introduire une perception consciente de l'effet de nos modèles mentaux

Avoir un esprit ouvert, questionner en permanence nos suppositions, nos croyances et nos comportements.

Préconisation 7 :

Valoriser les acteurs de l'organisation, les amener à la confiance en soi

L'introduction de cette valorisation participera à la prise d'initiative de ces derniers.

Préconisation 8 :

Prendre du recul par rapport aux actions, se questionner en permanence

Bilan personnel, évaluation individuelle ou collective, retours d'expériences.

Préconisation 9 :

Développer un ‘apprentissage en action’ commun

Introduire la pensée globale dans le raisonnement des individus

Préconisation 10 :

Transférer les connaissances

C'est un point crucial. Il faut mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin une base qui rassemble les connaissances et les savoir-faire utiles.

Plus qu'un modèle, une organisation apprenante est "un état d'esprit". Cette démarche se doit d'être considérée comme un véritable projet d'entreprise, impliquant l'ensemble des acteurs.

Ces caractéristiques vont permettre, *par le retour d'expérience de stimuler un apprentissage en double boucle* [Argyris, 2002] de l'organisation, pour parvenir à une véritable organisation apprenante dans le système étudié.

Il s'agit donc d'apprendre au sein et au travers de l'organisation, dont le cadre structurel et la culture constituent un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage. Pour apprendre, il faut d'abord comprendre, ensuite mémoriser et enfin mobiliser, individuellement et en groupe.

<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	Page
INTRODUCTION.....	3
STRUCTURE ET PRESENTATION DU MEMOIRE.....	5
PREMIÈRE PARTIE : CONTEXTE ET APPROCHE THÉORIQUE DES CONCEPTS DE COMPETENCE, APPRENTISSAGE ET PROFESSIONNALISATION.....	7
CHAPITRE PREMIER : ETUDE CONTEXTUELLE.....	8
INTRODUCTION.....	9
DEFINITION D'UNE ASSOCIATION.....	9
Conclusion.....	12
CHAPITRE SECOND : UN MEILLEUR DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES VERS UNE PROFESSIONNALISATION.....	13
1. LE CONCEPT DE COMPETENCE	14
1.1. Définition du concept de compétences.....	15
1.1.1. La notion de compétence en ergonomie.....	18
1.1.2. La notion dans les Sciences de l'Eduction et de la Formation.....	20
1.2. Compétence et performance en situation de travail.....	22
1.2.1. Les capacités intégrées aux compétences.....	24
1.2.2. Les ressources de la compétence.....	26
1.3. La manifestation de la compétence en situation de travail.....	31
1.3.1. La dimension contextuelle de la compétence.....	31
1.3.2. La dimension collective de la compétence.....	32
1.3.3. L'évaluation de la compétence.....	33
1.4. Compétence collective et collaboration.....	35

1.4.1. De la coopération à la collaboration.....	36
1.4.2. Les différentes formes de collectif.....	37
1.4.3. L'efficacité des formes de collectif de travail.....	39
1.5. Les compétences face à l'expérience.....	40
1.5.1. La reconnaissance des acquis de l'expérience.....	43
1.5.2. Démarche dynamique de reconnaissance.....	45
Conclusion.....	46
 2. L'APPRENTISSAGE.....	 48
2.1. Les différentes approches et modèles d'apprentissage.....	48
2.1.1. L'approche constructiviste.....	48
2.1.2. Les deux modèles d'apprentissage.....	50
2.1.2.1. Le cycle d'apprentissage par l'expérience.....	50
2.1.2.2. Une approche transversale et systémique.....	54
2.2. L'apprentissage collectif.....	58
2.3. L'apprentissage organisationnel.....	59
2.3.1. Le concept d'organisation.....	59
2.3.2. L'apprentissage organisationnel.....	61
2.3.3. La culture organisationnelle.....	64
 3. APPROCHE DU CONCEPT DE PROFESSIONNALISATION	 65
3.1. Approche du concept dans la sociologie du travail.....	65
3.2. La professionnalisation en lien avec la formation.....	68
Conclusion.....	72
 PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES	 72
Problématique.....	72
Hypothèses.....	73
 SECONDE PARTIE : METHODOLOGIE DE RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES.....	 74

CHAPITRE PREMIER : METHODOLOGIE DE RECUEIL.....	75
1. PRESENTATION DU TERRAIN D'ENQUETE.....	76
2. LES METHODES DE RECUEIL DES DONNEES.....	78
2.1. La collecte documentaire.....	78
2.2. L'observation.....	79
2.3. Les entretiens semi-directifs.....	79
2.3.1. Le public visé.....	80
2.3.2. Le guide d'entretien.....	81
2.3.3. Le déroulement des entretiens.....	81
2.3.4. La retranscription des entretiens.....	82
2.4. Mise en place et observation participante à un atelier d'échange de pratiques professionnelles.....	83
2.4.1. Le contexte.....	83
2.4.2. Notre préparation.....	83
2.4.3. Le descriptif.....	84
2.4.4. Notre vécu.....	85
2.4.5. Retour réflexif.....	85
CHAPITRE SECOND : ANALYSE DES DONNEES	89
1. LA METHODE D'ANALYSE.....	90
2. L'ANALYSE DES ENTRETIENS.....	92
2.1. Analyse de l'entretien n°1, Tom.....	92
<i>Etape 1 : Les activités de Tom, ses compétences.....</i>	92
<i>Etape 2 : Mise en évidence du processus d'apprentissage.....</i>	93
<i>Etape 3 : Mise en évidence de l'apport du collectif.....</i>	94
<i>Etape 4 : La professionnalisation de Tom.....</i>	95
2.2. Analyse de l'entretien n°2, Léa.....	96
<i>Etape 1 : Les activités de Léa, ses compétences.....</i>	96

<i>Etape 2 : Mise en évidence du processus d'apprentissage.....</i>	96
<i>Etape 3 : Mise en évidence de l'apport du collectif.....</i>	97
<i>Etape 4 : La professionnalisation de Léa.....</i>	98
2.3. Analyse de l'entretien n°2, Alex.....	99
<i>Etape 1 : Les activités d'Alex, ses compétences.....</i>	99
<i>Etape 2 : Mise en évidence du processus d'apprentissage.....</i>	100
<i>Etape 3 : Mise en évidence de l'apport du collectif.....</i>	100
<i>Etape 4 : La professionnalisation d'Alex.....</i>	100
 3. ANALYSE COMPARATIVE DES ENTRETIENS	101
<i>Etape 1 : Les activités, les compétences.....</i>	101
<i>Etape 2 : Mise en évidence du processus d'apprentissage.....</i>	102
<i>Etape 3 : Mise en évidence de l'apport du collectif.....</i>	104
<i>Etape 4 : La professionnalisation.....</i>	105
 TROISIEME PARTIE : INTERPRETATION DES	
DONNEES, DISCOURS DE L'EXPERT.....	107
 1. DES SITUATIONS POTENTIELLES D'APPRENTISSAGE....	108
2. LE GROUPE COMME LIEU DE DEVELOPPEMENT DES	
COMPETENCES.....	112
3. DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES A LA	
CONSTRUCTION DE L'EXPERIENCE.....	114
4. REPONSE AUX HYPOTHESES.....	116
 CONCLUSION.....	117
ORGANISATION APPRENANTE	119
 QUATRIEME PARTIE : PRECONISATIONS.....	123
 TABLE DES MATIERES.....	127
BIBLIOGRAPHIE.....	132

ANNEXES.....	137
ANNEXE 1 Guide d’entretien.....	138
ANNEXE 2 Retranscription de l’entretien de Tom.....	140
ANNEXE 3 Retranscription de l’entretien de Léa.....	154
ANNEXE 4 Retranscription de l’entretien d’Alex.....	163
ANNEXE 5 Grille d’analyse de Tom.....	169
ANNEXE 6 Grille d’analyse de Léa.....	211
ANNEXE 7 Grille d’analyse d’Alex.....	235
ANNEXE 8 La seconde grille d’analyse de tous les entretiens.....	250

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAL (L), 2002, Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire, in Dolz et E. Ollagnier, 2002, L'énigme de la compétence en éducation, Bruxelles, DeBoeck., 232 p.
- ARDOUIN (T), 2002, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Analyser, Concevoir, Réaliser, Evaluer, 2ème édition, Dunod, 275 p.
- ARGYRIS (C) ; SCHON (D), 1995, Savoir pour agir : surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel, Paris, Interéditions, Dunod 330p.
- ARGYRIS (C), SCHÖN (D), Theory in Practice : increasing professional effectiveness, San Francisco, Jossey-Bass, 1974, in LE BOTERF (G). 2008, Construire les compétences individuelles et collective, 4ème édition Eyrolles, Editions d'organisation, 271p.
- AUBREY (J), et al., 1993, Savoir et pouvoir, Paris, PUF, 222 p.
- AUBERT (J) ; GILBERT (P), 1994, Reconnaissance et validation des acquis, Paris, PUF, 127 p.
- BACHELARD (G), 1949, Le rationalisme appliqué, Paris, PUF, 216 p.
- BARBIER (J.-M), 1996, Savoirs théoriques et savoirs d'action, PUF, 305 p.
- BELET (D), 2002, Devenir une vraie entreprise apprenante, Editions d'Organisations, 218 p.
- BONAMI (M) ; GARANT (M), Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation, Bruxelles, De Boeck, 238 p.

- BOURDONCLE (R), La professionnalisation des enseignants, Revue Française de Pédagogie, Paris, INRP, n° 94, 223 p.
- BOURGEOIS (E) ; CHAPELLE (G), 2006, Apprendre et faire apprendre, Paris, PUF, 304 p.
- CABIN (PH), 1999, Les organisations. Etat des savoirs. Editions Sciences humaines, 432 p.
- CARRE (P), 2003, De la motivation à la formation, Paris, L'harmattan, 212 p.
- CARRE (P), 2005, L'apprenance, Paris, DUNOB, 224 p.
- CHAPOULIE (JM), 1973, Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels, Revue Française de sociologie, p 86-114
- CHARUE-DUBOC (F), 1995, Des savoirs en action, Paris, L'Harmattan, 294 p.
- CHOAIN (L), 1996, L'organisation apprenante, Personnel ANDCP n°375,
- COURTOIS (B) ; PINEAU (G), 1991, La formation expérientielle des adultes, Paris, La documentation française, 348 p.
- DEWEY (J), in MEZIROW (J), 2001, Penser son expérience, Chronique sociale, Lyon, 265 p.
- DIETRUCH (A), 1999, Compétences et performance : entre concept et pratique de gestion, in La logique de la compétence, Education permanente n°140, 151p.
- DUBAR (C), TRIPIER (P), 1998, Sociologie des professions, Paris, Armand Colin, 250 p.
- GIORDAN (A), 1998, Apprendre !, Berlin, 254 p.

- GRASSER (B), ROSE (J), 2000, L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation. Formation Emploi n°71,
- HATCH (M), 2000, Théorie des organisations : de l'intérêt de perspective multiples. De Boeck Université, 420 p.
- JOBERT (G), 1988, La professionnalisation des formateurs : point de vue de recherche, études des expérimentations n° 29, 220 p.
- JONNAERT (P), 2002, Compétences et socioconstructivisme, Bruxelles, De Boeck, 100 p.
- KOENIG (G), 1994, L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, revue Française de Gestion, 343 p.
- LE BOTERF (G), 2002, Développer la compétence des professionnels, Paris, Editions d'organisations, 311 p.
- LE BOTERF (G), 2004, Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Editions d'organisations, 158 p.
- LE BOTERF (G), 2007, Professionaliser, le modèle de la navigation professionnelle, Paris, Editions d'organisations, 143 p.
- LENOIR (H), 2002-1, Considération sur l'expérience et sa valeur sociale, Education permanente n°150, 200 p.
- LEPLAT (J), 1992, L'analyse du travail en psychologie ergonomique, Paris, Octares, 401 p.
- LEPLAT (J) ; DE MONTMOLLIN (M), 2001, Les compétences en ergonomie, Paris, Octares, 190 p.
- LERBET (G) ; CHARTIER (D), 1993, La formation par production de savoir, Paris, Harmattan, 265 p.
- LICHTENBERGER (Y), 1999, Compétence, organisation du travail et confrontation sociale, Formation Emploi n°67, 140 p.

- MALGLAIVE (G), 1992, Enseigner à des adultes, Paris, PUF, 285 p.
- MINTZBERG (H), 1986, Structure et dynamique des organisations. GEODIF, Les Editions d'organisation, 440 p.
- MINTZBERG (H.), 2004, Le Management ; Voyage au centre des organisations, Paris, Eyrolles, Éditions d'organisation, 703 p.
- NONAKA (I) ; TAKEUSHI (H), 2008, La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck, Université Bruxelles, 303 p.
- OLRY (P), 1998, Entreprise et formation, quelles pratiques développer ?, Actualité de la formation permanente n°154, 7p.
- PAIN (A), 1990, Les effets du formateur dans le quotidien, Paris, éducation informelle, 256 p.
- PARADEISE (C), 1988, Les professions comme marchés du travail fermé, Sociologie et société, vol XX, 6 p.
- PARLIER (M), 1998, Apprentissage et organisation, Actualité de La Formation Permanente n°154,
- PELLETIER (G), 1999, Former les dirigeants de l'éducation. Apprentissage dans l'action, Paris-Bruxelles, De Boeck-Université, 216 p.
- PERRENOUD (P), in ROCHE (J), 1999, Que faut-il entendre par professionnalisation ?, Education Permanente n°140, 151p.
- PETERS (T) ; WATERMAN (R.H), 1982, in NONAKA (I) ; TAKEUSHI (H), 2008, La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck, University Bruxelles. 303 p.
- QUIVY (R) ; CAMPENHOUDT (L), 2006, Manuel de recherche en sciences, Paris, DUNOB, 3^{ème} édition, 256 p.

SAINSAULIEU (R), 1997, Sociologie de l'entreprise – Organisation, Culture et Développement, 2ème édition, Presse de Sciences Po & Dalloz, 476 p.

SCHEIN (E.H), 1985, in NONAKA (I), TAKEUSHI (H), 2008, La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck, Université Bruxelles, 303 p.

SCHON (D), 1994, Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, Paris, Editions Logiques, 418p.

STROOBANTS (M), 1993, Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la compétence de la fabrication des aptitudes, Bruxelles, Edition de l'Université, 383 p.

TROGNON (A) ; DESSAGNE (L), 2001, Les équipes de travail, in Hallouche (J), Encyclopédie des ressources humaines, Paris,

VARELA (FJ), 1989, Autonomie et connaissance, Paris, Seuil, 255 p.

ANNEXES

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN

Consigne initiale :

Vous êtes aujourd'hui salarié dans une association. J'aimerais, pour commencer, que vous me racontiez votre parcours scolaire et professionnel. Ensuite je vous proposerai de citer votre fonction au sein de l'association et de nous faire une description de vos activités en nous expliquant comment vous avez appris à faire cela et par quels moyens. Et enfin, nous aimerions aborder une situation de travail à plusieurs. Plus précisément, nous aimerions pointer un moment qui serait marqué par une articulation entre vous et les autres.

Les thèmes que nous envisageons d'aborder :

1. Identification de la personne

- Quel est votre âge ?
- Pourriez vous me raconter quel est votre parcours scolaire et professionnel ?

2. Activités, compétences

- Quelle est votre fonction ?
- Pouvez vous me décrire une activité qui vous semble particulièrement pertinente dans votre fonction ?

3. Apprentissage

- Comment savez vous faire cela ?
- Comment avez-vous appris à faire cela ? (Seul ou à plusieurs) ?

4. L'apport du collectif...

- Pouvez vous me décrire une situation de travail à plusieurs sur un même projet ?
- Quels sont les moyens ? La méthode ? Le but ? Le résultat ?
- Qu'est ce qui vous semble être le plus significatif lorsque vous travaillez à plusieurs ? (Essayer de pointer le moment où il y a une articulation entre vous et les autres)

5. ... à la performance, la professionnalisation

- Pensez vous que cela vous a rendu plus performant ? Ou bien cela a t il modifié, apporté quelque chose en vous ?
- Préférez vous travailler seul ou à plusieurs ? Pourquoi ?

ANNEXE 2

ENTRETIEN DE TOM

Alice : Donc, vous êtes aujourd'hui, salarié dans une association socioculturelle. J'aimerais, pour commencer, que vous me racontiez votre parcours scolaire et professionnel. Ensuite, je vous proposerai de me citer votre fonction au sein de l'association et de nous faire une description de vos activités en m'expliquant
5 comment vous avez appris à faire cela et par quels moyens. Et enfin, j'aimerais aborder une situation de travail à plusieurs. Plus précisément, j'aimerais pointer un moment qui serait marqué par une articulation entre vous et les autres.
Alors pour commencer, quel est votre âge ?

10 *TOM* : Euh 35 ans, ça change ce mois ci. lol

Alice : D'accord, pouvez vous me raconter quel est votre parcours scolaire et professionnel ?

15 *TOM* : Ouais, alors du coup euh...il est un peu décousu. J'ai d'abord fait des études d'arts plastiques, euh ensuite j'ai fait une fac d'histoire/géographie pour passer le CAPES d'histoire et il s'est trouvé que, vu mon grand âge, il y avait encore à l'époque le service militaire, j'étais objecteur de conscience et je suis arrivé dans l'animation par ce biais là en fait hein, j'avais fait un peu d'animation le mercredi comme ça pour
20 gagner un peu de sous mais bon, il s'est trouvé que le système d'objection de conscience c'était euh, bon, on refusait de porter les armes, plutôt que de faire l'armée on se mettait à la disposition d'une association pendant un an et demi. Voila, donc, s'était une possibilité pour échapper à l'armée mais c'était plus long et du coup on se retrouvait en général dans des actions sociales etc., et je me suis retrouvé a Courteline
25 comme ça en fait. Donc je suis arrivé ici, euh, en 97, euh, pour un an et demi et parce que il fallait que je fasse l'armée quoi, euh... et du coup j'ai vraiment à ce moment là, euh, découvert ce que c'était qu'un centre socioculturel, découvert l'animation, le monde des enfants etc., c'est vrai qu'au début, j'étais plus, moi euh, plasticien, je travaillais vraiment autour de l'art plastique avec les gamins, à chaque fois que j'étais
30 intervenu, le mercredi et tout, j'étais vraiment dans mon monde quoi ! Là j'ai vu un

peu la globalité de la chose et petit à petit, euh, je me suis vraiment demandé si les études pour être prof c'était vraiment quelque chose que je voulais faire. Donc, j'ai décidé de rester dans le domaine de l'animation. A la fin de mon objection, j'ai trouvé du travail au cinéma studio où j'étais chargé de l'animation pour les jeunes publics et tout ce qui était programmation jeune public etc. et puis j'étais responsable de l'accueil des adhérents et au bout de 9 mois, un truc comme ça, euh, en fait l'ancien directeur d'ici m'a rappelé parce que y a un poste d'adjoint sur le centre de loisir qui s'était libéré, enfin qui se crée et il me l'a proposé quoi, voilà !. Et pi, ba donc, ensuite, j'ai fais ça pendant, euh..., j'étais à la fois adjoint sur le centre de loisir, prof d'art plastique et j'ai travaillé aussi avec le secteur social, parce qu'il est un peu éclaté quoi, euh, petit à petit ça c'est un peu précisé, notamment quand Jean Chausson est arrivé à la direction ici, euh, je me suis occupé plus de l'accueil périscolaire, et puis quand il y a eu la liquidation judiciaire, ba j'ai souhaité revenir dans la nouvelle asso, j'ai fait parti des salariés qui ont accompagnés des nouveaux bénévoles, euh, dans la construction de l'asso et donc j'ai postulé pour le poste de responsable Enfance – Jeunesse. Voila.

Alice : Donc là, aujourd'hui votre fonction (me coupe la parole pour continuer)

TOM : alors, non, alors mon poste, du coup ça c'était en 2002, et là on a répondu à un nouveau marché sur l'enfance depuis la rentrée, donc l'organigramme a été revu, l'organigramme du secteur enfance, donc je suis passé cadre depuis le mois de septembre, Maintenant on a 2 territoires, 3 centres de loisirs, 20 périscolaires donc euh, on est une plus grosse équipe depuis qu'on a le nouveau marché, le marché du territoire EST, donc là, actuellement, je suis coordinateur enfance jeunesse, j'ai le statut de cadre, donc voilà, Bon après j'ai fais des choses, j'ai passé le BASD, puis j'ai fais une validation d'acquis pour avoir le BDGF, diplôme d'état, en fait ma formation elle est essentiellement dans une formation de terrain quoi, c'est-à-dire que j'ai peu de formation théorique, c'est-à-dire que ma formation théorique, c'est une formation universitaire histoire/géo quoi, par contre dans l'animation j'ai vraiment appris sur le terrain.

Alice : D'accord, pouvez vous me décrire une activité qui vous semble pertinente dans votre fonction ?

65

TOM : Une activité pertinente ? Il y a des choses très différentes. Alors pour simplifier on pourrait couper en 2 mon poste. Il y a une partie vraiment management, enfin gestion d'équipe, une équipe direction, 3 directrices d'accueil de loisir, 2 responsables de territoire périscolaire et puis bon un animateur jeunesse également euh, donc là je viens aussi bien en soutiens organisationnel, et euh, et pi voilà c'est moi qui dirige quoi. C'est clair que bon après, que il y a aussi 80 animateurs que je ne gère pas directement mais qui me font appel, enfin sur lesquels je peux intervenir quand il y a un problème ou autre donc ça c'est la partie vraiment gestion de personnel, management et puis de l'autre côté une partie très euh, administrative, organisationnelle, de gestion de l'organisation du service, de relation aux partenaires, jeunesse et sport etc enfin voilà. Je mettrais 2 grands axes bien distincts.

70

75

Alice : D'accord, donc j'aimerais que vous me détailliez un axe de votre choix que vous venez de citer.

80

TOM : D'accord, on va peut être prendre la partie management, gestion du personnel parce que sur la partie administrative je suis quand même beaucoup tout seul et c'est des choses quand même très techniques quoi, je ne sais pas si c'est très intéressant

85

Alice : Très bien alors partons sur la gestion du personnel

TOM : Lorsque nous avons répondu au marché avec les nouveaux postes, on a fait un organigramme. Déjà c'était comment penser l'organisation du nouveau secteur, voilà c'est un très gros secteur, on a vu les 20 accueils périscolaires, 3 centres loisir, on accueille comme presque 1500 enfants je crois sur le soir etc., donc c'est vraiment important. L'organigramme, on l'a fait ensemble avec Jean Chausson, donc bien sûr on l'a proposé a nos administrateurs qui nous ont fait vachement confiance la dessus. Donc voilà, la chose s'était de penser l'organisation par rapport aux directrices de centres de loisirs et aux responsables de territoires, donc maintenant moi mon rôle ça va être de leur faciliter la tâche en fait et faire en sorte qu'effectivement bon je sois

90

95

clair dans ce que j'attend, moi je suis là pour appliquer les décisions de l'asso et faire en sorte qu'elles se concrétisent, euh, donc, clair dans ce que j'attend et que leur facilite la tâche pour y arriver. J'ai pris à ma charge toute une partie euh, de tout ce qui est (j'essaie de pas dire trop de gros mots), tout ce qui est chiant en fait, toutes les
100 déclarations jeunesse et sport, les relations avec la ville... enfin, voilà quoi les choses sur le plan administratif qui prennent beaucoup de temps et qui les aurait détournés, le but du jeu en fait c'est que j'ai vraiment voulu qu'ils soient plus proche des familles qu'on accueille et des animateurs qu'ils encadrent et que vraiment ils soient débarrassés des choses qui pourraient vraiment les empêcher de pas être l'ombre ??.

105 Moi j'ai fait un premier travail, de, de ouai, de cadrage en fait, de présentation, c'est-à-dire au départ quand ils ont tous été embauchés en même temps fin août, donc la première chose ça été d'essayer de balayer l'ensemble de notre activité et de voir quel était le rôle de chacun pour chaque chose, donc ça c'était en réunion d'équipe, on était 6 et euh, de voire les rôles de chacun, la préparation des tâches, jusqu'où ils pouvaient
110 prendre des décisions et à quel moment ils devaient me consulter notamment pour tout ce qui était l'engagement du budget etc. Donc voilà le premier truc, ça a été un boulot de clarification je crois que, d'essayer de pauser les choses le plus clairement possible, je crois et notamment dans différentes expériences professionnelles, j'ai un peu souffert du flou et de pas savoir vraiment qui était responsable de quoi jusqu'où on
115 pouvait aller, ce qu'on avait droit de dire etc. Donc, voilà, donc ça c'était la base, je pense que je ne m'en suis pas trop mal sorti puis que du coup il n'y a jamais eu tellement de problème de répartition des rôles, après c'est peut être plus comment j'avais défini certains postes, pas sur les 5 de l'équipe de direction mais sur les postes un peu en dessous des adjoints de direction etc. où là j'ai peut être pas été aussi clair
120 que possible, mais globalement il n'y a jamais eu de problème, chacun sait précisément ce qu'il doit faire. Voilà il y a eu des petits calages, des choses normales mais euh... . Sur le quotidien, euh, ba c'est pareil, voilà on communique beaucoup par mail, je fait une réunion par semaine, où c'est moi qui défini l'ordre du jour, mais il y a toujours un tour de table où euh, mon équipe me pose des questions, on règle les
125 problèmes du quotidien quoi, enfin.... Une fois par semaine, on fait un réunion avec tout le monde, le but de la réunion c'est de gérer l'actualité c'est-à-dire qu'ils ont tout le temps des questions, là on est dans une année compliquée, ou on construit tout quoi, et puis ba là par exemple demain, la thématique c'est l'organisation de l'été, les mini

130 camps, voilà on essaye de travailler beaucoup ensemble, j'ai pas envie qu'il y ai des décisions qui viennent que de moi et donc voilà on fait des propositions et j'essaie de mesurer à chaque fois, si effectivement, ils adhèrent, enfin voilà j'aime que l'équipe soit d'accord et qu'on aille dans le même sens et jusqu'à présent y a pas eu de, j'ai pas eu a prendre de décisions et a imposer quoi que se soit, c'est vrai qu'en général je propose et souvent ils acceptent... Mais euh, moi je dirige, enfin dans ma façon de
135 diriger j'essaie de faire en sorte que tout le monde s'exprime et qu'on soit un consensus avant d'appliquer, en général c'est beaucoup plus efficace, je préfère prendre du temps avant, pour établir le consensus, plutôt que imposer le truc et prendre du temps après pour que effectivement les décisions s'appliquent quoi. Ça c'est pour le travail en groupe. Alors tout ça je le fais d'instinct, c'est-à-dire que je n'ai
140 aucune formation en management. Pour les problèmes individuels, là notamment, j'ai un problème entre une directrice de centre de loisir et son adjoint, voir son équipe, là du coup c'est des choses où j'interviens en dernier ressort, et là on a un point où effectivement je dois intervenir donc là je vais prendre les gens individuellement parce que d'abord ils faut qu'ils s'expriment, qu'ils puissent s'exprimer eux concrètement
145 sur les problèmes qu'ils ont. Donc voilà, là ce matin j'ai reçu l'agent de direction de la directrice en question, je l'ai vu elle la semaine dernière et je vais voir les animateurs cette semaine pour essayer de faire un peu un diagnostic du problème et ensuite les voir tous ensemble pour essayer de proposer des solutions quoi, mais c'est assez rare que j'ai besoin d'intervenir en individuel. C'est vrai qu'en général ça peut se gérer,
150 euh.

Alice : Ok, et donc, dans ce genre de situation, quel est votre rôle ?

TOM : Ba, je crois que ça fait parti de mon boulot, du coup je dirai peut être un rôle de
155 médiateur. Ba, disons que j'interviens, euh..., mais ça c'est pareil euh..., je fais ça d'instinct parce que, j'ai..., ça c'est vrai qu'on peut pas le définir, on peut pas trop définir les problèmes qu'il y aura, mais je pense que mon boulot de cadre c'est ça aussi quoi. Du coup effectivement, euh..., médiateur parce que d'abord je vois pas qui d'autre pourrait le faire, et puis parce que j'ai toujours vu Jean fonctionner comme ça,
160 du coup moi, enfin, ..., je suis euh..., avant il n'y avait qu'un seul cadre ici, c'était Jean Chausson, du coup maintenant on est deux, moi euh, vraiment sur le secteur

- Enfance / Jeunesse. C'est vrai aussi, que du coup, je vois aussi comment lui fonctionne, on est pas toujours d'accord et des fois j'aurais fait différemment, mais euh..., c'est aussi en observant vachement pendant 6 ans, enfin même un peu plus que
- 165 moi j'ai construit mon poste aussi, quoi, enfin c'est vrai qu'il me laisse vraiment euh..., il me fait entièrement confiance. Il m'a dit alors voilà sur le secteur Enfance/Jeunesse tu te démerdes. Alors, ceci dit, là effectivement quand il y a un problème de gestion de personnel etc., je lui en ai parlé, je lui ai dit ce que je comptais faire, alors je ne sais pas si c'est une bonne solution, lui il m'a proposé des choses aussi, donc
- 170 voilà ça se fait vraiment dans l'échange. Par contre, c'est vrai que, je, euh... je n'ai pas de formation théorique et du coup euh..., je fais les choses comme je les ressens alors pour le moment ça se passe bien mais peut être qu'un jour je vais être coincé et là peut être dans ce problème là je vais être un peu limité parce que y a des éléments que je n'ai pas, je ne sais, on va voir. Là, cette année les problèmes que j'ai eu dans
- 175 mon nouveau poste c'est plus euh..., en terme de, euh..., gestion administrative et d'avoir suffisamment de temps pour tout faire, mais je pense que c'est une année un peu particulière avec le nouveau marché etc., donc voilà, et puis là je vais avoir une assistante administrative donc ça va pas mal me changer la vie je pense.
- 180 Alice: Très bien, donc maintenant j'aimerais aborder une situation de travail à plusieurs sur un même projet, on peut rester sur l'exemple des réunions. Alors, pourriez-vous me décrire cette situation en expliquant votre méthode, les moyens, le but, les résultats ?
- 185 TOM: Alors il y a plusieurs choses, déjà euh..., sur la méthode, on se voit tous les mardis matins, donc ça c'est bête mais c'est déjà un premier élément, que ça soit fixe, que le rendez-vous soit fixe, parce que pour, ... euh..., ..., pour être sûr que les gens vont pas être, effectivement, enfin ça permet euh, on sait que c'est le mardi matin, donc ça permet de ne pas être dérangé tout le temps, y a des choses qui peuvent
- 190 attendre le mardi matin et le fait qu'on ait un rendez-vous régulier etc., ça permet de tout traité d'un coup, on gagne vachement en efficacité quoi. C'est-à-dire que j'ai vu ici, où y a des semaines où on a pas de réunion le vendredi ça dure pendant 2, 3 semaines parce ah ba non y a untel qui n'est pas là, on la fera plus tard etc., du coup on a des choses à régler, on les règle comme ça dans la semaine et Jean il passe un

195 temps fou ces semaines là à régler des trucs qui pourraient très bien se régler en
réunion d'équipe quoi. Donc voilà ça c'est une première chose. Moi, donc j'ai besoin
d'avoir un ordre du jour, clair, enfin voilà, au fur et à mesure de la semaine je note des
éléments, mais là pour les 3 réunions à venir, on a déjà des thématiques, on doit
travailler sur les minis camps, on sait qu'on doit travailler sur les vacances euh...,
200 Donc il y a une première partie euh, très informelle, enfin ouais d'information, et pi
voilà je dis que j'ai besoin de récupérer tous les plannings à telle date, pour les
vacances de février, que je vais traiter ça, machin, euh..., après on passe à des choses,
donc ça c'est vraiment la partie purement informative et de demande, d'échange de
documents etc., ça ça fonctionne bien, bon des fois y a quand même besoin d'envoyer
205 un mail, mais globalement ça fonctionne bien. Ensuite y a une partie vraiment sur le
fond quoi, c'est-à-dire que si j'ai 2, 3 choses à traiter, par exemple, la semaine
dernière, j'ai diffusé un questionnaire de satisfaction, euh, aux 1500 familles qui
fréquentent les accueils du matin et du soir, donc, moi j'avais travaillé sur une trame,
je leur ai présenté. Déjà je leur ai dit ce que j'attendais de ça, pourquoi on le faisait, à
210 quel objectif ça répondait par rapport à la source, par rapport à nous, par rapport à la
mairie qui est notre commanditaire principal. Euh, aussi à quoi ça allait servir, parce
que des fois ça peut aussi être mal interprété par les salariés, enfin, ..., du coup ouais
machin, mais est ce que c'est pas compliqué certains sites etc., Donc voilà la théorie et
donc ensuite je leur ai présenté leur questionnaire, ils m'ont fait des retours dessus,
215 des propositions que l'on a intégré ou pas, on en a discuté ensemble euh, donc, voilà
là c'est la partie plus travail sur des thématiques. Donc ça ne prend pas forcément
énormément de temps mais bon là il y avait le questionnaire de satisfaction, il y avait
euh..., oh ba, je ne sais plus, j'ai oublié. Et puis, après une partie où c'est eux,
effectivement, on fait un tour de table et c'est eux qui soulèvent..., alors ça peut être
220 des questions très techniques où je dois trancher, où soit je leur apporte une réponse,
soit je leur dis écoutez je ne sais pas, il faut que je me renseigne et puis voilà et je leur
donne une réponse, en général, dans l'après midi où le lendemain. Voilà, donc là c'est
vraiment le quotidien de la vie des centres. Alors après là où il y a un problème c'est
que comme je n'ai pas encore de secrétaire, il n'y a pas de compte rendu de ces
225 réunions. Et ça c'est un vrai problème, euh..., je me suis rendue compte que, voilà,
que je prenais des décisions, ont avaient des idées qui n'étaient pas consignées, du
coup 15 jours après donc euh, « non, non, tu ne m'as pas demandé ça » donc c'est

aussi pour ça que j'ai demandé la création de ce poste. Financièrement c'était possible parce que il y avait des contrats d'aide par l'Etat etc., donc ça tombait très bien. Donc
230 là, à partir de la semaine prochaine on aura des comptes rendu de ces réunions et c'est vrai que là, pour le coup, ce qui pèche c'est le fait de concilier car je suis incapable d'animer et de prendre des notes en même temps, ça c'est mes limites, je ne sais pas faire.

235 Alice : D'accord

TOM : Du coup j'aurais dû distribuer à chaque fois, on aurait du faire le compte rendu euh..., à tour de rôle et ça je ne l'ai pas fait. Sinon, l'ambiance des réunions, c'est très détendu mais globalement on s'entend très bien, enfin voilà, il y a une personnalité
240 que j'ai du mal à gérer sur les 5 alors c'est vraiment la personnalité, en terme de compétence y a aucun problème, ça se passe bien etc., mais euh..., voilà du coup on arrive, peut être à la limite du professionnel, on est plus dans l'humain quoi, mais je base beaucoup ma façon de diriger sur le relationnel, sur l'humain, effectivement enfin, quand je dirigeais des centres de loisirs ici, j'ai toujours essayé de faire en sorte
245 qu'il y ait une bonne ambiance, enfin je crois vraiment qu'on obtient plus de choses en les présentant correctement, en enrobant un peu le truc quoi, enfin c'est con mais euh, ..., alors y a des gens à qui ça pose aucun soucis mais alors il y a des personnes avec qui c'est plus difficile quoi, il y a des gens qui ont besoin que le directeur affirme son autorité et tout quoi, alors moi c'est vrai que j'ai parfois un peu de mal à faire ça. Et là
250 voilà je me retrouve dans une situation avec une directrice de centre de loisirs où on a pas du tout le même façon de diriger, elle est très dans l'autorité, voir l'autorité à risques etc., et là donc du coup je suis dans un moment où j'essaie de lui faire comprendre. On a bossé ensemble pendant 6 ans, donc je me dis que euh..., ba ma façon de diriger devait pas lui correspondre parce que du coup elle n'applique pas ce
255 qu'elle a vu. Autant moi, j'essaie d'appliquer ce que j'ai vu avec Jean, même si finalement je crois que je suis assez différent, on n'a pas la même nature, donc du coup je suis beaucoup plus carré, cadré, même un peu obsessionnel des fois, mais à l'inverse je prend moins de temps pour réfléchir sur le plan théorique etc., du coup j'essaie de me corriger. Là avec cette personne la difficulté c'est ça. Ceci dit pour le
260 moment il n'y a pas de problème et je pense que l'on se respecte suffisamment pour

que l'on trouve une solution ensemble quoi. Là a la limite, le problème que je suis en train de régler, on va voir si effectivement, euh..., le fait de partager mon savoir faire en terme de gestion d'équipe, et euh..., ça sera suffisant ou bien s'il faudra une autre intervention quoi. Le problème là ; je pense qu'il y a un moment où les limites...,

265 échanger des savoirs quand c'est des trucs purement techniques, apprendre à se servir d'un logiciel euh..., ça ne me semble pas du tout compliqué quoi. En terme de management, il y a un moment où on se confronte. Mais dans les formations, avec des organismes de formation c'est pas pareil hein, c'est-à-dire qu'on a des théories sur gérer une équipe et gérer des personnalités difficiles etc. ok, mais c'est quand même

270 beaucoup de théorie et il y a un moment où l'évaluation personnelle de la psychologie de l'autre, elle rentre forcément en compte quoi, et donc, là je pense que je vais être à un moment confronté à « est ce que j'ai fais le bon choix en agissant comme ça » on verra quoi, en fonction de la personne. Car il y a quand même des personnalités qui sont plus facile à gérer que d'autres quoi, c'est évident. Et c'est aussi pour ça que ce

275 coté là de mon boulot est beaucoup intéressant, car effectivement on touche à l'humain, et je pense qu'au fond, au final, le but du jeu c'est effectivement que ça se passe bien pour tout le monde au quotidien mais c'est que au bout de la chaîne il y a des gamins qu'on accueil quoi et l'ambiance qu'il y a entre nous se répercute sur la façon de gérer les animateurs et l'ambiance qu'il y a entre les animateurs et la

280 direction ça a des répercutions. Parce que le but du jeu quand même, au final, c'est que l'on accueille les enfants dans de bonnes conditions, avec une qualité d'animation. Et je crois vraiment, qu'on obtient pas des gens euh..., enfin voilà surtout dans nos métiers quoi, après on sait où on bosse aussi quoi à la base. C'est à dire que si effectivement bosser dans un entreprise, euh..., qui fait des sites Internet, je pense à ça

285 parce que j'ai un copain qui a passé un entretien, où on te braille dessus euh..., genre « on est là pour faire du fric et tout », bon là d'accord mais c'est un choix. Là nous on fait un choix de bosser dans le social, dans l'humain et il y a un moment où si on met pas ça au cœur du, du..., de notre démarche, ça ne peut pas marcher quoi, voilà.

290 Alice : Donc vos réunions sont basées sur... (Me coupe la parole pour répondre)

TOM: ... sur l'échange, la coopération. Car pour moi c'est le meilleur moyen pour faire adhérer les gens au projet quoi. C'est-à-dire que si on est d'abord tous d'accord,

c'est mieux de prendre le temps avant, de se concerter etc., Parce que effectivement
295 quand on a décidé de quelque chose tous ensemble et que tout le monde est convaincu
du bien fondé de l'action euh, ba on va la porter plus efficacement. Alors que voilà, si
j'avais imposé le questionnaire de satisfaction, je ne crois pas qu'il aurait été porté de
façon efficace. De la même façon, on a fait un outil de communication sur un petit
journal tous les 2 mois, un journal des accueils où on donne l'actualité des centres, où
300 annonce des choses, on revient sur des actions qui ont eu lieu etc., c'est tout bête c'est
pas aussi parlant que le questionnaire de satisfaction mais du coup, une fois la création
du journal faite, il faut que les animateurs soient suffisamment euh..., convaincus du
bien fondé de la chose, pour le donner aux familles, pour en parler. C'est pareil, si on
n'en avait pas parlé avant, on leur explique longuement etc., et du coup maintenant,
305 vraiment, il est porté, et même pour certains ils ont associé les enfants à ça, c'est les
enfants qui le distribue. Enfin, il y a un vrai boulot derrière quoi. Si c'est balancé
comme ça, imposé et puis voilà, ba je ne pense pas que ça..., je pense que du coup
c'est moins efficace. Là c'est une recherche d'efficacité et je pense qu'en y mettant
toute l'équipe et si toute l'équipe est convaincue du bien fondé de nos actions euh...,
310 c'est plus efficace au final quoi.

Alice : D'accord, alors pouvez vous m'explique quel impact, ce travail à plusieurs, a ?
Est-ce que vous voyez des différences au fur et a mesure des réunions ?

315 TOM : Ce qu'il y a c'est que au début d'année, c'était des réunions qui étaient très
techniques quoi, elles avaient leur utilité parce qu'effectivement, c'était un moment où
on se posait des questions parce que tout le monde démarrait quoi, c'était une aventure
qui démarrait. Je pense aussi, le fait qu'on ait eu ce sentiment de, de, ..., que j'ai
essayé de..., voilà on partait tous ensemble, on avait un challenge à relever quoi, et
320 vraiment, j'ai eu l'impression que ça nous a quand même pas mal fédéré et ce qui est
plus intéressant maintenant qu'au début de l'année, c'est qu'on travaille vraiment
ensemble. Au début de l'année, c'était quand même beaucoup des questions
techniques où je répondais, où il fallait prendre des décisions pour tout le monde et on
avait pas vraiment le temps d'y réfléchir tous ensemble quoi. Là maintenant, ce qui est
325 intéressant c'est que chacun amène son point de vue et c'est tout bête mais moi ça me
donne des idées quoi, je propose le truc au départ, mais effectivement après euh, ...,

c'est enrichi, ça évolue, et je pense que c'est de meilleure qualité quoi. Donc c'est bien pour tout le monde, je pense que ça a un intérêt. Pour euh, moi, mon rôle aussi c'est de prendre un peu de distance aussi par rapport au quotidien et de les amener à
330 réfléchir que des choses un peu plus générales, des propositions auxquelles effectivement, je n'aurais pas pensé, enfin voilà quoi des choses un peu transversale qui vont leur sortir, euh..., la tête du guidon un peu, et donc voilà moi j'arrive avec mon idée, ma proposition mais comme rien n'est figé, de toute façon ça me fait aussi évoluer et ça m'en donne d'autre. Petit à petit on s'enrichi les uns des autres hein, ça
335 c'est clair.

Alice : Et donc vous préféré travaillé seul ou à plusieurs du coup ?

340 TOM : Ba,..., ça dépend pourquoi. Mais en l'occurrence, pour ce poste là je ne peux que travailler à plusieurs, je suis là pour ça, je suis payé pour travailler avec les autres, enfin du coup, c'est vraiment comme ça que je prend mon poste quoi.

Alice : D'accord,
345

TOM : Après sur la partie vraiment, administrative, par exemple sur le fait de faire des contrats etc., je suis bien obligé de travailler avec les directrices de centres de loisirs, elles me font remonter les informations. Là pour le coup j'ai besoin de maîtriser le truc parce que c'est des trucs vraiment techniques par exemple quand je prépare les
350 salaires. Donc je travaille quand même avec eux, parce que c'est eux qui me font remonter l'information, c'est moi qui les synthétise qui les transmet après à Daniel, enfin voilà, je suis jamais tout seul, du début à la fin dans aucune action. C'est-à-dire que soit je suis au dessus de l'équipe mais du coup je travaille avec eux, soit sur l'administratif, ils me font remonter des informations et c'est ces informations que je
355 transmets, que je synthétise. Mais là effectivement, j'ai besoin d'être au calme de travailler seul. D'ailleurs je crois que j'ai évolué là dessus, car avant je travaillais beaucoup plus dans mon coin. Après, j'ai du mal à..., et ça c'est un vrai problème d'autant plus cette année où il a cette grosse charge de travail sur le nouveau marché, j'ai plus de mal à globaliser ici et à être un peu le lien avec, entre les autres secteurs

360 quoi (le secteur social) bon c'est un peu plus difficile mais je pense que c'est l'année
qui veut ça aussi et c'est le fait que mon bureau ne soit plus à Courteline aussi. Mais
oui, le travail à plusieurs c'est tellement plus enrichissant quoi, on ne peut pas trop
travailler tout seul dans notre métier je pense.

365 Alice : Très bien et maintenant, pourriez vous me dire comment vous caractériseriez la
culture de l'association ?

TOM : je pense qu'il y a un attachement, euh..., je pense qu'il y a un fort attachement
à l'association, aux projets d'une part. Je pense qu'il y a un fort investissement
370 individuel de chacun. Après je ne suis pas sûr qu'il y ait euh, forcément une même,
euh, une même façon de le vivre quoi et l'attachement et l'investissement individuel
quoi. Je crois qu'on est dans des problématiques quand même très différentes au
quotidien entre les actions sociales, mon secteur et le secteur de Claire (secteur
culturel et de loisir) et que ces problématiques quotidiennes différentes font que,
375 effectivement, même si euh, ..., on est attaché à la source, qu'on est attaché à l'image
de l'association, qu'on a envie tous de faire du bon travail, euh, je pense que c'est
qu'on ne connaît pas forcément bien ce que font les autres mais aussi que c'est de
toute façon tellement différent qu'on voit pas toujours comment travailler ensemble
quoi. Et qu'effectivement, moi, j'ai un peu l'impression que mon équipe, c'est
380 l'équipe du secteur enfance jeunesse quoi. Je travaille bien avec Claire, je travaille
moins bien avec le secteur social mais euh, ..., je pourrais limite m'en passer. Enfin,
moi, au quotidien, je pourrais vraiment m'en passer. Si je le fais c'est parce qu'il y a
un projet centre social derrière et que Jean essaie de nous fédérer là-dedans quoi. Mais
c'est très compliqué, très, très compliqué. Parce que au quotidien, moi dans mes
385 objectifs, ça fait pas parti de mes objectifs de, de participer au centre social. Moi, mon
objectif, c'est le marché public qu'on a avec la ville de Tours ; c'est extrêmement
contraignant, qui nous oblige à être vraiment au taquet quoi et voilà j'ai des missions à
remplir par rapport à ça, une réussite à avoir quoi, et que effectivement, la culture
d'entreprise, le fait de travailler tous ensemble dans un même centre etc., limite, ça
390 fait pas parti de mes missions, on pourrait être séparé que je ne verrais pas la
différence. Mais parce que le marché implique ça, et pi voilà, comme je le disais parce
que un centre socioculturel c'est vraiment une addition de plein de métiers quand

même assez différents les uns des autres et qu'effectivement, c'est parfois assez difficile d'avoir cette cohérence là. Par exemple, imaginons, là sur le boulot avec les échanges de savoirs, les formations, qu'on travaille sur le management, parce que c'est l'exemple que j'ai pris quoi. Euh, ma théorie, la théorie de travailler en coopération avec mon équipe etc., ça pourrait éventuellement, euh, je pourrais éventuellement échanger la dessus avec Habdellatif, parce qu'il a aussi une équipe assez réduite, mais les problématiques quotidiennes sont tellement différentes, le public est différent, l'organisation n'a rien à voir, les objectifs ne sont pas les mêmes, je ne suis pas sûr que ça aurait un réel intérêt, abstraction faite du fait que de toutes façons ça serait impossible parce qu'on ne s'entend pas très bien lui et moi et que donc sur coup, euh..., voilà quoi. Mais là, limite techniquement, ça serait possible mais avec Claire ça ne pourrait pas par exemple, on est tous les 3 à peu près sur les même niveaux de responsabilités même si ils n'ont pas le même statut que moi. Mais là je ne vois pas comment on pourrait échanger là dessus. Alors que, effectivement, si euh, voilà elle est secrétaire, elle est directrice de centre loisir, je repends cet exemple là parce que c'est un exemple que j'avais cité lors de notre premier entretien, ont besoin d'une formation sur un logiciel et que le logiciel je le maîtrise, euh, là voilà, il suffit de se mettre d'accord, de définir 3 vendredis matins où on le fait, que moi je travaille un peu sur la façon de le faire et voilà c'est relativement simple à mettre en place quoi. Mais sur la façon de gérer une équipe c'est plus compliqué quoi c'est quand même des choses qui nous appartiennent à nous et pi là pour le coup, je sais pas euh, si vous rencontrez Habdellatif, qui vous dit moi mon besoin ça serait en terme de gestion d'équipe, de management etc., mais il y a tellement d'autres considération à prendre en compte, c'est-à-dire que je pense qu'effectivement, si j'intervenais avec Jean, et Claire et j'aurais du coup tellement un côté donneur de leçons ou je ne sais quoi, il faut prendre en compte les relations de chaque personne et là on est dans un domaine qui est tellement subjectif des relations puisque l'équipe qu'il encadre sont aussi mes collègues donc, enfin, du coup c'est très compliqué quoi, alors qu'effectivement si on dit, ba voilà moi j'ai un besoin euh..., Moi j'avais cité comme besoin, euh, comprendre un peu la comptabilité d'une association comme la notre c'est relativement simple, après il faut dégager du temps mais c'est relativement simple de la mettre en place, parce que Daniel peut m'expliquer et se serai intéressant

425 pour d'autre gens que moi donc voilà. Mais c'est vrai que des qu'on touche à l'humain et aux relations individuelles entre les gens c'est plus compliqué quoi.

Mais pour en revenir à votre projet, je pense qu'il faut qu'il est quelqu'un qui porte ça, qui le mène à bien et il y a le facteur temps aussi à prendre en compte, le temps à trouver et pi le temps qu'on se laisse pour le mener à bien. Je pense que c'est quelque
430 chose qui, ..., on peut vers ça, vers euh, effectivement, cet échange permanent et que du coup ça devienne une culture d'entreprise entre guillemets, culture associative, une marque de fabrique de l'association, mais voilà il faut quelqu'un pour le suivre et le porter et ça se fera dans la durée, dans le temps en fait.

435 Alice : Bon et bien, je vous remercie pour cet entretien

TOM : Tan mieux, maintenant j'ai plus qu'à vous souhaiter bon courage si je comprends bien ?

440 Alice : Oui vous avez raison ! Bonne journée.

ANNEXE 3

ENTRETIEN DE LEA

Vous êtes aujourd'hui, salariée dans une association socioculturelle. J'aimerais, pour commencer, que vous me racontiez votre parcours scolaire et professionnel. Ensuite je
5 vous proposerai de me citer votre fonction au sein de l'association et de nous faire une description de vos activités en m'expliquant comment vous avez appris à faire cela et par quels moyens. Et enfin, j'aimerais aborder une situation de travail à plusieurs. Plus précisément, j'aimerais pointer un moment qui serait marqué par une articulation entre vous et les autres.

10 Alors pour commencer, quel est votre âge ?

LEA : 28 ans

Alice : Pouvez vous me raconter quel est votre parcours scolaire et professionnel ?

15

LEA : Bon scolaire, alors moi j'ai un bac littéraire, ensuite, euh..., j'ai repris des études, un DUT carrière et social, je suis rentrée a l'IUT un an après le bac, car pendant un an je suis partie en tant que fille au pair en Angleterre donc c'était pas du tout dans le cadre des études. Et donc après je suis revenue pour une formation qui a
20 duré 2 ans. Qui me donne donc le DUT carrière et sociale avec l'option culturelle que j'ai eu en 2002 et suite à mon diplôme et sachant que je travaillais déjà dans l'animation, ba voilà, j'ai continué dans cette branche en choisissant plutôt de me spécialiser dans les publics adultes et famille et puis j'ai enchaîné les expériences professionnelles, voilà, qui me conduisent depuis 2006 à Courteline. Donc mes
25 expériences professionnelles étaient dans l'animation, j'ai toujours exercé dans le domaine de l'animation.

Alice : D'accord, quelle est ta fonction aujourd'hui au sein de l'association ?

30 LEA : Donc, je suis animatrice, euh..., sur le secteur adulte - famille de l'association. Voilà, donc après mes missions c'est de mettre en place des projets, des actions

collectives qui vont toucher l'insertion sociale et professionnelle euh..., et puis des actions en direction des familles, donc parents et enfants, avec plutôt une action de quartier en lien direct avec les objectifs du centre sociale. Enfin voilà, mettre en application les objectifs de l'association en tant que centre social.

Alice : Quels sont ces objectifs ?

LEA : Du centre social ?

Alice : Oui,

LEA : pour être assez brève ça serait lutter contre l'isolement des personnes, aider les personnes dans leur réinsertion professionnelle, euh..., ça va être soutenir les parents dans leur rôle, euh, et puis aussi tout ce qui va être sur la vie de quartier, encourager la vie de quartier, une entraide, une solidarité entre les gens, euh..., une euh, aider au mieux vivre des personnes individuellement et collectivement sur leur quartier, soutenir les projets d'habitants, aider à la valorisation des personnes...

Alice : Donc, en partant de votre poste, pouvez-vous décrire une activité qui vous semble particulièrement pertinente dans votre fonction.

LEA : Alors c'est compliqué parce que ça touche beaucoup de domaines différents, Je commencerai par gérer un groupe, je sais gérer un groupe. C'est-à-dire prendre en compte des besoins individuels à travers un groupe donc des individus qui sont ensemble dans un groupe et euh, ..., Voilà faire en sorte que tout le monde trouve sa place dans le groupe et euh..., pour le mieux être de chacun. J'ai géré des fois des situations euh, de conflit, euh, entre des personnes euh...,

Alice : Comment faites-vous pour gérer ça ?

LEA : euh, c'est plus avec le dialogue. C'est la réactivité aussi, savoir réagir au mieux quand la situation se pose parce qu'on peut pas, difficilement l'anticiper. Après quand on connaît les personnes on peut peut-être arriver à mieux le prévoir, mais

65 effectivement, c'est parler, c'est prendre le temps, savoir écouter, euh voilà, prendre le temps avec les gens. Et puis ba faire la part des choses arriver aussi à être dans une sorte de neutralité aussi, il n'y a pas de parti à prendre. C'est, ..., c'est je pense que c'est lié à un positionnement professionnel aussi par rapport à notre public. Quelle position on donne face aux gens et voilà c'est dans la manière de se comporter.

70

Alice : Comment avez-vous appris à faire cela ?

LEA : Alors ça je l'ai appris sur le terrain, je n'ai jamais eu vraiment de cours, alors si j'ai eu des cours d'animation de groupe, parce que effectivement, hein, animer une
75 réunion, animer un groupe, y'a des techniques de management qui existent, donc ça j'ai eu hein, j'ai eu des cours. Après sur un public comme celui auquel je suis confronté, c'est plus de l'expérience de terrain où euh, ..., j'ai appris par l'expérience, j'ai vécu des situations où il a fallu que je réagisse comme je le pouvais, j'en ai tiré aussi moi, j'ai fait mon bilan personnel et avec le temps il y a des situations que je sais
80 mieux gérer qu'avant enfin c'est plus des choses de terrain. Bon l'écoute, savoir écouter, euh..., c'est pas quelque chose qu'on nous apprend en cours. C'est des choses qu'il faut aimer faire déjà, en tant qu'individu, je pense et il y a des qualités qu'il faut apprendre à développer.

85 Alice : Est-ce que tu as été guidée, aidée, prévenue sur ce public justement ?

LEA : Pas spécialement non, on a pris un temps pour me dire, voilà le public est comme ça et comme ça. Au contraire c'est bien de se faire son idée soi même, parce qu'on peut très vite se faire des a priori et avoir une certaine image des gens. Quand
90 on arrive on a un regard neuf et c'est très bien de partir avec ce regard qu'on peut avoir. Après c'est vrai qu'on discute aussi entre collègues des situations qu'on vit au quotidien, voilà. On parle, c'est plutôt de manière informelle, ce n'est pas cadré en réunion, ça peut arriver mais c'est très rare. Mais voilà, effectivement, j'ai vécu des situations, ça m'a énervé, j'ai pas su quoi faire, et pi voilà on échange un peu nos
95 points de vue, moi j'aurais fait ça, ouais bon tu as fait ça, c'était pas si mal enfin voilà c'est aussi une manière de s'encourager, des fois de relativiser un peu les choses, de décompresser.

Alice : Qu'est ce que cela crée d'échanger sur vos pratiques ? Est-ce que cela vous
100 apporte quelque chose ?

LEA : Ba écoute je te dirais que dans les faits, je pense que c'est primordial dans
l'animation et dans le travail social en général, d'être solidaire, de s'entraider,
d'échanger pour le travail d'équipe c'est primordial, mais à la fois euh, ..., sur
105 Courteline, c'est pas la..., qualité principale de l'équipe, de savoir travailler ensemble,
donc euh, dans ma situation actuelle, c'est pas forcément ce qui l'aide le plus,
malheureusement. Après, euh voilà, dans l'idéal, par rapport à d'autres expériences
que j'ai vécu, oui, je pense que le travail en équipe c'est, euh..., ..., c'est très
important pour euh, ba pour affronter des situations qui sont des fois pas toujours
110 évidentes et euh..., et puis qu'on ait une cohérence aussi quoi. Parce qu'on travaille
souvent sur les mêmes familles, les mêmes personnes, mais dans des cadres différents.
Il faudrait le faire mais ce n'est pas suffisant, c'est sur que l'on ne coopère pas assez
entre nous..

115 *Alice* : Ce n'est pas l'ordre primordial d'échanger avec vos collègues ?

LEA : Ba ça va essayer de se faire sur petite échelle. Bon avec mes collègues sur
l'antenne on se voit tous les jours donc on voit les personnes, donc on va se parler un
peu plus, on va plus facilement échanger. Mais c'est vrai qu'avec les collègues qui
120 sont ici, c'est très rare qu'on discute d'une famille qu'on connaît, bon ça arrive mais
c'est pas euh..., c'est d'autant plus informel. En tout cas il n'y a pas de temps posé
pour ça. Alors après il faut quand même savoir que depuis euh, ..., juin de l'an
dernier, les collègues de l'antenne, donc on est 4, 5 à suivre une supervision avec un
psychiatre qui nous accompagne, dans..., par rapport au public pour parler des
125 situations qu'on peut vivre, en discuter ensemble et voilà et puis essayer de mieux
appréhender ces situations là quand on revient sur nos outils de travail. Donc ça c'est
quand même extérieur à l'équipe, c'est vraiment euh, on va dans son cabinet on est
pas sur notre lieu de travail mais on discute de nos situations professionnelles. Alors
ça se passe simplement, on est tous ensemble avec le psychiatre, on est 4, tout le
130 personnel de l'antenne sauf Habdellatif, notre responsable. On est sans responsable

dans ce cours là. Donc après c'est un temps qui dure une heure environ, c'est une fois toutes les 3 semaines, ce n'est pas forcément de manière très régulière. Euh, après ça se fait simplement, on rentre, voilà si quelqu'un à une situation à exposer il peut l'exposer et puis on en discute, on échange aussi avec lui avec lui parce que c'est
135 quelqu'un qui du coup est d'autant plus neutre et c'est intéressant d'avoir un regard extérieur et puis c'est des publics que lui connaît aussi dans d'autre cadre. Donc voilà, on échange assez simplement. Il va dans certains moments nous donner des petits conseils pour mieux gérer les situations. Parce que c'est vrai que des fois on est confronté à un public qui nous énerve, où on y arrive plus, où ça n'avance pas, on ne
140 sait pas quoi faire pour les aider, enfin, on tourne en rond. Voilà il nous donne des petits trucs pour arriver à relativiser les choses et puis euh, ..., se retrouver confronté aux personnes mais voilà en essayant un autre biais, un autre moyen d'attaque.

Alice : Donc lors d'une situation de travail à plusieurs, qu'est ce qui vous semble être
145 le plus significatif ? Qu'est ce qui pour vous prime pour que cela fonctionne correctement ?

LEA : avec mes collègues, qu'est ce qui pour moi est important ? Et bien il faut avoir des objectifs communs cela me paraît primordial.

150

Alice : Vous les avez ?

LEA : euh non, pas avec tout le monde non, non. Avec le public de l'antenne oui, avec d'autres collègues sur d'autres secteurs non, non, non. Je pense que c'est important,
155 dès le départ tout le monde sait vers où on va pour qu'à un moment donné la compréhension se fasse il faut qu'on ait une même orientation, une orientation commune, une direction commune parce que si il y en a un objectif et l'autre qui a un objectif complètement opposé, on a..., enfin je veux dire, le dialogue il est impossible, on ne peut pas travailler ensemble. On ne peut pas travailler sans objectif commun.
160 Pour moi c'est cette idée d'objectifs, de ligne directrice, c'est où on va ensemble ? euh moi quand je t'ai dit mes objectifs d'animatrice qui sont effectivement de lutter contre l'isolement, de valoriser les individus dans leur savoir, de soutenir les parents dans leur rôle, il y a tous ces objectifs là auxquels je rajoute mes objectifs personnels, ceux

de l'asso, ceux des centres sociaux, ceux des financeurs, enfin il y a tout un amalgame
165 d'objectifs. Après il faut faire le point sur ça et euh est ce que mon collègue du secteur
enfance ou mon collègue de l'antenne à les mêmes objectifs que moi et est ce qu'on a
du coup une cohérence d'action qui va pouvoir se faire ? parce que si on n'a pas les
mêmes intentions, ba on arrivera jamais à se rejoindre.

170 Alice : hum hum, et aujourd'hui c'est le cas ?

LEA : Ba je pense que c'est une des difficultés de Courteline c'est qu'on a..., alors par
exemple le secteur enfance qui dépend d'un marché public, avec la ville de Tours, qui
a un farnam d'objectifs qui ne sont pas du tout les objectifs que nous nous avons à
175 l'antenne sur le secteur adulte – famille où on va être sur une euh..., L'exemple type
hein, nous le secteur adulte – famille on a une action de proximité, le secteur enfance
– jeunesse à une action sur euh, tous l'ouest de la ville, voir même sur tout le centre de
la ville. Donc déjà ça c'est..., pour moi c'est un exemple type de différences qui fait
que ça peut être un vrai problème dans la communication si nos intentions de travail
180 ne sont pas les mêmes, donc ça c'est important, c'est important. Donc il y aurait ça,
après euh..., je pense euh, cette capacité à dire les choses, je pense aussi, parce que ça
aussi c'est important dans une équipe, savoir dire les choses, savoir écouter,
effectivement après savoir, euh, échanger, faire des compromis si il y a des
compromis à faire, défendre ses idées jusqu'au bout quand on en est persuadé, enfin
185 toute cette partie d'échange, relationnelle, euh, elle est importante, enfin en tout cas
euh faudrait voir ça plutôt en réunions. Après je pense que c'est euh, même en tant
que travailleurs sociaux et animateurs on a des fois des difficultés à écouter, même si
c'est une des qualités quand même primordiale a priori. Mais c'est qu'on est aussi des
fois dans des problématiques un peu individuelles et puis euh, ba que le relationnel
190 c'est compliqué, on le sait très bien et je pense que dans une réunion d'équipe, c'est
important d'avoir un animateur d'équipe. Enfin, quelqu'un qui euh, qui donne la
parole, qui reformule ce qui vient d'être dit, qui synthétise, qui donne des priorités là
où à un moment donné il en faut, qui est peut être capable de trancher sur des
décisions quand à un moment donné une décision collective n'arrive pas à venir,
195 enfin, un animateur d'équipe, je pense que ça aussi c'est important.

Alice : D'accord, alors est ce que lorsque vous travaillez en groupe, par équipe, cela crée, modifie quelque chose en vous ? Est ce que cela fait avancer le groupe ?

200 LEA : ba là en l'occurrence c'est le mauvais exemple parce que non, à Courteline, non. Je trouve que c'est un travail d'équipe qui n'en est pas un et qui va moi, à un certain moment, m'aider dans mon travail individuel, je ne veux pas être non plus un peu trop, trop euh, ..., catégorique mais il y a eu des situation où euh..., effectivement, l'équipe m'a aidé mais après je ne pense pas que se soit le bon exemple
205 vraiment. Même si je suis persuadée qu'un travail d'équipe, une cohérence d'équipe, euh, nous rend bien meilleur dans notre travail. Parce que des fois on est dans son truc, on est un peu enfermé, on doute, on ne sait plus trop pourquoi on fait ça, quelles sont nos intentions, on a des situations où on s'enferme un peu dans son travail et que d'en discuter et de travailler avec des collègues c'est prendre un peu de recul par
210 rapport à tout ça, c'est euh, avoir un autre regard sur des situations. Donc je parlais tout à l'heure des gens qui vous énervent quoi, des fois il y a une personne ou vous n'y arrivez pas avec elle et on en discute avec un collègue et tout d'un coup euh..., je ne sais pas, il va dire un petit truc qui fait que, que euh..., ba tiens ouais finalement je comprend son mal être à cette personne, pourquoi elle a réagit comme ça et du coup
215 on prend du recul, on se dit bon, effectivement, il faut que je lui en veuille moins et euh, que j'essaie un peu plus de me mettre à sa place.

Alice : et ça, ça se fait de façon informelle comme vous disiez ? Il n'y a pas de temps attribué pour cela ?

220

LEA: Ba il y a la supervision, après le soucis de la supervision c'est qu'à aucun moment, enfin en tout cas c'est notre difficulté, on arrive pas à utiliser ce travail fait en supervision car il en ressort vraiment plein de choses mais le soucis c'est qu'on n'arrive pas à l'appliquer dans notre travail au quotidien, parce qu'il n'y a pas de suivi
225 par rapport au travail d'équipe parce que nous on a des réunions le mardi matin à l'antenne et ça ne suit pas en fait, c'est euh.... Le travail qu'on fait en supervision, je pense que ça va nous aider individuellement dans certaines situations mais dans notre travail en équipe ça ne nous enrichi pas plus, ça nous aide pas plus à affronter des

230 situations, enfin, on ne met pas en application en fait. Pourtant on y croit, on discute, ça nous apporte plein de lignes mais on retourne en équipe et pfff, voilà c'est le néant.

Alice : Et vous faites les réunions le mardi matin comme le secteur enfance... ?

235 LEA : Oui, oui. C'est une réunion que pour le secteur adulte – famille, après il y a des réunions de permanents le vendredi où on participe également. Mais le mardi matin, une fois sur deux à peu près c'est euh, uniquement les salariés de l'antenne donc du secteur adulte – famille. Hormis Jean qui peut arriver sur certains sujets, ma collègue Claire aussi qui a du venir discuter sur une ou deux questions avec nous. Sinon non, c'est vraiment les salariés de l'antenne.

240

Alice : D'accord et pour conclure j'aimerais savoir si vous préférez travailler seule ou à plusieurs ? Et pourquoi ?

245 LEA : Alors moi j'adore travailler en équipe, enfin je pense que cela me rend bien meilleure dans mon travail, ça c'est évident et puis, euh, il y a ce côté dynamisant et motivant, enfin, une émulation collective en fait hein, ça crée une solidarité, même imaginaire en fait. Parce que c'est vrai que dans notre travail il y a un fort besoin d'imaginer des choses, d'imaginer les projets hein, c'est vraiment ça. Et c'est vrai que de construire un projet ensemble c'est rebondir sur l'idée d'une personne pour pouvoir
250 rajouter quelque chose, enfin voilà c'est un peu l'émulation collective, quelque chose qui ne peut pas se passer quand on est tout seul, on note ses idées, euh, bon on les notes hein.

Alice : Et vous ne vivez pas cela ici ?

255

LEA : euh, non malheureusement non. Non je ne vis pas d'émulation collective (rire), donc fort heureusement, je fais confiance à mon travail personnel mais voilà, moi je sais où je vais, je sais pourquoi je le fais et j'essaie de compenser ça en évaluant fréquemment mon travail, mais effectivement, c'est souvent de manière individuelle,
260 donc ça a des limites parce que euh, c'est bien d'évaluer son travail seule hein, je suis

capable de le faire de manière objective, mais ça manque d'un petit quelque chose quand même.

265 Mais voilà je pense que le groupe à une certaine force, effectivement, c'est mettre un dynamisme, une production qui euh, est vraiment importante, liée au groupe. Mais pour moi derrière un groupe, c'est au sein de l'individu avec les expériences, des savoirs faire, du savoir, du savoir être qui font que ce groupe se nourrit. Et c'est les personnes différentes qui rendent le groupe intéressant.

Alice : Qu'est ce que vous pensez du partage ?

270

LEA: Moi la question que je me pose plus, c'est qu'est ce qui se passe pour donner envie de partager, qu'est ce qui fait qu'à un moment donné on va partager ses savoir avec un collègue et dans les 2 sens, pouvoir donner, aller chercher, et je pense que c'est ça qui manque à l'heure actuelle, les conditions et forcément l'envie, qui font
275 que ce partage, pour qu'il ait lieu, si il n'y a pas ces conditions, s'il n'y pas une envie, s'il n'y a pas de partage, il n'y a rien derrière. Et je pense qu'à Courteline, on est vraiment à ce stade là. C'est qu'il n'y a pas une réelle envie et il n'y a pas les conditions qui font que ça se mette en place. Parce que même si à des moments, il y a une envie, ..., ba c'est comme pour la supervision, ça retombe, parce que si derrière il
280 n'y a pas de structure, il n'y a pas de..., ouais de structure, de cadre qui font qu'on peut le faire ensemble, qu'on peu le mettre en place, ba ça retombera comme un soufflet. Avec des personnes qui prennent ça en main, qui, ne se responsabilisent pas rapport à ça..., je sais pas si je me fais bien comprendre, mais pour moi c'est ce qui manque à Courteline.

285

Alice : je vous remercie pour votre contribution.

ANNEXE 4

ENTRETIEN DE ALEX

Alice : Vous êtes aujourd'hui, salariée dans une association socioculturelle. J'aimerais, pour commencer, que vous me racontiez votre parcours scolaire et professionnel. Ensuite je vous proposerai de me citer votre fonction au sein de l'association et de
5 nous faire une description de vos activités en m'expliquant comment vous avez appris à faire cela et par quels moyens. Et enfin, j'aimerais aborder une situation de travail à plusieurs. Plus précisément, j'aimerais pointer un moment qui serait marqué par une articulation entre vous et les autres.

Alors pour commencer, quel est votre âge ?

10

Alex : 34 ans.

Alice : Pourriez vous me raconter quel est votre parcours scolaire et professionnel ?

15 *Alex* : Alors parcours scolaire jusqu'au bac, bac B à l'époque. Ensuite deux premières années de droit, une première année d'AES, donc je me suis cherchée je ne savais pas du tout vers quoi je voulais aller. Après le hasard de la vie a fait que j'ai eu l'opportunité de partir 2 ans jeune fille au pair en Allemagne. Donc sur le plan professionnel, ça ne m'a rien apporté, sur le plan personnel beaucoup. De retour ici, il
20 fallait trouver un travail, donc euh, un peu d'intérim, usine, etc., et puis par connaissance, j'ai pu passer un entretien pour être secrétaire d'accueil à Courteline, c'était à l'époque d'ACCESS, et c'était par le biais de la mairie de Tours, c'est-à-dire que j'étais mise à la disposition de Courteline par la mairie, donc j'avais un petit contrat de quelques mois et puis euh..., donc après il s'est passé la liquidation hein,
25 auprès d'ACCESS. J'ai travaillé en cabinet médical en tant que secrétaire, remplacement d'été et puis quand cette association s'est reconstruite, j'ai repostulé, donc, j'ai repassé un entretien et j'ai été reçue, euh, j'avais fait entre temps une petite

formation en informatique, parce que je ne connaissais rien du tout c'était vraiment une formation de base, c'était je ne sais plus 70 heures à l'époque sur Excel et Word
30 c'est tout. D'autant plus que je ne pratiquait pas du tout, en dehors, parce que je n'avais pas d'ordinateur chez moi donc quand je suis arrivée ici, on m'a vraiment fait confiance, alors je ne sais pas le feeling a dû passer et du coup on m'a permis d'exercer ce que j'avais appris au cours de ma petite formation. Donc j'ai vraiment appris sur le tas hein, finalement, sur le terrain, je ne savais pas ce qu'était une
35 association euh, on me parlait de conseil d'administration euh, pff, d'assemblée générale, voilà, on m'a vraiment fait confiance et je me sentais à ma place malgré le fait que je n'ai pas tout, enfin pour moi j'avais pas toutes les compétences et puis ba je pense que je les avais quand même puisqu'on m'a fait confiance et puisque je suis toujours là aujourd'hui.

40

Alice : et donc vous avez développé vos compétences comme vous dites grâce aux autres, à la confiance que l'on vous accordait ?

Alex : Voilà, à la confiance c'est vrai que moi dès l'instant où il y avait des choses que
45 je ne savais pas faire, ba je demandais, mais c'était toujours au coup par coup en fonction du cas qui se présente, on demande ah ba tiens ça je ne sais pas, tac et au fur et à mesure on enregistre et voilà quoi. Bon c'est vrai que j'avais juste les petites bases, bon la formation elle ne datait pas depuis très, très longtemps non plus avant l'embauche donc j'avais encore les petites bases et euh, bon ba c'est pas sorcier non
50 plus, après on se perfectionne, mais à partir du moment où on sait faire un courrier, bon ba voilà, après au fur et à mesure on apprend des petites combines et voilà je n'avais pas de grosses compétences, je n'ai jamais fait d'études en secrétariat, j'ai pas de BEP, de quoi que soit, j'aimais bien tout ce qui était administratif, les papiers, l'organisation, ça je savais que s'était mon truc quoi mais euh, moi je suis arrivée là
55 par hasard en fait.

Alice : D'accord, donc quelle est votre fonction aujourd'hui

Alex : donc je suis secrétaire d'accueil encore jusqu'à vendredi, parce que après on a
60 une autre collègue qui arrive, elle va me remplacer sur mon temps d'heures que j'ai à

l'accueil et euh, à partir de lundi prochain je ne ferai plus que du secrétariat. Donc, je serai assistante de direction de Jean Chausson et je ne ferai que du secrétariat et je euh, je m'occuperai un peu de l'équipe euh, du secrétaire d'accueil qui sont en bas.

65 Alice : D'accord, est ce que vous pouvez me décrire vos activités.

Alex : Alors tout ce qui est partie secrétariat c'est euh, traitement du courrier, on a un logiciel depuis peu, donc on enregistre tout ce qui est courrier arrivé et courrier départ, on ne l'exploite pas vraiment à fond parce qu'on aurait besoin de scanner pour
70 vraiment l'exploiter. Je m'occupe aussi de recevoir les mails, de les dispatcher auprès de mes collègues euh, je prends note lors des réunions, des réunions entre mes collègues, des réunions avec les administrateurs, les centres d'administration, les assemblées générales, et donc après je fais mon compte rendu. Euh, partie secrétariat, je peux créer des outils pour faire mes suivis, là j'ai fait tous les horaires de mes
75 collègues. Voilà après au niveau de l'accueil, ba accueil téléphonique, accueil physique, euh, tout ce qui est inscription, donc enregistrement des inscriptions, euh, tout ce qui est transmission de documents aussi aux adhérents et aux usagers euh donc les informer sur quel document fournir pour inscrire leurs enfants, voilà faire la saisie après des documents qui nous renvoient, euh tout ce qui est transmission en mairie
80 également euh, qu'est ce qu'on fait d'autre au niveau de l'accueil, euh, ba voilà hein grosso modo ce qu'on fait en gros sans rentrer dans les détails.

Alice : Et donc vous avez appris ça, sur le terrain comme vous avez dit tout à l'heure,

85 Alex : Oui, oui.

Alice : Et donc vous étiez seule ou accompagné ?

Alex : ba alors au départ j'ai commencé boulevard Preuilly, donc euh, il y avait quand
90 même Habelhatif qui était là et qui m'a vraiment fait confiance au départ, il m'a vraiment mise à l'aise et euh, j'avais pas de question enfin même si je trouvais que la question était bête à lui poser, ba je la posais quand même parce que j'avais pas donc euh, donc je me suis sentie à l'aise et puis quand on m'a donné le poste ici à

l'accueil, euh, ba on était toujours en équipe hein, je travaillais..., on était toujours en
95 binôme donc euh, forcément s'il y avait un soucis, j'avais toujours quelqu'un sur qui
m'appuyer, donc j'étais jamais perdue, toute seule. En fait, il y a eu des échanges et je
ne suis pas du genre à..., quand je ne sais pas, je demande plutôt que de stagner et de
ne pas avancer.

100 Alice : Et ça se faisait de quelle façon ? Formelle, informelle ?

Alex : Oui, informel, ponctuellement en cas de besoin.

Alice : Pouvez vous me décrire une situation de travail à plusieurs ? et qu'est ce que
105 vous en retirez ?

Alex : Alors qu'est ce que je pourrais prendre en exemple..., nous c'est vrai qu'à notre
poste, c'est pas comme les responsables de secteurs, on a pas de projets. Alors on peut
avoir l'exemple de l'inscription, avec le suivi d'un dossier de quelqu'un qui donc,
110 inscrire son enfant. Donc par exemple, c'est ma collègue Chantal qui reçoit la dame,
euh, elle va constater qu'il manque un document, donc on s'est organisées, on avait
modifié, il y a quelque temps, un petit peu l'organisation interne au niveau de
l'accueil, au niveau justement des dossiers d'inscription, par ce qu'il y a plusieurs
étapes dans l'inscription, on a la saisi, donc on a un casier « à saisir », on a après à
115 photocopier le dossier, donc on a un autre casier « à photocopier » après une fois que
c'est photocopié, on a notre partie photocopiée à classer, donc à un autre casier « a
classer » et puis on a un casier aussi entente, quand il y a des dossiers qui ne sont pas
complets. Donc si Chantal reçoit quelqu'un et qu'il manque un document, elle va
mettre le dossier en attente en mettant un postit, donc moi si cette dame revient qu'elle
120 me dit, voilà il manquait ça, je sais qu'il faut que j'aille vers ce casier là, je retrouve
par rapport au nom, je complète, euh, après ba je peux faire la photocopie, et puis
mettre dans le casier « à transmettre en mairie » voilà, donc c'est un peu le travail
d'équipe, c'est un fonctionnement, euh, je sais qu'au départ quand je suis arrivée on
fonctionnait pas trop comme ça, on fonctionnait autrement, c'était un peu euh,
125 comment dire, une peu l'arach' comme on dit, il y avait une bannette on posait ça là,
des fois la bannette était à un autre endroit. Donc là on a recalé un peu les choses, on a

cadré chaque euh, on essaie bon des fois c'est un peu, ça part un peu dans tous les sens mais on essaie de se centrer sur ce fonctionnement. Donc ça c'est un travail d'équipe hein, constitution d'un dossier hein, des fois c'est même un travail de longue alène

130 puisqu'il faut relancer les personnes qui doivent venir et puis qui ne viennent pas, donc si on n'arrive pas à bien communiquer, on peut être par exemple deux personnes à appeler le même jour pour dire il manque un document, alors voilà, euh qu'est ce que je peux donner d'autre comme exemple euh, par exemple pour les comptent rendus de l'assemblée générale, où chaque responsable de secteurs présente son

135 secteur sous forme de diaporama, donc là, à ce moment là je ne prends pas de note parce que je sais que les documents existent, donc après je prend contact avec chaque responsable pour qu'il m'envoie par Internet, enfin non, via le réseau même leurs documents, et puis je centralise tout et ça me permet de ne pas prendre de notes, d'avoir quand même les documents, de faire des comptes rendu, de mettre des

140 commentaires si j'ai pris une note à ce moment là, mais euh, voilà je m'adresse à chaque responsable mais en général ils le font dans le demi heure qui suit, j'ai pas besoin de les relancer, enfin voilà. Après c'est vrai que nous à, enfin à mon poste, il n'y a pas vraiment de projet comme on peut avoir quand on est responsable d'un secteur euh, voilà. Mais ça va plus être des outils à mettre en place pour améliorer la

145 communication entre nous ou avec, euh, quand je dis entre nous, c'est avec les secrétaires d'accueil, ou alors entre nous les secrétaires et puis nos collègues aussi, pour améliorer la communication entre les adhérents et les usagers, qu'on ne soit pas obligé de courir après des informations, par exemple, là il va y avoir des stages, donc on confie à chacune, comme on est 2 un bureau, avec des supports où on va trouver

150 les informations nécessaires, pas forcément, euh, déjà en priorité pour nous, qui sommes à l'accueil mais aussi pour un collègue qui n'est pas forcément à l'accueil mais qui est là, si il est en face de quelqu'un qui lui pose une question, qu'il puisse dire attendez je regarde, oui les stages c'est de telle date à telle date, ça coûte tant, voilà. Nous on va dire, nos projets à l'accueil c'est plus faciliter cette circulation de

155 l'information, mettre en place des outils pour faciliter tout ça quoi.

Alice : qu'est ce qui vous paraît être le plus significatif pour permettre cela

160 Alex : La communication, qu'on parle le même langage surtout, parce que des fois on
peut s'exprimer de la même façon mais pas penser pareil, donc euh, oui communiquer
et puis quand il y a quelque chose qui ne va pas, pouvoir le dire, sans agressivité,
parce que des fois ça peut être le cas, donc il faut un peu relativiser les choses, pour
braquer personne et pour essayer d'avancer aussi. Mais c'est surtout communiquer
165 quand ça ne va pas, quand on a des idées que chacun puisse apporter son avis, son
idée, si on est d'accord, si on est pas d'accord, voilà et que quand quelque chose est
mis en place que tout le monde soit d'accord avec ce système pour que ça fonctionne
bien, parce que si forcément quelqu'un ne trouve pas ça terrible ça va moins bien
avancer, il manquera un maillon à la chaîne.

Alice : je vous remercie pour votre contribution et vous souhaite une agréable
journée.

ANNEXE 5

GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN AVEC TOM

<u>Repères</u>	<u>Récit</u>	<u>Eléments de signification</u>	<u>Identification Repères</u>	
			<u>Sous thèmes</u>	<u>Grands thèmes</u>
L.15-46	« Ouais, alors du coup euh...il est un peu décousu, j'ai d'abord fait des études d'arts plastiques , euh ensuite j'ai fait une fac d'histoire géographie pour passer le CAPES d'histoire et il s'est trouvé que vu mon grand âge il y avait encore à l'époque le service militaire, j'étais objecteur de conscience et je suis arrivé dans l'animation par ce biais là en fait hein, j'avais fait un peu d'animation le mercredi comme ça pour gagner un peu	Tom décrit son parcours personnel (acquisition d'expérience). Tom décrit son entrée dans le monde de l'animation.	Parcours personnel et formation	Professionnalisation

	<p>de sous mais bon, il s'est trouvé que le système d'objection de conscience c'était euh, bon, on refusait de porter les armes, plutôt que de faire l'armée on se mettait à la disposition d'une association pendant un an et demi. Voilà, donc, s'était une possibilité pour échapper à l'armée mais c'était plus long et du coup on se retrouvait en général dans des actions sociales etc. et je me suis retrouvé à Courteline comme ça en fait. Donc je suis arrivé ici, euh, en 97, euh, pour un an et demi et parce que il fallait que je fasse l'armée quoi, euh... et du coup j'ai vraiment à ce moment là, euh, découvert ce que c'était qu'un centre socioculturel, découvert l'animation, le monde des enfants etc...., c'est vrai qu'au début, j'étais plus, moi euh,</p>	<p>Tom était à la disposition de l'association.</p> <p>Tom découvre le monde associatif, le rapport avec les enfants.</p> <p>Tom parle de son activité avec</p>	<p>Expérience</p> <p>Pratique de Tom</p>	<p>Apprentissage</p> <p>Compétences</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	-----------------------------------------

	<p>plasticien, je travaillais vraiment autour de l'art plastique avec les gamins, à chaque fois que j'étais intervenu, le mercredi et tout, j'étais vraiment dans mon monde quoi ! là j'ai vu un peu la globalité de la chose et petit à petit, euh, je me suis vraiment demandé si les études pour être prof c'était vraiment quelque chose que je voulais faire. Donc j'ai décidé de rester dans le domaine de l'animation. A la fin de mon objection, j'ai trouvé du travail au cinéma studio où j'étais chargé de l'animation pour le jeune public et tout ce qui était programmation jeune public etc. et puis j'étais responsable de l'accueil des adhérents et au bout de 9 mois, un truc comme ça, euh, en fait l'ancien directeur d'ici m'a rappelé parce que y a un poste</p>	<p>les enfants.</p> <p>Tom apprend à travailler dans le monde associatif.</p>	Activité	Compétence
		<p>Tom trouve sa vocation.</p>	Vocation	Processus d'apprentissage
		<p>Tom est responsable de l'animation et de l'accueil des adhérents.</p> <p>Opportunités d'évolution au sein de l'association. Création de poste</p>	<p>Management</p> <p>Création de poste</p>	<p>Compétence</p> <p>Processus d'apprentissage</p>

L.50-61	<p>« alors, non, alors mon poste, du coup ça c'était en 2002, et là on a répondu a un nouveau marché sur l'enfance depuis la rentrée, donc l'organigramme a été revu, l'organigramme du secteur enfance, donc je suis passé cadre depuis le mois de septembre, Maintenant on a 2 territoires, 3 centres de loisirs, 20 périscolaires donc euh, on est une plus grosse équipe depuis qu'on a le nouveau marché, le marché du territoire EST, donc là actuellement je suis coordinateur enfance jeunesse, j'ai le statut de cadre, donc voila, Bon après j'ai fait des choses, j'ai passé le BASD, puis j'ai fait une validation d'acquis pour avoir le BDGF, diplôme d'état, en fait ma formation elle est essentiellement dans une formation de terrain quoi, c'est-à-dire que j'ai peu de formation théorique,</p>	<p>Tom passe cadre.</p> <p>Tom appartient à une équipe.</p> <p>Tom fait des formations.</p> <p>Tom met en évidence sa formation sur le terrain.</p> <p>Tom est limité dans la théorie, formation universitaire de</p>	<p>Collectif</p> <p>Formations</p> <p>Formation sur le terrain</p>	<p>Compétences</p> <p>Compétences collectives</p> <p>Professionalisation</p> <p>Apprentissage</p>
---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

	c'est-à-dire que ma formation théorique, c'est une formation universitaire histoire/géo quoi, par contre dans l'animation j'ai vraiment appris sur le terrain. »	base. Tom se forme sur le terrain.		Apprentissage
L.66-76	« Une activité pertinente ? Il y a des choses très différentes. Alors pour simplifier on pourrait couper en 2 mon poste, il y a une partie vraiment management, enfin gestion d'équipe, une équipe direction, 3 directrices d'accueil de loisir, 2 responsables de territoire périscolaire et puis bon un animateur jeunesse également euh, donc là je viens aussi bien en soutien organisationnel, et euh, et pi voila c'est moi qui dirige quoi. C'est clair que bon après, que il y a aussi 80 animateurs que je ne gère pas directement mais qui me	Tom gère une équipe. Tom soutient l'organisation, il la dirige. Tom a des responsabilités au	Gestion de groupe Capacité Management	Compétences Compétences Compétences

	<p>font appel, enfin sur lesquels je peux intervenir quand il y a un problème ou autre donc ça c'est la partie vraiment gestion de personnel, management et puis de l'autre coté une partie très euh, administrative, organisationnelle, de gestion de l'organisation du service, de relation aux partenaires, jeunesse et sport etc enfin voilà. Je mettrai 2 grands axes bien distincts. »</p>	<p>niveau des animateurs.</p> <p>Il gère le personnel de son secteur.</p>	Capacité	Compétence
L.87-150	<p>Lorsque nous avons répondu au marché avec les nouveaux postes, on a fait un organigramme. Déjà c'était comment penser l'organisation du nouveau secteur, voilà c'est un très gros secteur, on a vu les 20 accueils périscolaires, 3 centres loisir, on accueille comme presque 1500 enfants je crois sur le soir etc., donc c'est vraiment important.</p>	<p>Tom participe à l'élaboration du nouvel organigramme.</p>	Travail en équipe	Apprentissage

	<p>chiant en fait, toutes les déclarations jeunesse et sport, les relations avec la ville... enfin, voilà quoi les choses sur le plan administratif qui prennent beaucoup de temps et qui les aurait détourné, le but du jeu en fait c'est que j'ai vraiment voulu qu'ils soient plus proche des familles qu'on accueille et des animateurs qu'ils encadrent et que vraiment ils soient débarrassés des choses qui pourraient vraiment les empêcher de pas être l'ombre ??. Moi j'ai fait un premier travail, de, de ouai, de cadrage en fait, de présentation, c'est-à-dire quand ils ont tous été embauchés en mm temps fin août, donc la première chose ça été d'essayer de balayer l'ensemble de notre activité et de voir quel était le rôle de chacun pour chaque chose, donc ça</p>	<p>Tom donne de l'importance à tous les acteurs de l'association.</p> <p>Tom aime cadrer les choses.</p> <p>Tom ne prend pas de décision seul. L'accord de l'équipe est primordial dans son mode de</p>	<p>Collectif</p> <p>Capacité</p> <p>Apprentissage organisationnel</p>	<p>Compétences collectives</p> <p>Compétence</p> <p>Apprentissage</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

	<p>c'était en réunion d'équipe, on était 6 et euh, de voir les rôles de chacun, la préparation des taches, jusqu'où ils pouvaient prendre des décisions et à quel moment ils devaient me consulter notamment pour tout ce qui était l'engagement du budget etc. Donc voila le premier truc, ça a été mon boulot de clarification je crois que, d'essayer de pauser les choses le plus clairement possible, Dans différentes expériences professionnelles, j'ai un peu souffert du flou et de pas savoir vraiment qui était responsable de quoi jusqu'où on pouvait aller, ce qu'on avait droit de dire etc. Donc, voila, donc ça c'était la base, je pense que je ne m'en suis pas trop mal sorti puis que du coup il n'y a jamais eu tellement de problème de répartition des</p>	<p>fonctionnement.</p> <p>Tom est clair vis-à-vis des autres.</p> <p>Tom manque d'un encadrement de la part de ses supérieurs.</p> <p>Pas de problème de répartition des rôles.</p>	<p>Relationnel. Savoir issu l'expérience professionnelle</p> <p>Retour sur les expériences professionnelles</p>	<p>Compétence</p> <p>Apprentissage</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

	<p>rôles, après c'est peut être plus comment j'avais défini certains postes, pas sur les 5 de l'équipe de direction mais sur les postes un peu en dessous des adjoints de directions etc., ou là j'ai peut être pas été aussi clair que possible, mais globalement il n'y a jamais eu de problème, chacun sait précisément ce qu'il doit faire. Voilà il y a eu des petits calages, des choses normales mais euh... . Sur le quotidien, euh, ba c'est pareil, voilà on communique beaucoup par mail, je fait une réunion par semaine, où c'est moi qui défini l'ordre du jour, mais il y a toujours un tour de table où euh, mon équipe me pose des questions, on règle les problèmes du quotidien quoi, enfin.... Une fois par semaine, on fait une réunion avec tout le monde, le but de la</p>	Définition de certains postes.	Savoir faire	Compétence
		Tom sait définir les tâches de chacun.	Savoir faire issu de l'expérience	Professionalisation
		Communication en réunion.	Communication	Compétences collectives
		Tom sait écouter son équipe et répondre à ses questions.	Coopération	
		Tom laisse libre parole à son équipe.	Dialogue, coopération	Compétence
		Ils construisent les choses		

	<p>réunion c'est de gérer l'actualité c'est-à-dire qu'ils on tout le temps des questions, la on est dans une année compliquée, ou on construit tout quoi, et puis ba là par exemple demain, la thématique c'est l'organisation de l'été, les mini camps, voila on essaye de travailler beaucoup ensemble, j'ai pas envie qu'il y est des décisions qui viennent que de moi et donc voila on fait des propositions et j'essaie de mesurer à chaque fois si effectivement ils adhèrent, enfin voila j'aime que l'équipe soit d'accord et qu'on aille dans le même sens et jusqu'à présent y a pas eu de, j'ai pas eu à prendre de décisions et à imposer quoi que se soit, c'est vrai qu'en général je propose et souvent ils acceptent... Mais euh, moi je dirige, enfin dans ma façon</p>	<p>ensemble.</p> <p>Tom implique son équipe dans les décisions de l'organisation</p> <p>Il évalue l'adhésion de chacun à leur projet.</p> <p>Le but est qu'ils aillent dans le même sens.</p> <p>Tom n'impose pas ses idées. Il laisse exprimer les autres.</p> <p>Tom ne se précipite pas. Il</p>	<p>Apprentissage collectif</p> <p>Apprentissage organisationnel</p> <p>Savoir faire issu de la maturité</p> <p>But commun</p> <p>Expression libre</p>	<p>Apprentissage</p> <p>Apprentissage</p> <p>Professionnalisation</p> <p>Compétence collective</p> <p>Apprentissage</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>de diriger j'essaie de faire en sorte que tout le monde s'exprime et qu'on soit un consensus avant d'appliquer, en général c'est beaucoup plus efficace, je préfère prendre du temps avant, pour établir le consensus, plutôt que d'imposer le truc et prendre du temps après pour que effectivement les décisions s'appliquent quoi. Ça c'est pour le travail en groupe. Alors tout ça je le fais d'instinct, c'est-à-dire que je n'ai aucune formation en management. Pour les problèmes individuels, là notamment, j'ai un problème entre une directrice de centre de loisir et son adjoint, voire son équipe, là du coup c'est des choses où j'intervient en dernier ressort, et là on a un point où effectivement je dois intervenir donc là je vais prendre les gens individuellement</p>	<p>préfère dialoguer avec son équipe.</p> <p>Tom met en avant ses capacités de gestion de personnel.</p>	<p>Coopération</p> <p>Savoir issus de l'expérience</p>	<p>Compétence collective</p> <p>Professionalisation</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

	<p>parce que d'abord il faut qu'ils s'expriment, qu'ils puissent s'exprimer eux concrètement sur les problèmes qu'ils ont. Donc voilà, là ce matin j'ai reçu l'agent de direction de la directrice en question, je l'ai vue elle la semaine dernière et je vais voir les animateurs cette semaine pour essayer de faire un peu un diagnostic du problème et ensuite les voir tous ensemble pour essayer de proposer des solutions quoi, mais c'est assez rare que j'ai besoin d'intervenir en individuel. C'est vrai qu'en général ça peut se gérer, euh.</p>			
L.154-178	<p>« je dirai peut être un rôle de médiateur, ça fait parti de mon boulot. Ba, disons que j'interviens, euh..., mais ça c'est pareil euh..., je fais ça d'instinct parce que, j'ai..., ça c'est vrai qu'on peut</p>	<p>Tom a un rôle de médiateur dans son travail.</p> <p>Mise en évidence de ses capacités de médiateur.</p>	<p>Capacité</p> <p>Capacité</p>	<p>Compétence</p> <p>Compétence</p>

	<p>pas le définir, on peut pas trop définir les problèmes qu'il y aura, mais je pense que mon boulot de cadre c'est ça aussi quoi.</p> <p>Du coup effectivement, euh..., médiateur parce que d'abord je vois pas qui d'autre pourrait le faire, et puis parce que j'ai toujours vu Jean fonctionner comme ça, du coup moi, enfin, ..., je suis euh..., avant il n'y avait qu'un seul cadre ici, c'était Jean Chausson, du coup maintenant on est deux, moi euh, vraiment sur le secteur Enfance / Jeunesse.</p> <p>C'est vrai aussi, que du coup, je vois aussi comment lui fonctionne, on est pas toujours d'accord et des fois j'aurais fait différemment, mais euh..., c'est aussi en observant vachement pendant 6 ans, enfin même un peu plus que moi j'ai construit mon poste aussi, quoi,</p>	<p>Tom est le seul à pouvoir jouer le rôle de médiateur.</p> <p>Tom suit le modèle du directeur de l'association.</p> <p>Tom observe comment travaille son supérieur</p> <p>Tom a beaucoup observé depuis 6 ans. Il construit son</p>	<p>Rôle</p> <p>Prend modèle sur son supérieur hiérarchique</p> <p>Observation</p> <p>Construit son poste</p>	<p>Compétence</p> <p>Processus d'apprentissage</p> <p>Processus d'apprentissage</p> <p>Processus d'apprentissage</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>enfin c'est vrai qu'il me laisse vraiment euh..., il me fait entièrement confiance.</p> <p>Il m'a dit alors voilà sur le secteur Enfance/ Jeunesse tu te démerdes. Alors, ceci dit, là effectivement quand il y a un problème de gestion de personnel etc, je lui en ai parlé, je lui ai dit ce que je comptais faire, alors je ne sais pas si c'est une bonne solution, lui il m'a proposé des choses aussi, donc voilà ça se fait vraiment dans l'échange. Par contre, c'est vrai que, je, euh... je n'ai pas de formation théorique et du coup euh..., je fais les choses comme je les ressens grâce à mes expériences personnelles alors pour le moment ça se passe bien mais peut être qu'un jour je vais être coincé et la peut être dans ce problème là je vais être un peu limité parce que y a des</p>	<p>poste.</p> <p>Confiance du directeur qui lui laisse une totale liberté sur le secteur.</p> <p>Tom interagit avec le directeur qu'il prend comme modèle.</p> <p>Tom fait les choses comme il les sent. Il est intuitif</p>	<p>Libre dans ses fonctions</p> <p>Echange- interaction</p> <p>Expériences personnelles</p>	<p>Apprentissage</p> <p>Apprentissage</p> <p>Professionalisation</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

	<p>éléments que je n'ai pas, je ne sais, on va voir. Là, cette année les problèmes que j'ai eu dans mon nouveau poste c'est plus euh..., en terme de, euh..., gestion administrative et d'avoir suffisamment de temps pour tout faire, mais je pense que c'est une année un peu particulière avec le nouveau marché etc., donc voilà, et puis là je vais avoir une assistante administrative donc ça va pas mal me changer la vie je pense. »</p>			
L.185-233	<p>« Alors il y a plusieurs choses, déjà euh..., sur la méthode, on se voit tous les mardis matins, donc ça c'est bête mais c'est déjà un premier élément, que ça soit fixe, que le rendez-vous soit fixe, parce que pour, ... euh..., ..., pour être sûr que les gens vont pas être, effectivement, enfin ça permet euh, on sait que c'est le mardi</p>	<p>Tom anime une réunion tous les mardis.</p> <p>Importance d'une réunion régulière.</p>	Capacité	Compétence

	<p>matin, donc ça permet de ne pas être dérangé tout le temps, y a des choses qui peuvent attendre le mardi matin et le fait qu'on ait un rendez-vous régulier etc., ça permet de tout traité d'un coup, on gagne vachement en efficacité quoi. C'est-à-dire que j'ai vu ici, où y a des semaines où on a pas de réunion le vendredi ça dure pendant 2, 3 semaines parce qu'ah ba non y a un tel qui n'est pas là, on la fera plus tard etc., du coup on a des choses à régler, on les règles comme ça dans la semaine et Jean il passe un temps fou ces semaines là à régler des trucs qui pourraient très bien se régler en réunion d'équipe quoi. Donc voilà ça c'est une première chose. Moi, donc j'ai besoin d'avoir un ordre du jour, clair, enfin voilà, au fur et à mesure de la</p>	<p>Gain d'efficacité avec des rendez vous réguliers</p> <p>Manque de régularité des réunions du vendredi matin.</p> <p>Perte de temps.</p> <p>Tom clarifie les sujets à</p>	<p>Organisation</p> <p>Savoir faire</p>	<p>Professionalisation</p> <p>Compétence</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------------------

	<p>semaine je note des éléments, mais là pour les 3 réunions à venir, on a déjà des thématiques, on doit travailler sur les minis camps, on sait sur quoi on doit travailler euh..., Donc il y a une première partie euh, très informelle, enfin ouais d'information, et pi voilà je dis que j'ai besoin de récupérer tous les plannings à telle date, pour les vacances de février, que je vais traiter ça, machin, euh..., après on passe à des choses, donc ça c'est vraiment la partie purement informative et de demande, d'échange de documents etc., ça ça fonctionne bien, bon des fois y a quand même besoin d'envoyer un mail, mais globalement ça fonctionne bien. Ensuite y a une partie vraiment sur le fond quoi, c'est-à-dire que si j'ai 2, 3 choses à traiter, par exemple, la semaine dernière, j'ai</p>	<p>aborder.</p> <p>L'équipe entière sait ce qu'elle a à faire.</p>	<p>Management</p> <p>Performance</p>	<p>Compétence</p> <p>Professionnalisation</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------------------

	<p>ensemble euh, donc, voilà là c'est la partie plus travail sur des thématiques. Donc ça ne prend pas forcément énormément de temps mais bon là il y avait le questionnaire de satisfaction, il y avait euh..., oh ba, je ne sais plus, j'ai oublié. Et puis, après une partie où c'est eux, effectivement, on fait un tour de table et c'est eux qui soulèvent..., alors ça peut être des questions très techniques où je dois trancher, où soit je leur apporte une réponse, soit je leur dis : écouter je ne sais pas, il faut que je me renseigne et puis voilà et je leur donne une réponse, en général, dans l'après midi où le lendemain. Voilà, donc là c'est vraiment le quotidien de la vie des centres. Alors après là ou il y a un problème c'est que comme je n'ai pas encore de secrétaire, il n'y a pas de compte</p>	<p>Tom laisse s'exprimer les participants.</p>	<p>Communication. Contribution du collectif</p>	<p>Professionnalisation</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	-----------------------------

	<p>rendu de ces réunions. Et ça c'est un vrai problème, euh..., je me suis rendu compte que, voilà, que je prenais des décisions, on avait des idées qui n'étaient pas été consignées, du coup 15 jours après donc euh, « non, non, tu ne m'as pas demandé ça » donc c'est aussi pour ça que j'ai demandé la création de ce poste. Financièrement c'était possible parce que il y avait des contrats d'aide par l'Etat etc., donc ça tombait très bien. Donc là, à partir de la semaine prochaine on aura des comptes rendu de ces réunions et c'est vrai que là, pour le coup, ce qui pêche c'est le fait de concilier car je suis incapable d'animer et de prendre des notes en même temps, ça c'est mes limites, je ne sais pas faire. »</p>	<p>Tom n'a pas de suivi de ses réunions.</p> <p>Il demande la création d'un nouveau poste pour l'aider dans son travail</p>		
L.237-	« Du coup j'aurais du distribuer à chaque			

288	<p>fois, on aurait du faire le compte rendu euh..., à tour de rôle et ça je ne l'ai pas fais. Sinon, l'ambiance des réunions, c'est très détendu mais globalement on s'entend très bien, enfin voilà, il y a une personnalité que j'ai du mal à gérer sur les 5 alors c'est vraiment la personnalité, en terme de compétences y a aucun problème, ça se passe bien etc., mais euh..., voilà du coup on arrive, peut être à la limite du professionnel, on est plus dans l'humain quoi, mais je base beaucoup ma façons de diriger sur le relationnel, sur l'humain, effectivement enfin, quand je dirigeais des centres de loisirs ici, j'ai toujours essayé de faire en sorte qu'il y ait une bonne ambiance, enfin je crois vraiment qu'on obtient plus de choses en les présentant</p>	<p>Ambiance participative lors des réunions.</p> <p>Bonne entente des participants.</p> <p>Tom porte de l'importance à la dimension humaine dans sa façon de diriger</p> <p>Tom instaure une ambiance conviviale afin que tout le monde adhère à ses idées.</p>	<p>Coopération</p> <p>Equipe soudée</p> <p>Dimension humaine</p> <p>Management</p>	<p>Compétences collectives</p> <p>Compétence collective</p> <p>Professionalisation</p> <p>Compétence</p>
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>correctement, en enrobant un peu le truc quoi, enfin c'est con mais euh, ..., alors y a des gens à qui ça pause aucun soucis mais alors il y a des personnes avec qui c'est plus difficile quoi, il y a des gens qui ont besoin que le directeur affirme son autorité et tout quoi, alors moi c'est vrai que j'ai parfois un peu de mal à faire ça. Et là voilà je me retrouve dans une situation avec une directrice de centre de loisir où on a pas du tout la même façon de diriger, elle est très dans l'autorité, voir l'autorité à risque etc., et là donc du coup je suis dans un moment où j'essaie de lui faire comprendre. On a bossé ensemble pendant 6 ans, donc je me dis que euh..., ba ma façon de diriger devait pas lui correspondre parce que du coup elle n'applique pas ce qu'elle a vu. Autant moi,</p>			
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

	<p>j'essaie d'appliquer ce que j'ai vu avec Jean, même si finalement je crois que je suis assez différent, on n'a pas la même nature, donc du coup je suis beaucoup plus carré, cadré, même un peu obsessionnel des fois, mais à l'inverse je prends moins de temps pour réfléchir sur le plan théorique etc., du coup j'essaie de me corriger. Là, avec cette personne, la difficulté c'est ça. Ceci dit pour le moment il n'y a pas de problème et je pense que l'on se respecte suffisamment pour que l'on trouve une solution ensemble quoi. Là, à la limite, le problème que je suis entrain de régler, on va voir si effectivement, euh..., le fait de partager mon savoir faire en terme de gestion d'équipe, et euh..., ça sera suffisant ou bien s'il faudra une autre</p>	<p>Tom applique ce que le directeur lui à dit tout en prenant du recul.</p> <p>Tom est cadré et carré.</p> <p>Tom montre une différence entre sa façon de diriger et celle de son directeur.</p> <p>Solutions trouvées en groupe.</p>	<p>Prise de recul</p> <p>Personnalité</p> <p>Distanciation par rapport a son supérieur hiérarchique</p> <p>Groupe</p>	<p>Processus d'apprentissage</p> <p>Compétence</p> <p>Processus de professionnalisation</p> <p>Compétences collectives</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>intervention quoi. Le problème là ; je pense qu'il y a un moment où les limites..., échanger des savoirs quand c'est des trucs purement technique, apprendre à se servir d'un logiciel euh..., ça ne me semble pas du tout compliqué quoi. En terme de management, il y a un moment où on se confronte. Mais dans les formations, avec des organismes de formation c'est pas pareil hein, c'est-à-dire qu'on a des théories sur gérer une équipe et gérer des personnalités difficiles etc. ok, mais c'est quand même beaucoup de théorie et il y a un moment où l'évaluation personnelle de la psychologie de l'autre, elle rentre forcément en compte quoi, et donc, là je pense que je vais être à un moment confronté à « est ce que j'ai fais le bon</p>	<p>Partager des techniques semble plus simple que manager.</p>	<p>Partage</p>	<p>Compétence</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	----------------	-------------------

	<p>choix en agissant comme ça » on verra quoi, en fonction de la personne. Car il y a quand même des personnalités qui sont plus facile à gérer que d'autres quoi, c'est évident. Et c'est aussi pour ça que ce côté de la mon boulot est beaucoup intéressant, car effectivement on touche à l'humain, et je pense qu'au fond, au final, le but du jeu c'est effectivement que ça se passe bien pour tout le monde au quotidien mais c'est que au bout de la chaîne il y a des gamins qu'on accueille quoi et l'ambiance qu'il y a entre nous se répercute sur la façon de gérer les animateur et l'ambiance qu'il y a entre les animateurs et la direction ça a des répercutions. Parce que le but du jeu quand même, au final, c'est que l'on accueille les enfants dans de bonnes</p>	<p>Dimension humaine.</p> <p>Tom privilégie une bonne ambiance.</p>	<p>Relationnel</p>	<p>Compétence</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	--------------------	-------------------

	<p>conditions, avec une qualité d'animation. Et je crois vraiment, qu'on obtient pas des gens euh..., enfin voilà surtout dans nos métiers quoi, après on sait où on bosse aussi quoi à la base. C'est à dire que si effectivement bosser dans une entreprise, euh..., qui fait des sites Internet, je pense à ça parce que j'ai un copain qui a passé un entretien, où on te braille dessus euh..., genre « on est là pour faire du fric et tout », bon là d'accord mais c'est un choix. Là nous on fait un choix de bosser dans le social, dans l'humain et il y un moment où si on met pas ça au cœur du, du..., de notre démarche, ça ne peut pas marcher quoi, voilà. »</p>	<p>Tom travaille en connaissance des lieux et c'est voulu</p> <p>Tom souligne l'importance de rester humain tout au long de son travail dans le social.</p>	<p>Contribution de l'organisation</p> <p>Choix de lieu de travail : social</p>	<p>Professionnalisation</p> <p>Professionnalisation</p>
L.292-310	<p>« Les réunions sont basées sur l'échange, la coopération. Car pour moi</p>	<p>Echange et coopération dans les réunions, pour faire adhérer</p>	<p>Echange/coopération</p>	<p>Compétence collective/</p>

	<p>c'est le meilleur moyen pour faire adhérer les gens au projet quoi. C'est-à-dire que si on est d'abord tous d'accord, c'est mieux de prendre le temps avant, de se concerter pour pouvoir évoluer ensemble. Parce que effectivement quand on a décidé de quelque chose tous ensemble et que tout le monde est convaincu du bien fondé de l'action euh, ba on va la porter plus efficacement. Alors que voilà, si j'avais imposé le questionnaire de satisfaction, je ne crois pas qu'il aurait été porté de façon efficace. De la même façon, on a fait un outil de communication sur un petit journal tous les 2 mois, un journal des accueils où on donne l'actualité des centres, où annonce des choses, on revient sur des action qui ont eu lieu etc., c'est tout bête c'est pas</p>	<p>son équipe au projet.</p> <p>Prise de recul et concertation avec les membres de l'équipe pour évoluer.</p> <p>L'efficacité du travail est liée aux convictions de l'ensemble du groupe pour faire évoluer le projet.</p>	<p>Collectif</p> <p>Groupe</p>	<p>Professionalisation</p> <p>Apprentissage collectif</p> <p>Compétences collectives</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

	eah..., c'est plus efficace au final quoi. »			
L.315-335	<p>« Ce qu'il y a c'est qu'au début d'année, c'était des réunions qui étaient très techniques quoi, elles avaient leur utilité parce qu'effectivement, c'était un moment où on se posait des questions parce que tout le monde démarrait quoi, c'était une aventure qui démarrait. Je pense aussi, le fait qu'on ait eu ce sentiment de, de, ..., que j'ai essayé de..., voilà on partait tous ensemble, on avait un challenge à relever quoi, et vraiment, j'ai eu l'impression que ça nous a quand même pas mal fédéré et ce qui est plus intéressant maintenant qu'au début de l'année. C'est qu'on travaille vraiment ensemble. Au début de l'année, c'était quand même beaucoup des questions techniques où je répondais, où il fallait</p>	<p>Ils ont créé leur activité ensemble.</p> <p>L'équipe est soudée car ils ont construit les choses ensemble.</p>	<p>Création de l'activité collectivement</p> <p>Solidarité de l'équipe</p>	<p>Apprentissage collectif</p> <p>Apprentissage</p>

	<p>prendre des décisions pour tout le monde et on avait pas vraiment le temps d'y réfléchir tous ensemble quoi. Là maintenant, ce qui est intéressant c'est que chacun amène son point de vue et c'est tout bête mais moi ça me donne des idées quoi, je propose le truc au départ, mais effectivement après euh, ..., c'est enrichi, ça évolue, et je pense que c'est de meilleure qualité quoi. Donc c'est bien pour tout le monde, je pense que ça a un intérêt. Pour euh, moi, mon rôle aussi c'est de prendre un peu de distance aussi par rapport au quotidien et de les amener à réfléchir que des choses un peu plus générales, des propositions auxquelles effectivement, je n'aurais pas pensé, enfin voilà quoi des choses un peu transversales qui vont leur sortir, euh., la tête du</p>	<p>Partage des points de vue. Emergence de nouvelles idées et de nouvelles approches.</p> <p>Grâce à l'équipe, les idées évoluent et s'enrichissent. Alors le travail est de meilleure qualité.</p> <p>Tom prend du recul.</p> <p>Tom amène son équipe à réfléchir et à lui faire prendre</p>	<p>Partage</p> <p>Collectif</p> <p>Prise de recul</p> <p>Prise de distance</p>	<p>Compétences</p> <p>Compétences collectives</p> <p>Professionnalisation</p> <p>Professionnalisation</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>guidon un peu, et donc voilà moi j'arrive avec mon idée, ma proposition mais comme rien n'est figé, de toute façon ça me fait aussi évoluer et ça m'en donne d'autre. Petit à petit on s'enrichi les uns des autres hein, ça c'est clair. »</p>	<p>de la distance.</p> <p>Enrichissement des uns des autres.</p>	<p>Richesse du groupe</p>	<p>Compétence collective</p>
L.340-342	<p>« Ba,..., ça dépend pourquoi. Mais en l'occurrence, pour ce poste là je ne peux que travailler à plusieurs, je suis là pour ça, je suis payé pour travailler avec les autres, enfin du coup, c'est vraiment comme ça que je prend mon poste quoi. »</p>	<p>Son travail l'oblige à travailler avec les autres.</p>		
L.346-363	<p>« Après sur la partie vraiment, administrative, par exemple sur le fait de faire des contrats etc., je suis bien obligé de travailler avec les directrices de centre de loisirs, elles me font remonter les informations. Là pour le coup j'ai</p>			

	<p>besoin de maîtriser le truc parce que c'est des trucs vraiment techniques par exemple quand je prépare les salaires. Donc je travaille quand même avec eux, parce que c'est eux qui me font remonter l'information, c'est moi qui les synthétise qui les transmet après à Daniel, enfin voilà, je suis jamais tout seul, du début à la fin dans aucune action. C'est-à-dire que soit je suis au dessus de l'équipe mais du coup je travaille avec eux, soit sur l'administratif, ils me font remonter des informations et c'est ces informations que je transmets, que je synthétise. D'ailleurs je crois que j'ai évolué là dessus, car avant je travaillais beaucoup plus dans mon coin. Après, j'ai du mal à..., et ça c'est un vrai problème d'autant plus cette année où il y a cette grosse</p>	<p>Tom ne travaille jamais seul, il est au dessus de l'équipe, il travaille avec elle.</p> <p>Evolution dans sa méthode de travail.</p>	Groupe	<p>Compétence collective</p> <p>Professionalisation</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---------------------------------------------------------

	<p>charge de travail sur le nouveau marché, j'ai plus de mal à globaliser ici et j'ai du mal à être en lien avec les autres secteurs quoi comme le secteur social, bon c'est un peu plus difficile mais je pense que c'est l'année qui veut ça aussi et c'est le fait que mon bureau ne soit plus à Courteline aussi. Mais oui, le travail à plusieurs c'est tellement plus enrichissant quoi, on ne peut pas trop travailler tout seul dans notre métier je pense. »</p>	<p>Difficulté de mettre en lien son travail avec celui du secteur social.</p> <p>Tom est convaincu que le travail avec les autres est enrichissant et obligatoire dans son métier.</p>	<p>Secteurs différents</p> <p>Contribution du collectif à son enrichissement</p>	<p>Professionnalisation</p>
L.368-433	<p>« je pense qu'il y a un attachement, euh..., je pense qu'il y a un fort attachement à l'association, aux projets d'une part. Je pense qu'il y a un fort investissement individuel de chacun. Après je ne suis pas sûr qu'il y est euh, forcément une même, euh, une même façon de le vivre</p>	<p>Attachement à l'association.</p> <p>Fort investissement individuel de chacun</p>	<p>Culture organisationnelle</p>	

	<p>quoi et l'attachement et l'investissement individuel quoi. Je crois qu'on est dans des problématiques quand même très différentes au quotidien entre les actions sociales, mon secteur et le secteur de Claire (secteur culturel et de loisir) et que ces problématique quotidiennes différentes font que, effectivement, même si euh, ..., on est attaché à la source, qu'on est attaché à l'image de l'association, qu'on a envie tous de faire du bon travail, euh, je pense que c'est qu'on ne connaît pas forcément bien ce que font les autres mais aussi que c'est de toute façon tellement différent qu'on voit pas toujours comment travailler ensemble quoi. Et qu'effectivement, moi, j'ai un peu l'impression que mon équipe, c'est l'équipe du secteur enfance jeunesse</p>	<p>Différence entre les secteurs.</p> <p>Attachement à l'image collective</p> <p>Manque de connaissance sur les autres secteurs.</p> <p>Ne voit pas toujours comment travailler ensemble car les secteurs sont différents.</p>	<p>Culture collective</p> <p>Effet de manque</p>	<p>Compétences collectives</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	--------------------------------

	<p>quoi. Je travaille bien avec Claire, je travaille moins bien avec le secteur social mais euh, ..., je pourrai limite m'en passer. Enfin, moi, au quotidien, je pourrais vraiment m'en passer. Si je le fais c'est parce qu'il y a un projet centre social derrière et que Jean essaie de nous fédérer la dedans quoi. Mais c'est très compliqué, très, très compliqué. Parce que au quotidien, moi dans mes objectifs, ça fait pas parti de mes objectifs de, de participer au centre social. Moi, mon objectif, c'est le marché public qu'on a avec la ville de Tours ; c'est extrêmement contraignant, qui nous oblige à être vraiment au taquet quoi et voilà j'ai des missions à remplir par rapport à ça, une réussite à avoir quoi, et que effectivement, la culture d'entreprise, le fait de travailler tous</p>	<p>Tom remplit des missions.</p> <p>Travailler ensemble fait parti</p>	<p>Capacité</p>	<p>Compétences</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	-----------------	--------------------

	<p>ensemble dans un même centre etc., limite ça fait pas partie de mes missions, on pourrait être séparer que je ne verrais pas la différence. Mais parce que le marché implique ça, et pi voilà, comme je le disais parce que un centre socioculturel c'est vraiment une addition de plein de métiers quand même assez différents les uns des autres et qu'effectivement, c'est parfois assez difficile d'avoir cette cohérence là. Par exemple, imaginons, là sur le boulot avec les échanges de savoirs, les formations, qu'on travaille sur le management, parce que c'est l'exemple que j'ai pris quoi. Euh, ma théorie de travailler en coopération avec mon équipe etc., ça pourrait éventuellement, euh, je pourrais éventuellement échanger là dessus avec</p>	<p>des missions de Tom.</p> <p>Tom travaille en coopération avec ses collègues. Il pourrait partager sa façon de manager avec le responsable du secteur social.</p>	<p>Groupe</p> <p>Coopération, partage</p>	<p>Compétence collective</p> <p>Professionalisation</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	---------------------------------------------------------

	<p>Habdellatif, parce qu'il a aussi une équipe assez réduite, mais les problématiques quotidiennes sont tellement différentes, le public est différent, l'organisation n'a rien à voir, les objectifs ne sont pas les mêmes, je ne suis pas sûr que ça aurait un réel intérêt, abstraction faite du fait que de toute façon ça serait impossible parce qu'on ne s'entend pas très bien lui et moi et que donc sur coup, euh..., voilà quoi. Mais là limite techniquement ça serait possible mais avec Claire ça ne pourrait pas par exemple, on est tous les 3 à peu près sur les mêmes niveaux de responsabilités même si ils n'ont pas le même statut que moi. Mais là je ne vois pas comment on pourrait échanger la dessus. Alors que, effectivement, si euh, voilà elle est secrétaire, elle est directrice</p>	<p>Entente pas toujours très bonne.</p> <p>Difficulté de partager sa compétence de management.</p>	<p>Mésentente, conflit</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	--

	<p>de centre loisir, je repends cet exemple là parce que c'est un exemple que j'avais cité lors de notre premier entretien, ont besoin d'une formation sur un logiciel et que le logiciel je le maîtrise, euh, là voilà, il suffit de se mettre d'accord, de définir 3 vendredi matins où on le fait, que moi je travaille un peu sur la façon de le faire et voilà c'est relativement simple à mettre en place quoi. Mais sur la façon de gérer une équipe c'est plus compliqué quoi c'est quand même des choses qui nous appartiennent à nous, en fonction de notre vie et pi là pour le coup, je sais pas euh, si vous rencontrez Habdellatif, qui vous dit moi mon besoin ça serait en terme de gestion d'équipe, de management etc., mais il y a tellement d'autres considération à prendre en compte, c'est-à-dire que je</p>	<p>Il suffit de définir un temps pour l'échange.</p> <p>Sa façon de gérer une équipe est quelque chose qui lui appartient.</p>	<p>Echange, organisation</p> <p>Expérience personnelle</p>	<p>Compétence</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-------------------

	<p>pense qu'effectivement, si j'intervenais avec Jean, et Claire et j'aurais du coup tellement un coté donneur de leçons ou je ne sais quoi, il faut prendre en compte les relations de chaque personne et là on est dans un domaine qui est tellement subjectif des relations puisque l'équipe qu'il encadre sont aussi mes collègues donc, enfin, du coup c'est très compliqué quoi, alors qu'effectivement si on dit, ba voilà moi j'ai un besoin euh..., Moi j'avais cité comme besoin, euh, comprendre un peu la comptabilité d'une association comme la notre c'est relativement simple, après il faut dégager du temps mais c'est relativement simple de la mettre en place, parce que Daniel peut m'expliquer et se serait intéressant pour d'autres gens que moi donc voilà.</p>	<p>Importance des relations entre chacun.</p> <p>Les relations individuelles sont plus difficiles à gérer pour</p>	<p>Relationnel</p> <p>Relationnel parfois</p>	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--

	<p>Mais c'est vrai que des qu'on touche à l'humain et aux relations individuelles entre les gens c'est plus compliqué quoi.</p> <p>Mais pour en revenir à votre projet, je pense qu'il faut qu'il y est quelqu'un qui porte ça, qui le mène à bien et il y a le facteur temps aussi à prendre en compte, le temps a trouver et pi le temps qu'on se laisse pour le mener à bien. Je pense que c'est quelque chose qui, ..., on peut vers ça, vers euh, effectivement, cet échange permanent et que du coup ça devienne une culture d'entreprise entre guillemets, culture associative, une marque de fabrique de l'association, mais voilà il faut quelqu'un pour le suivre et le porter et ça se fera dans la durée, dans le temps en fait. »</p>	<p>Tom.</p> <p>Tom suggère de développer une culture associative, d'entreprise. Pour lui, c'est un travail qui se fera dans le temps.</p>	<p>difficile</p> <p>Culture organisationnelle</p>	<p>Apprentissage</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	----------------------

ANNEXE 6

GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN AVEC LEA

<u>Repères</u>	<u>Récit</u>	<u>Eléments de signification</u>	<u>Identification Repères</u>	
			<u>Sous thèmes</u>	<u>Grands thèmes</u>
L.16-26	« Bon scolaire, alors moi j'ai un bac littéraire , ensuite, euh..., j'ai repris des études, un DUT carrière et social, je suis rentrée à l'IUT un an après le bac , car pendant un an je suis partie en tant que fille au pair en Angleterre donc c'était pas du tout dans le cadre des études. Et donc après je suis revenue pour une formation qui a durée 2 ans. Qui me donne donc le DUT carrière et sociale avec l'option culturelle que j'ai eu en 2002	Léa décrit son parcours personnel Formation	Expériences	Professionnalisation Professionnalisation

	<p>et suite a mon diplôme et sachant que je travaillais déjà dans l'animation, ba voilà, j'ai continué dans cette branche en choisissant plutôt de me spécialiser dans les publics adultes et famille et puis j'ai enchaîné les expériences professionnelles, voilà, qui me conduisent depuis 2006 à courteline. Donc mes expériences professionnelles étaient dans l'animation, j'ai toujours exercé dans le domaine de l'animation. »</p>	<p>Connaissance dans l'animation. Léa est attirée par le secteur Adulte et Famille.</p> <p>Léa accumule les expériences professionnelles.</p> <p>Elle a toujours exercé dans l'animation</p>	<p>Spécialisation</p> <p>Expériences professionnelles</p> <p>Expériences professionnelles</p>	<p>Professionalisation</p> <p>Processus de professionalisation</p> <p>Compétences</p>
L.30-35	<p>« Donc, je suis animatrice, euh..., sur le secteur adulte - famille de l'association. Voilà, donc après mes missions c'est de mettre en place des projets, des actions collectives qui vont toucher l'insertion sociale et professionnelle euh..., et puis des actions en direction des familles, donc parents et enfants, avec plutôt une</p>	<p>Léa est animatrice.</p> <p>Léa décrit ses missions : action collective, de direction.</p>	<p>Son activité, savoir faire</p>	<p>Compétence</p>

	action de quartier en lien direct avec les objectifs du centre social. Enfin voilà, mettre en application les objectifs de l'association en tant que centre social. »			
L.43-48	« pour être assez brève ça serait lutter contre l'isolement des personnes, aider les personnes dans leur réinsertion professionnelle , euh..., ça va être soutenir les parents dans leur rôle , euh, et puis aussi tout ce qui va être sur la vie de quartier, encourager la vie de quartier, une entraide, une solidarité entre les gens , euh..., une euh, aider au mieux vivre des personnes individuellement et collectivement sur leur quartier, soutenir les projets d'habitants, aider à la valorisation des personnes... »	Léa décrit ses missions.		
L.53-58	« Alors c'est compliqué parce que mon poste touche à beaucoup de domaines	Léa travaille dans différents domaines.	Multi pratiques	Apprentissage

	<p>différents, Je commencerai par gérer un groupe, je sais gérer un groupe. C'est-à-dire prendre en compte des besoins individuels à travers un groupe donc des individus qui sont ensemble dans un groupe et euh, ..., Voilà faire en sorte que tout le monde trouve sa place dans le groupe et euh..., pour le mieux être de chacun. J'ai géré des fois des situations euh, de conflit, euh, entre des personnes euh...,j'ai déjà connu ça donc c'est plus facile »</p>	<p>Léa sait gérer un groupe et prendre en compte les besoins de chacun.</p> <p>Léa veille à un bon équilibre du groupe.</p> <p>Léa gère des situations de conflits, elle a déjà connu ça</p>	<p>Savoir faire, savoir être</p> <p>Médiateur</p> <p>Bonne gestion due à l'expérience</p>	<p>Compétence</p> <p>Compétence</p> <p>Apprentissage</p>
L.62-69	<p>« euh, c'est avec le dialogue que j'ai su gérer ça. C'est la réactivité aussi, savoir réagir au mieux quand la situation se pose parce qu'on peut pas, difficilement l'anticiper. Après quand on connaît les personnes on peut peut-être arriver mieux le prévoir, mais effectivement, c'est</p>	<p>Léa travaille beaucoup avec le dialogue et essaie de réagir au mieux face à la situation.</p>	<p>Dialogue</p>	<p>Apprentissage</p>

	<p>parler, c'est prendre le temps, savoir écouter, euh voilà, prendre le temps avec les gens. Et puis ba faire la part des choses arriver aussi à être dans une sorte de neutralité aussi, il n'y a pas de parti à prendre. C'est, ..., c'est je pense que c'est lié à un positionnement professionnel aussi par rapport à notre public. Quelle position on donne face aux gens et voilà c'est dans la manière de se comporter. »</p>	<p>Léa parle, prend le temps et sait écouter les gens.</p> <p>Léa se positionne dans un statut de neutralité.</p>	<p>Dialogue, écoute</p> <p>Positionnement professionnel</p>	<p>Compétence collective</p> <p>Professionnalisation</p>
L.73-83	<p>« Alors ça je l'ai appris sur le terrain, je n'ai jamais eu vraiment de cours, alors si j'ai eu des cours d'animation de groupe, parce que effectivement, hein, animer une réunion, animer un groupe, y'a des techniques de management qui existent, donc ça j'ai eu hein, j'ai eu des cours. Après sur un public comme celui auquel je suis confronté, c'est plus de</p>	<p>Importance de la formation sur le terrain.</p> <p>Formation sur l'animation de groupe.</p>	<p>Formation sur le terrain</p>	<p>Apprentissage</p> <p>Apprentissage</p>

	<p>l'expérience de terrain où euh, ..., j'ai appris par l'expérience, j'ai vécu des situations où il a fallu que je réagisse comme je le pouvais, j'en ai tiré aussi moi, j'ai fait mon bilan personnel et avec le temps il y a des situations que je sais mieux gérer qu'avant enfin c'est plus des choses de terrain. Bon l'écoute, savoir écouter, euh..., c'est pas quelque chose qu'on nous apprend en cours. C'est des choses qu'il faut aimer faire déjà, en tant qu'individu, je pense et il y a des qualités qu'il faut apprendre à développer. »</p>	<p>Léa place l'expérience au centre de son apprentissage.</p> <p>Léa sait prendre du recul face aux situations vécues. Léa fait un bilan personnel.</p> <p>Avec le temps meilleure gestion de certaines situations</p> <p>Léa apprend sur le terrain.</p> <p>Le travail de Léa est sa vocation. Elle aime faire son travail. Léa pense qu'il faut apprendre à développer des qualités.</p>	<p>Expérience</p> <p>Réactivité</p> <p>Temporalité</p> <p>Formation de terrain</p> <p>Apprendre</p>	<p>Apprentissage</p> <p>Professionalisation</p> <p>Apprentissage/ professionalisation</p> <p>Apprentissage</p> <p>Apprentissage</p>
L.87-97	<p>« Pas spécialement non, on a pas pris un temps pour me dire, voilà le public est comme ça et comme ça. Au contraire</p>	<p>On a pas pris du temps pour expliquer à Léa comment travailler avec son public.</p>	<p>Manque d'enseignement</p>	

	<p>c'est bien de se faire son idée soi même, parce qu'on peut très vite se faire des a priori et avoir une certaine image des gens.</p> <p>Quand je suis arrivée, j'avais un regard neuf et c'est très bien de partir avec ce regard. Après c'est vrai qu'on discute aussi entre collègues des situations qu'on vit au quotidien, voilà. On parle, c'est plutôt de manière informelle, ce n'est pas cadré en réunion, ça peut arriver mais c'est très rare. Mais voilà, effectivement, j'ai vécu des situations, ça m'a énervé, j'ai pas su quoi faire, et pi voilà on s'échange un peu nos points de vue, moi j'aurai fait ça, ouais bon tu as fait ça, c'était pas si mal enfin voilà c'est aussi une manière de s'encourager, des fois de relativiser un peu les choses, de décompresser. »</p>	<p>Dialogue entre collègues sur les situations du quotidien.</p> <p>Dialogue informel non cadré ;</p> <p>Léa a vécu des situations qu'elle n'a pas su gérer. Elle en a parlé avec ses collègues, ça l'a encouragé et permis d'évoluer par rapport à la situation vécue.</p>	<p>Echange</p> <p>Echange informel</p> <p>Expériences vécues, échange, encourage et relativise</p>	<p>Compétence collective</p> <p>Apprentissage organisationnel</p> <p>Professionnalisation</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

L.102-113	<p>« Ba écoute je te dirais que dans les faits je pense que c'est primordial dans l'animation et dans le travail social en général, d'être solidaire, de s'entraider, d'échanger pour le travail d'équipe c'est primordial, mais à la fois euh, ..., sur Courteline, c'est pas la..., qualité principale de l'équipe de savoir travailler ensemble, donc euh, dans ma situation actuelle, c'est pas forcément ceux qui m'aident le plus, malheureusement. Après, euh voilà, dans l'idéal, par rapport à d'autres expériences que j'ai vécu, oui, je pense que le travail en équipe c'est très important pour euh, ba pour affronter des situations qui sont des fois pas toujours évidentes et euh..., et puis qu'on</p>	<p>Importance de la solidarité, de l'entraide et de l'échange pour travailler en équipe.</p> <p>Problème : les acteurs ne savent pas toujours travailler ensemble.</p> <p>Les expériences qu'elle a vécues lui montrent que le travail en équipe est important lui permet d'affronter certaines situations.</p>	<p>Opinion de Léa</p> <p>Problème</p> <p>Expériences vécues</p>	<p>Apprentissage collectif</p>

	ait une cohérence aussi quoi. Parce qu'on travaille souvent sur les mêmes familles, les mêmes personnes, mais dans des cadres différents. Il faudrait le faire mais ce n'est pas suffisant, c'est sûr que l'on ne coopère pas assez entre nous. »	Manque de coopération entre collègues.	Manque	
L.116-142	« Ba ça va essayer de se faire sur petite échelle. Bon avec mes collègues sur l'antenne on se voit tous les jours donc on voit les personnes, donc on va se parler un peu plus, on va plus facilement échanger. Mais c'est vrai qu'avec les collègues qui sont ici, c'est très rare qu'on discute d'une famille qu'on connaît , bon ça arrive mais c'est pas euh..., c'est d'autant plus informel. En tout cas il n'y a pas de temps posés pour ça. Alors après il faut quand même savoir que depuis euh, ..., juin de l'an dernier, les	Le fait de voir ses collègues tous les jours facilite le dialogue et l'échange, mais c'est rare, car ce ne sont pas des moments prévus pour cet effet.	Dialogue, échange	Professionalisation

	<p>collègues de l'antenne, donc on est 4, 5 à suivre une supervision avec un psychiatre qui nous accompagne, dans..., par rapport au public pour parler des situations qu'on peut vivre, en discuter ensemble et voilà et puis essayer de mieux appréhender ces situations là quand on revient sur nos outils de travail. Donc ça c'est quand même extérieur à l'équipe, c'est vraiment euh, on va dans son cabinet on est pas sur notre lieu de travail mais on discute de nos situations professionnelles. Alors ça se passe simplement, on est tous ensemble avec le psychiatre, on est 4, tout le personnel de l'antenne sauf Habdellatif, notre responsable. On est sans responsable dans ce cours là. Donc après c'est un temps qui dure une heure environ, c'est une fois</p>	<p>Léa suit une supervision avec ses collègues pour parler des situations vécues.</p> <p>Ca lui permet de mieux anticiper les prochaines situations.</p> <p>Dialogue autour des situations professionnelles.</p>	<p>Supervision, prise de recul, anticipation</p> <p>Dialogue</p>	<p>Professionnalisation</p> <p>Compétences</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

	<p>toutes les 3 semaines, ce n'est pas forcément de manière très régulière.</p> <p>Euh, après ça se fait simplement, on rentre, voilà si quelqu'un à une situation à exposer il peut l'exposer et puis on en discute, on échange aussi avec lui avec lui parce que c'est quelqu'un qui du coup est d'autant plus neutre et c'est intéressant d'avoir un regard extérieur et puis c'est des publics que lui connaît aussi dans d'autre cadre. Donc voilà, on échange assez simplement. Il va dans certains moments nous donner des petits conseils pour mieux gérer les situations. Parce que c'est vrai que des fois on est confronté à un public qui nous énerve, où on y arrive plus, où ça n'avance pas, on ne sait pas quoi faire pour les aider, enfin, on tourne en rond. Voilà il nous donne</p>	<p>Important d'avoir quelqu'un d'extérieur aux situations vécues afin d'apporter un regard extérieur.</p> <p>L'échange est facile.</p> <p>Conseils du psychiatre.</p> <p>Le psychiatre aide Léa à relativiser les choses.</p>	<p>Retours sur les expériences</p> <p>Echange</p> <p>Conseil extérieur</p> <p>Aide à relativiser</p>	<p>Apprentissage</p> <p>Apprentissage</p> <p>Professionnalisation</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

	des petits trucs pour arriver à relativiser les choses et puis euh, ..., se retrouver confronté aux personnes mais voilà en essayant un autre biais, un autre moyen d'attaque. »			
L.148-149	« avec mes collègues, qu'est ce qui pour moi est important ? Et bien il faut avoir des objectifs communs cela me paraît primordial. »	Importance des objectifs communs.	Objectifs communs	Professionnalisation
L.153-168	« euh non, nous n'avons pas les mêmes objectifs avec tout le monde non, non. Avec le public de l'antenne oui, avec d'autres collègues sur d'autres secteurs non, non, non. Je pense que c'est important, dès le départ tout le monde sait vers où on va pour qu'à un moment donné la compréhension se fasse il faut qu'on ait une même orientation, une orientation commune, une direction	Problème pour Léa : les objectifs ne sont pas les mêmes pour tout le monde. Léa pense qu'il faut avoir un but commun, une direction commune.	Dysfonctionnement Direction commune	

	<p>commune parce que si il y en a un objectif et l'autre qui a un objectif complètement opposé, on a..., enfin je veux dire, le dialogue il est impossible, on ne peut pas travailler ensemble. On ne peut pas travailler sans objectifs communs. Pour moi c'est cette idée d'objectifs, de ligne directrice, c'est où on va ensemble ? euh moi quand je t'ai dit mes objectifs d'animatrice qui sont effectivement de lutter contre l'isolement, de valoriser les individus dans leur savoir, de soutenir les parents dans leur rôle, il y a tous ces objectifs là auxquels je rajoute mes objectifs personnels, ceux de l'asso, ceux des centres sociaux, ceux des financeurs, enfin il y a tout un amalgame d'objectifs. Après il faut faire le point sur ça et euh est ce que mon collègue du</p>	<p>Importance d'une ligne directrice commune.</p>	<p>Ligne directrice commune</p>	
		<p>Léa pense que si les gens ont</p>		

	secteur enfance ou mon collègue de l'antenne à les mêmes objectifs que moi et est ce qu'on a du coup une cohérence d'action qui va pouvoir se faire ? parce que si on n'a pas les mêmes intentions, ba on arrivera jamais à se rejoindre. »	les mêmes intentions qu'elle, il y aura une cohérence d'action.	Intentions communes	
L.172-195	« Ba je pense que le fait qu'on a pas les mêmes intentions est une des difficultés de Courteline c'est qu'on a..., alors par exemple le secteur enfance qui dépend d'un marché public, avec la ville de Tours, qui a un farnam d'objectifs qui ne sont pas du tout les objectifs que nous nous avons à l'antenne sur le secteur adulte – famille où on va être sur une euh..., L'exemple type hein, nous le secteur adulte – famille on a une action de proximité, le secteur enfance – jeunesse à une action sur euh, tout l'ouest de la	Problèmes pour Léa : les gens n'ont pas les mêmes intentions. Le travail de Léa est une action de proximité alors que pour ses collègues des autres secteurs, ils recouvrent tout le centre ville.	Dysfonctionnement Différences entre secteur social et enfance jeunesse	

	<p>ville, voir même sur tout le centre de la ville. Donc déjà ça c'est..., pour moi c'est un exemple type de différences qui fait que ça peut être un vrai problème dans la communication si nos intentions de travail ne sont pas les mêmes, donc ça c'est important, c'est important. Donc il y aurait ça, après euh..., je pense euh, cette capacité à dire les choses, je pense aussi, parce que ça aussi c'est important dans une équipe, savoir dire les choses, savoir écouter, effectivement après savoir, euh, échanger, faire des compromis si il y a des compromis à faire, défendre ses idées jusqu'au bout quand on en est persuadé, enfin toute cette partie d'échange, relationnelle, euh, elle est importante, enfin en tout cas euh faudrait voir ça plutôt en réunions.</p>	<p>Mise en évidence des différences entre les secteurs, donc problème de communication.</p> <p>Importance de savoir dire les choses dans une équipe, d'écouter, d'échanger, de faire des compromis, défendre ses idées.</p> <p>L'échange est important.</p>	<p>Manque de communication entre les secteurs</p> <p>Organisation de d'une équipe</p> <p>Echange</p>	<p>Compétences collectives</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

	<p>Après je pense que c'est euh, même en tant que travailleurs sociaux et animateurs on a des fois des difficultés à écouter, même si c'est une des qualités quand même primordiale a priori. Mais c'est on est aussi des fois dans des problématiques un peu individuelles et puis euh, ba que le relationnel c'est compliqué, on le sait très bien et je pense que dans une réunion d'équipe, c'est important d'avoir un animateur d'équipe. Enfin, quelqu'un qui euh, qui donne la parole, qui reformule ce qui vient d'être dit, qui synthétise, qui donne des priorités là où à un moment donné il en faut, qui est peut être capable de trancher sur des décisions quand à un moment donné une décision collective n'arrive pas à venir, enfin, un</p>	<p>Les autres ont des difficultés à écouter.</p> <p>Le relationnel, c'est compliqué.</p> <p>Pour Léa, c'est important d'avoir un animateur d'équipe qui gère les réunions de groupe.</p>	<p>Dysfonctionnement</p> <p>Gestion de l'équipe par un animateur</p>	<p>Permet de se professionnaliser</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------

	animateur d'équipe , je pense que ça aussi c'est important. »			
L.200-216	« ba là en l'occurrence c'est le mauvais exemple parce que non, à Courteline, non. Je trouve que c'est un travail d'équipe qui n'en est pas un et qui va moi, à un certain moment, m'aider dans mon travail individuel, je ne veux pas être non plus un peu trop, trop euh, ..., catégorique mais il y a eu des situations où euh..., effectivement, l'équipe m'a aidée mais après je ne pense pas que se soit le bon exemple vraiment. Même si je suis persuadée que un travail d'équipe, une cohérence d'équipe, euh, nous rend bien meilleur dans notre travail . Parce que des fois on est dans son truc, on est un peu enfermé, on doute, on ne sait plus trop	<p>Pour Léa, le travail d'équipe à Courteline n'en est pas un.</p> <p>L'équipe aide Léa pour ses activités.</p> <p>Le travail est mieux fait en équipe.</p>	<p>Dysfonctionnement</p> <p>Contribution du collectif à l'efficacité</p>	<p>Apprentissage</p> <p>Professionalisation</p>

	<p>pourquoi on fait ça, quelles sont nos intentions, on a des situations où on s'enferme un peu dans son travail et que d'en discuter et de travailler avec des collègues c'est prendre un peu de recul par rapport à tout ça, c'est euh, avoir un autre regard sur des situations. Donc je parlais tout à l'heure des gens qui vous énerve quoi, des fois il y a une personne ou vous n'y arrivez pas avec elle et on en discute avec un collègue et tout d'un coup euh..., je ne sais pas, il va dire un petit truc qui fait que, que euh..., ba tiens ouais finalement je comprend son mal être à cette personne, pourquoi elle a réagit comme ça et du coup on prend du recul, on se dit bon, effectivement, il faut que je lui en veuille moins et euh, que j'essaie un peu plus de me mettre à sa</p>	<p>Le dialogue avec les collègues permet de prendre du recul par rapport aux situations vécues.</p> <p>Dialogue avec les collègues permet de comprendre certaines situations</p>	<p>Dialogue, expériences, recul</p> <p>Coopération</p>	<p>Compétences collectives</p> <p>Compétence collective</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

	place. »			
L.221-230	<p>« Ba il y a la supervision, après le soucis de la supervision c'est que à aucun moment, enfin en tout cas c'est notre difficulté, on arrive pas à utiliser ce travail fait en supervision car il en ressort vraiment plein de choses mais le soucis c'est qu'on n'arrive pas à l'appliquer dans notre travail au quotidien, parce qu'il n'y a pas de suivi par rapport au travail d'équipe parce que nous on a des réunions le mardi matin à l'antenne et ça ne suit pas en fait, c'est euh.... Le travail qu'on fait en supervision, je pense que ça va nous aider individuellement dans certaines situations mais dans notre travail en équipe ça ne nous enrichi pas plus, ça nous aide pas plus à affronter des</p>	<p>Le travail en supervision n'a pas d'effet sur le poste de Léa.</p> <p>Le groupe n'arrive pas à appliquer le travail de supervision dans le quotidien.</p> <p>Le travail en supervision apporte une aide individuelle mais pas collective.</p>	Aide individuelle	Professionalisation

	situations, enfin, on en met pas en application en fait. Pourtant on y croit, on discute, ça nous apporte plein de ligne mais on retourne en équipe et pfff, voilà c'est le néant. »	Limite de la supervision.		
L.234-239	« Oui, oui. C'est une réunion que pour le secteur adulte – famille, après il y a des réunions de permanent le vendredi où on participe également. Mais le mardi matin, une fois sur deux à peu près c'est euh, uniquement les salariés de l'antenne donc du secteur adulte – famille. Hormis Jean qui peu arriver sur certains sujets, ma collègue Claire aussi qui a du venir discuter sur une ou deux questions avec nous. Sinon non, c'est vraiment les salariés de l'antenne. »	Réunion pas assez régulière.		
L.244-252	« Alors moi j'adore travailler en équipe , enfin je pense que cela me rend bien	Léa aime travailler en équipe et ça la rend meilleure dans	Apport du collectif	Professionnalisation

	<p>meilleure dans mon travail, ça c'est évident et puis, euh, il y a ce côté dynamisant et motivant, enfin, une émulation collective en fait hein, ça crée une solidarité, même imaginaire en fait. Parce que c'est vrai que dans notre travail il y a un fort besoin d'imaginer des choses, d'imaginer les projets hein, c'est vraiment ça. Et c'est vrai que de construire un projet ensemble c'est rebondir sur l'idée d'une personne pour pouvoir rajouter quelque chose, enfin voilà c'est un peu l'émulation collective, quelque chose qui ne peut pas se passer quand on est tout seul, on note ses idées, euh, bon on les note hein. »</p>	<p>son travail.</p> <p>C'est motivant pour elle.</p> <p>Cela crée une solidarité.</p> <p>Léa donne beaucoup d'importance à l'émulation collective.</p>	<p>Equipe - Motivation</p> <p>Culture organisationnelle</p> <p>Emulation collective</p>	<p>Professionnalisation</p> <p>apprentissage, professionnalisation</p> <p>compétences collectives</p>
L.256-267	<p>« euh, non malheureusement je ne vis pas ça à Courteline non. Non je ne vis pas d'émulation collective (rire), donc</p>	<p>Léa ne vit pas d'émulation collective à Courteline.</p>	<p>Manque</p>	

	<p>fort heureusement, je fais confiance à mon travail personnel mais voilà, moi je sais où je vais, je sais pourquoi je le fais et j'essaie de compenser ça en évaluant fréquemment mon travail, mais effectivement, c'est souvent de manière individuelle, donc ça a des limites parce que euh, c'est bien d'évaluer son travail seule hein, je suis capable de le faire de manière objective, mais ça manque d'un petit quelque chose quand même.</p> <p>Mais voilà je pense que le groupe à une certaine force, effectivement, c'est mettre un dynamisme, une production qui euh, est vraiment importante, liée au groupe. Mais pour moi derrière un groupe, c'est au sein de l'individu avec les expériences, des savoirs faire, du savoir, du savoir être qui font que ce</p>	<p>Léa évalue seule son travail personnel.</p> <p>Mais pour elle ça a des limites.</p> <p>Constat d'un manque.</p> <p>Pour elle, le groupe a une force qui favorise le dynamisme et la production.</p> <p>L'individu nourrit le groupe avec ses expériences et ses savoirs</p>	<p>Evaluation</p> <p>Manque</p> <p>Groupe</p> <p>Expériences et savoirs individuels nourrit le groupe</p>	<p>Compétence</p> <p>Professionnalisation</p> <p>Compétences collectives</p> <p>Professionnalisation</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

	groupe se nourrit. Et c'est les personnes différentes qui rendent le groupe intéressant. »	Les personnes différentes rendent le groupe intéressant.	Collectif	Apprentissage
L.271-284	« Moi la question que je me pose plus, c'est qu'est qui se passe pour donner envie de partager, qu'est qui fait qu'à un moment donné on va partager ses savoirs avec un collègue et dans les 2 sens, pouvoir donner, aller chercher, et je pense que c'est ce qui manque à l'heure actuelle, les conditions et forcément l'envie , qui font que ce partage, pour qu'il ait lieu, si il n'y a pas ces conditions, s'il n'y a pas une envie, s'il n'y a pas de partage, il n'y a rien derrière. Et je pense qu'à Courteline, on est vraiment à ce stade là. C'est qu'il n'y a pas une réelle envie et il n'y a pas les conditions qui font que ça se mette en place . Parce que même si	Constat d'un manque d'envie du groupe. Manque d'une structure, de personnes qui faciliteraient les	Manque Manque	

	<p>y a des moments, il y a une envie, ..., ba c'est comme pour la supervision, ça retombe, parce que si derrière il n'y a pas de structure, il n'y a pas de..., ouais de structure, de cadre qui font qu'on peut le faire ensemble, qu'on peu le mettre en place, ba ça retombera comme un soufflet. Avec des personnes qui prennent ça en main, qui, se responsabilise par rapport à ça..., je sais pas si je me fais bien comprendre, mais pour moi c'est ce qui manque à Courteline. »</p>	échanges en groupe.	organisationnel	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	-----------------	--

ANNEXE 7

GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN AVEC ALEX

<u>Repères</u>	<u>Récit</u>	<u>Eléments de signification</u>	<u>Identification Repères</u>	
			<u>Sous thèmes</u>	<u>Grands thèmes</u>
L.15-39	« Alors parcours scolaire jusqu’au bac, bac B à l’époque. Ensuite deux première année de droit, une première année d’AES, donc je me suis cherchée je ne savais pas du tout vers quoi je voulais aller. Après le hasard de la vie a fait que j’au eu l’opportunité de partir 2 ans jeune fille au pair en Allemagne. Donc sur le plan professionnel, ça ne m’a rien apporté, sur le plan personnel beaucoup. De retour ici, il fallait trouver un travail, donc euh, un peu d’intérim, usine, etc., et puis par connaissance, j’ai	<p>Alex décrit son parcours</p> <p>Elle s’est beaucoup cherchée. Elle ne savait pas ce qu’elle voulait faire.</p> <p>Elle s’est enrichie personnellement et peu professionnellement.</p>	<p>Expériences</p> <p>Expériences personnelles</p>	<p>Professionnalisation</p> <p>Compétence</p>

	<p>pu passer un entretien pour être secrétaire d'accueil à Courteline, c'était à l'époque d'ACCESS, et c'était par le biais de la mairie de Tours, c'est-à-dire que j'étais mise à la disposition de Courteline par la mairie, donc j'avais un petit contrat de quelques mois et puis euh..., donc après il s'est passé la liquidation hein, auprès d'ACCESS. J'ai travaillé en cabinet médical en tant que secrétaire, remplacement d'été et puis quand cette association s'est reconstruite, j'ai repostulé, donc, j'ai repassé un entretien et j'ai été reçue, euh, j'avais fait entre temps une petite formation en informatique, parce que je ne connaissais rien du tout c'était vraiment une formation de base, c'était je ne sais plus 70heures à l'époque sur Excel et Word c'est tout.</p>	<p>Mise à la disposition de l'association</p> <p>Elle fait du secrétariat.</p> <p>Alex a fait une formation d'informatique.</p>	<p>Expérience professionnelle</p> <p>Formation d'informatique</p>	<p>Professionnalisation</p> <p>Apprentissage</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

	<p>D'autant plus que je ne pratiquait pas du tout, en dehors, parce que je n'avais pas d'ordinateur chez moi donc quand je suis arrivée ici, on m'a vraiment fait confiance, alors je ne sais pas le feeling à du passer et du coup on m'a permis d'exercer ce que j'avais appris au cours de ma petite formation. Donc j'ai vraiment appris sur le tas hein, finalement, sur le terrain, je ne savais pas ce qu'était une association euh, on me parlait de conseil d'administration euh, prfff, d'assemblée générale, voilà, on m'a vraiment fait confiance et je me sentais à ma place malgré le fait que ne n'ai pas tout, enfin pour moi j'avais pas toutes les compétences et puis ba je pense que je les avais quand même puisque'on m'a fait confiance et puisque je suis toujours là</p>	<p>Entière confiance de la part de l'association à son arrivée</p> <p>Alex met en application ce qu'elle a appris en formation</p> <p>Alex a appris sur le terrain.</p> <p>Confiance, bien être général dans son travail.</p>	<p>Confiance</p> <p>Mise en application</p> <p>Apprendre</p> <p>Contribution de l'organisation</p>	<p>Professionnalisation</p> <p>Apprentissage</p> <p>Apprentissage</p> <p>Professionnalisation</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

	aujourd'hui. »			
L.44-55	« Voilà, j'ai développé ces compétences grâce à la confiance , c'est vrai que moi dès l'instant où il y avait des choses que je ne savais pas faire, ba je demandais , mais c'était toujours au coup par coup en fonction du cas qui se présente, on demande ah ba tiens ça je ne sais pas, tac et au fur et à mesure on enregistre et voilà quoi. Bon c'est vrai que j'avais juste les petites bases, bon la formation elle ne datait pas depuis très, très longtemps non plus avant l'embauche donc j'avais encore les petites bases et euh, bon ba c'est pas sorcier non plus, après on se perfectionne , mais à partir du moment où on sait faire le courrier, bon ba voilà, après au fur et à mesure on apprend des petites combines et voilà je	<p>Grâce à la confiance qu'on lui a accordée, elle développe des compétences.</p> <p>Alex demandait à ses collègues pour avoir des conseils sur certaines situations.</p> <p>Apprend petit à petit</p> <p>La formation était récente</p> <p>Au fur et à mesure elle a appris à se perfectionner.</p> <p>Alex apprend des petites</p>	<p>Confiance</p> <p>Contribution du collectif</p> <p>Apprendre</p> <p>Formation</p> <p>Apprendre</p> <p>Apprendre</p>	<p>Professionnalisation</p> <p>Professionnalisation</p> <p>Processus d'apprentissage</p> <p>Compétence</p> <p>Apprentissage</p> <p>Apprentissage</p>

	<p>c'est euh, traitement du courrier, on a un logiciel depuis peu, donc on enregistre tout ce qui est courrier arrivé et courrier départ, on ne l'exploite pas vraiment à fond parce qu'on aurait besoin de scanner pour vraiment l'exploiter. Je m'occupe aussi de recevoir les mails, de les dispatcher auprès de mes collègues euh, je prends note lors des réunions, des réunions entre mes collègues, des réunion avec les administrateurs, les centres d'administrations, les assemblées générales, et donc après je fais mon compte rendu. Euh, partie secrétariat, je peux créer des outils pour faire mes suivis, là j'ai fais tous les horaires de mes collègues. Voilà après au niveau de l'accueil, ba accueil téléphonique, accueil physique, euh, tout ce qui est inscription,</p>	<p>Léa fait le lien entre les collègues.</p>		<p>Compétence</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	--	-------------------

	<p>donc enregistrement des inscriptions, euh, tout ce qui est transmission de documents aussi aux adhérents et aux usagers euh donc les informer sur quel document fournir pour inscrire leurs enfants, voilà faire la saisie après des documents qui nous renvoient, euh tout ce qui est transmission en mairie également euh, qu'est ce qu'on fait d'autre au niveau de l'accueil, euh, ba voilà hein grosso modo ce qu'on fait en gros sans rentrer dans les détails. »</p>			
L.89-98	<p>« ba alors au départ j'ai commencé boulevard Preuilly, donc euh, il y avait quand même Habelhatif qui était là et qui m'a vraiment fait confiance au départ, il m'a vraiment mise à l'aise et euh, j'avais pas de question enfin même si elle je trouvais que la question était</p>	<p>Léa était aidée au départ, on lui a fait confiance, on l'a mise à l'aise. Pour elle, il n'y a pas de question bête à poser.</p>	Collectif, échange	Processus d'apprentissage

	<p>bête à lui poser, ba je la posais quand même parce que j'avancais pas donc euh, donc je me suis sentie à l'aise et puis quand on m'a donné le poste ici à l'accueil, euh, ba on était toujours en équipe hein, je travaillais..., on était toujours en binôme donc euh, forcément s'il y avait un soucis, j'avais toujours quelqu'un sur qui m'appuyer, donc j'étais jamais perdue, toute seule. En fait, il y a eu des échanges et je ne suis pas du genre à..., quand je ne sais pas, je demande plutôt que de stagner et de ne pas avancer. »</p>	<p>Alex ne travaillait jamais seule, toujours en équipe.</p> <p>Elle pouvait s'appuyer sur quelqu'un.</p> <p>Alex n'hésite pas à poser des questions pour avancer.</p>	<p>Equipe</p> <p>Contribution du collectif</p> <p>Echange</p>	<p>Compétence collective</p> <p>Professionalisation</p> <p>Apprentissage</p>
L.102	« Oui, informel, ponctuellement en cas de besoin. »			
L.107-155	« Alors qu'est ce que je pourrai prendre en exemple..., nous c'est vrai qu'à notre poste, c'est pas comme les responsables de			

	secteurs, on a pas de projets. Alors on peut avoir l'exemple de l'inscription, avec le suivi d'un dossier de quelqu'un qui donc, inscrire son enfant. Donc par exemple, c'est ma collègue Chantal qui reçoit la dame, euh, elle va constater qu'il manque un document, donc on s'est organisé, on avait modifié, il y a quelque temps un petit peu l'organisation interne au niveau de l'accueil , au niveau justement des dossiers d'inscription, par ce qu'il y a plusieurs étapes dans l'inscription, on a la saisie, donc on a un casier « à saisir », on après à photocopier le dossier, donc on a un autre casier « à photocopier » après une fois que c'est photocopie, on a notre partie photocopier à classer, donc a un autre casier « à classer » et puis on a un casier aussi en attente, quand il y a des dossiers	Organisation de l'équipe interne de l'accueil	Collaboration	Professionalisation
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	---------------	---------------------

	<p>qui ne sont pas complets. Donc si Chantal reçoit quelqu'un et qu'il manque un document, elle va mettre le dossier en attente en mettant un postit, donc moi si cette dame revient qu'elle me dit, voilà il manquait ça, je sais qu'il faut que j'aille vers ce casier là, je retrouve par rapport au nom, je complète, euh, après ba je peux faire la photocopie, et puis mettre dans le casier « à transmettre en mairie » voilà, donc c'est un peu le travail d'équipe, c'est un fonctionnement, euh, je sais qu'au départ quand je suis arrivée on fonctionnait pas trop comme ça, on fonctionnait autrement, c'était un peu euh, comment dire, une peu l'arach' comme on dit, il y avait une bannette on posait ça là, des fois la bannette était à un autre endroit. Donc là on a recalé un peu les choses, on</p>	<p>Travail d'équipe, fonctionnement</p>	<p>Collectif</p>	<p>Apprentissage</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	------------------	----------------------

	<p>a cadré chaque euh, on essaie bon des fois c'est un peu, ça part un peu dans tous les sens mais on essaie de centrer sur ce fonctionnement. Donc ça c'est un travail d'équipe hein, constitution d'un dossier hein, des fois c'est même un travail de longue halène puisqu'il faut relancer les personnes qui doivent venir et puis qui ne viennent pas, donc si on n'arrive pas à bien communiquer, on peut être par exemple deux personnes à appeler le même jour pour dire il manque un document, alors voilà, euh qu'est ce que je peux donner d'autre comme exemple euh, par exemple pour les comptent rendus de l'assemblée générale, où chaque responsable de secteurs présente son secteur sous forme de diaporama, donc là a ce moment là je ne</p>	Recadrage. Ils essaient de garder un bon fonctionnement en équipe	Travail en équipe	Compétences collectives
		Importance d'une bonne communication	Communication	Compétences
		Léa utilise le réseau interne		

	<p>prend pas de note parce que je sais que les documents existent, donc après je prends contact avec chaque responsable pour qu'il m'envoie par Internet, enfin non, via le réseau même, leurs documents, et puis je centralise tout et ça me permet de ne pas prendre de notes, d'avoir quand même les documents, de faire des comptes rendus, de mettre des commentaires si j'ai pris une note à ce moment là, mais euh, voilà je m'adresse à chaque responsable mais en général ils le font dans la demi heure qui suit, j'ai pas besoin de les relancer, enfin voilà. Après c'est vrai que nous à, enfin à mon poste, il n'y a pas vraiment de projet comme on peut avoir quand on est responsable d'un secteur euh, voila. Mais ça va plus être des outils à mettre en place pour améliorer la</p>	<p>pour échange des documents.</p> <p>Alex met en place des outils pour améliorer la communication entres les</p>	<p>Met en place</p> <p>Communication</p>	<p>Compétences</p> <p>Compétences</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------

	<p>communication entre nous ou avec, euh, quand je dis entre nous, c'est avec les secrétaires d'accueil, ou alors entre nous les secrétaires et puis nos collègues aussi, pour améliorer la communication entre les adhérents et les usagers, qu'on ne soit pas obligé de courir après des informations, par exemple, là il va y avoir des stages, donc on confie à chacune, comme on est 2 un bureau, avec des supports où on va trouver les informations nécessaires, pas forcément, euh, déjà en priorité pour nous, qui sommes à l'accueil mais aussi pour un collègue qui n'est pas forcément à l'accueil mais qui est là, si il est en face de quelqu'un qui lui pose une question, qu'il puisse dire attendez je regarde, oui les stages c'est de telle date à telle date, ça coûte tant, voilà. Nous on va</p>	salariés.		
		Améliore la communication	Communication	Compétences

	dire, nos projets à l'accueil c'est plus pour faciliter cette circulation de l'information, mettre en place des outils pour faciliter tout ça quoi. »	Alex facilite la circulation de l'information.	Mission	Compétences
L.159-168	« Pour moi le plus important, c'est de privilégier la communication, qu'on parle le même langage surtout, parce que des fois on peut s'exprimer de la même façon mais pas penser pareil, donc euh, oui communiquer et puis quand il y a quelque chose qui ne va pas, pouvoir le dire, sans agressivité, parce que des fois ça peut être le cas, donc il faut un peu relativiser les choses, pour braquer personne et pour essayer d'avancer aussi. Mais c'est surtout communiquer quand ça ne va pas, quand on a des idées que chacun puisse apporter son avis, son idée, si on est d'accord, si on est pas	Importance de la compréhension de chacun par le dialogue. Alex pense qu'il faut parler sans agressivité pour éviter les conflits et pour avancer. Importance de la Communication.	Communication Evite les conflits Communication pour avancer	Compétences Compétences Apprentissage

	<p>d'accord, voilà et que quand quelque chose est mis en place que tout le monde soit d'accord avec ce système pour que ça fonctionne bien, parce que si forcément quelqu'un ne trouve pas ça terrible ça va moins bien avancer, il manquera un maillon à la chaîne. »</p>	<p>Tout le monde doit aller vers les mêmes objectifs pour que ça fonctionne.</p>	<p>Objectif commun, coopération et collaboration</p>	<p>Compétences collectives</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	--------------------------------

ANNEXE 8

SECONDE GRILLE D'ANALYSE POUR TOM, LEA ET ALEX

<u>TOM</u>	<u>COMPETENCES</u> <u>(Individuelles et Collectives)</u>	<u>TOM</u>	<u>PROCESSUS</u> <u>D'APPRENTISSAGE</u> <u>(Organisationnel et collectif)</u>	<u>TOM</u>	<u>PROCESSUS DE</u> <u>PROFESSIONNALISATION</u> <u>(Organisationnel et collectif)</u>
<u>Activités antérieures</u>	<p>« j'étais plus plasticien » L.28</p> <p>« je travaillais autour de l'art plastique avec des gamins » L.29</p> <p>« j'étais chargé de l'animation » L.34</p> <p>« j'étais responsable d'accueil » L.35-36</p> <p>« j'étais à la fois adjoint sur le centre de loisirs,</p>	<u>Création</u>	<p>« un poste qui se créait et il me l'a proposé » L.37-38</p> <p>« avec les nouveaux postes, on a fait un organigramme » L.88</p> <p>« c'était comment penser l'organisation du nouveau secteur » L.88</p> <p>« on construit tout » L.127</p> <p>« tout le monde démarrait, c'était une aventure qui</p>	<u>Formations</u>	<p>« j'ai d'abord fait des études d'art plastique » L.15-16</p> <p>« j'ai fait une fac » L.16</p> <p>« j'ai passé le BASD » L.56</p> <p>« j'ai fais une VAE » L.57</p> <p>« ma formation est essentiellement dans une formation de terrain » L.58</p> <p>« je fais les choses comme je les ressens grâce à mes expériences personnelles »</p>

	prof d'art plastique et j'ai travaillé aussi... » L.39-40		démarrait » L.317 « on partait tous ensemble » L.319		L.171
<u>Capacités</u>	« je suis coordinateur,[...] j'ai le statut de cadre » L.55-56 « c'est moi qui dirige » L.70 « moi mon rôle ça va être de leur faciliter la tâche » L.95 « moi j'ai fait un premier travail de cadrage » L.105 « je le fais d'instinct, je n'ai aucune formation en management » L.139-140 « moi je dirige » L.134	<u>Observation</u>	« j'ai vu un peu la globalité de la chose » L.30-31 « j'ai découvert ce qu'était un centre socioculturel » L.27 « j'ai toujours vu Jean fonctionner comme ça » L.169 « je vois comment lui fonctionne » L.162-163 « c'est aussi en observant pendant 6 ans que j'ai construit mon poste » L.164-165 « j'essaie d'appliquer ce que j'ai vu avec Jean » L.255	<u>Evaluation</u>	« je ne m'en suis pas trop mal sorti puisque du coup il n'y a jamais eu de problème » L.120 « j'essaie de me corriger » L.259 « ça me fait évoluer » L.333-334 « j'ai évolué la dessus » L.356

	<p>« je peux intervenir quand il y a un problème » L.72</p> <p>« je viens aussi bien en soutien organisationnel » L.70</p> <p>« je suis clair dans ce que j'attends » L.96</p>				
<u>Collectif</u>	<p>« on est une plus grosse équipe » L.54</p> <p>« l'organigramme on l'a fait ensemble avec ** » L.91</p> <p>« je propose et souvent ils acceptent » L.134</p> <p>« j'ai toujours essayer de faire en sorte qu'il y ait une bonne ambiance » L.244-245</p>	<u>Apprendre</u>	<p>« plutôt que de faire l'armée on se mettait à la disposition d'une association pendant un an et demi » L.21-22</p> <p>« j'ai vraiment appris sur le terrain » L.61-62</p>	<u>Equipe</u>	<p>« chacun amène son point de vue, ça me donne des idées » L.325-326</p> <p>« on s'enrichi les uns des autres » L.334</p> <p>« le travail à plusieurs c'est tellement plus enrichissant » L.362</p> <p>« ma théorie c'est de travailler en coopération avec mon équipe » L.396-397</p>

	« je base mes réunions sur l'échange, la coopération » L.292 « on essaye de travailler beaucoup ensemble » L.129				
<u>LEA</u>		<u>LEA</u>		<u>LEA</u>	
<u>Pratique</u>	« j'ai toujours exercé dans le domaine de l'animation » L.25 « mes missions c'est de mettre en place des projets, des actions collectives » L.31-32 « des actions de quartier » L.45 « met en application les	<u>Expérience</u>	« ça je l'ai appris sur le terrain, je n'ai jamais eu de cours » L.73 « j'ai eu des cours d'animation de groupe » L.74 « c'est plus de l'expérience de terrain » L.77 « j'ai appris par l'expérience » L.77	<u>Formation</u>	« j'ai un bac littéraire » L.16 « j'ai repris des études » L.16 « je suis revenue pour une formation » L.19 « j'ai choisi de me spécialiser dans les publics adultes et famille » L.22-23 « j'ai enchaîné les expériences professionnelles » L.23-24

	objectifs de l'association » L.35				
<u>Collectif</u>	<p>« je sais gérer un groupe » L.54</p> <p>« faire en sorte que tout le monde trouve sa place dans le groupe » L.56-57</p> <p>« j'ai géré des fois des situations de conflit » L.57-58</p> <p>« c'est parler, c'est prendre le temps, savoir écouter » L.65</p> <p>« arriver aussi à être dans une sorte de neutralité » L.66-67</p> <p>« c'est important dans une équipe de savoir dire les choses, savoir</p>	<u>Prise de recul</u>	<p>« j'ai déjà connu ça donc c'est plus facile » L.67</p> <p>« j'ai vécu des situations où il a fallu que je réagisse comme je le pouvais » L.78</p> <p>« il y a des qualités qu'il faut apprendre à développer » L.82-83</p> <p>« par rapport à d'autres expériences que j'ai vécu, je pense que le travail en équipe c'est très important pour affronter des situations qui ne sont pas toujours évidentes » L.109</p>	<u>Echange</u>	<p>« c'est avec le dialogue que j'ai géré cela » L.62</p> <p>« j'ai vécu des situations [...] j'ai pas su quoi faire, et pi voilà, on s'échange un peu nos points de vue, c'est une manière de s'encourager, de relativiser et de décompresser » L.93-97</p> <p>« il faut avoir des objectifs communs cela me paraît primordial » L.149</p> <p>« dans les réunions d'équipe c'est important d'avoir un animateur d'équipe, qui donne la parole, qui reformule ce qui vient d'être dit, qui synthétise »</p>

	<p>écouter, savoir échanger, savoir faire des compromis » L.182-183</p> <p>« on en discute entre collègue et tout d'un coup,[...] je comprend » L.212-114</p> <p>« on discute, ça nous apporte plein de ligne » L.229-230</p>				L.190-192
<p><u>Travail</u></p> <p><u>Personnel</u></p>	<p>« je fais confiance à mon travail personnel » L.257</p> <p>« je sais où je vais, je sais pourquoi je le fais » L.258</p>	<p><u>Collaboration</u></p>	<p>« on discute entre collègues de situations qu'on vit au quotidien » L.91</p> <p>« nous donner des petits conseils pour mieux gérer les situations » L.137-138</p> <p>« il nous donne des petits trucs pour arriver à relativiser les choses » L.140-141</p>	<p><u>Analyse de l'activité</u></p>	<p>« c'est la réactivité aussi, savoir réagir au mieux quand la situation se pose » L.62-63</p> <p>« c'est lié à un positionnement professionnel » L.68</p> <p>« j'ai fait mon bilan personnel et avec le temps il a des situations que je sais mieux gérer » L.79-80</p>

			<p>« effectivement l'équipe m'a aidée » L.204</p> <p>« j'adore travailler en équipe, je pense que ça me rend bien meilleure dans mon travail » L.244-245</p> <p>« construire un projet ensemble » L.249</p> <p>« c'est des personnes différentes qui rendent le groupe intéressant » L.267</p>		<p>« on suit une supervision avec un psychiatre pour parler des situations qu'on peut vivre, on en discute ensemble, et puis on essaie de mieux appréhender ces situations là quand on revient sur nos outils de travail » L.123-126</p> <p>« j'essaie de compenser ça en évaluant fréquemment mon travail » L.258-259</p>
<u>ALEX</u>		<u>ALEX</u>		<u>ALEX</u>	
<u>Activité</u>	<p>« j'avais juste les petites bases car la formation ne datait pas depuis très longtemps » L.47-48</p> <p>« je n'avais pas de grosse</p>	<u>Expérience</u>	<p>« je me suis cherchée je ne savais pas vers quoi je voulais aller » L.16-17</p> <p>« sur le plan professionnel, ça ne m'a rien apporté, sur le</p>	<u>Formation</u>	<p>« j'ai eu l'opportunité de partir 2ans jeune fille au pair en Allemagne » L.18</p> <p>« j'ai travaillé en cabinet médical en tant que secrétaire »</p>

	compétences » L.52 « je suis secrétaire d'accueil » L.59 « je serai assistante de direction » L.62 « je ne ferai que du secrétariat » L.62 « je m'occuperai un peu de l'équipe de secrétaire d'accueil » L.63 « je m'occupe de recevoir les mail et de les dispatcher » L.70 « je prend note lors des réunions » L.71 « je fais tous les horaires de mes collègues » L.74- 75		plan personnel beaucoup » L.19		L.25 « j'avais fait entre temps une petite formation en informatique » L.27-28
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------

<u>Equipe</u>	« on s'est organisé, on avait modifié, il y a quelque temps un petit peu l'organisation interne au niveau de l'accueil » L.111-112 « on a recalé un peu les choses » L.126 « on essaie de ce centrer sur ce fonctionnement » L.128	<u>Méthode d'apprentissage</u>	« j'ai vraiment appris sur le tas, sur le terrain » L.34 « quand il y avait des choses que je ne savais pas faire, je demandais » L.45 « j'avais pas de question bête à poser » L.91 « quand je ne sais pas je demande, plutôt que de stagner et de ne pas avancer » L.97-98	<u>Confiance</u>	« quand je suis arrivée ici, on m'a vraiment fait confiance » L.31-32 « on m'a vraiment fait confiance et je me suis sentais à ma place » L.36 « il y avait [...] qui était là au départ et qui m'a fait confiance, il m'a vraiment mis à l'aise » L.90-91
<u>Communication</u>	« je vais plus mettre en place des outils pour améliorer la communication entre nous » L.144-145 « pour améliorer la communication entre les adhérents et les usagers »	<u>Processus d'apprentissage</u>	« au fur et à mesure on enregistre » L.47 « au fur et à mesure on apprend des petites combines » L.51	<u>Processus</u>	« après on se perfectionne » L.50 « j'avais toujours quelqu'un sur qui m'appuyer » L.95-96

	<p>L.147</p> <p>« c'est plus faciliter cette circulation de l'information, mettre en place des outils pour faciliter tout ça » L.154-155</p>				
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Résumé version originale

LOUDIN (Alice), 2009, CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES, DE L'APPRENTISSAGE EN VUE D'UNE PROFESSIONNALISATION, le cas de l'association socioculturelle Courteline de Tours. Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme Master Professionnel 2^{ème} année, Mention Professionnelle Ingénierie de Formation, Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes à la Faculté François Rabelais de Tours. 259 pages.

On s'interroge sur les conditions nécessaires à l'opérationnalisation des acquis de formation, et sur les questions relatives au transfert des apprentissages. On découvre la valeur formative de l'environnement professionnel et on prend conscience qu'un « détour » est nécessaire pour identifier les conditions sociales, économiques et organisationnelles favorisant le développement et le transfert des compétences, mais aussi d'identifier les conditions de mise en œuvre des processus d'apprentissages. Notre recherche se concentre sur les modes de développement des compétences et de l'apprentissage en vue d'une professionnalisation des acteurs.

Elle est illustrée par l'exemple de l'association socioculturelle de Courteline, dont les structures et les modes de fonctionnement ont été analysés durant près de quatre mois. Trois entretiens semi-directifs avec des membres du personnel - un cadre, une animatrice et une secrétaire de direction - servent de fil conducteur à notre travail.

Une des principales conclusions opérationnelles qui se dégage de cette étude révèle que l'association ne pourrait que bénéficier d'une meilleure prise en compte dans ses principes de fonctionnement de notions essentielles telles que l'apprentissage, le transfert d'expertise et la fertilisation croisée. La mise en exergue des compétences collectives et des processus d'apprentissage organisationnel et collectif est en effet prépondérante pour tendre à une professionnalisation des acteurs. L'analyse a permis de proposer un corpus de préconisations qui a pour ambitions de faire évoluer l'organisation concernée vers un modèle d'organisation apprenante.

Mots-clés :

Compétence, apprentissage, organisation, collectif, collaboration, coopération, professionnalisation, expérience, formation, culture organisationnelle, organisation apprenante.

Résumé version Anglaise

UDIN

(ALICE), 2009, AIMING AT PROFESSIONALIZATION: THE DEVELOPMENT OF THE AREA OF COMPETENCE AND OF LEARNING: THE EXAMPLE OF THE COURTELINE SOCIO CULTURAL CENTRE, 259 pages. Dissertation done for research degree, Professional Master 2, Learning Engineering, Strategy and Learning engineering for adults – Faculty François RABELAIS - Tours 251 pages.

The paper aims at assessing the necessary conditions to the effectiveness of the training, and focuses on the questions linked to the transfer of knowledge and know-how.

We bring to light the high value of the learning process within the working environment, and show that the use of roundabout means is often necessary to identify the social, economic and organizational conditions that facilitate, not only the development and the transfer of competences, but also the conditions of an appropriate implementation of the learning process.

Our research focuses more precisely on the means used at facilitating the development of competences and the learning, with the aim of an efficient professionalization of the various role players.

Three semi-directive interviews support this study. The described figures are employees of the Association on which this work has been based: an executive, an activity leader, and an executive secretary.

The main outcome of this study leads to emphasize the fact that it is crucial for the considered Association to focus itself more accurately on the learning process in a sustainable manner. Collective competences and organizational and collective capacity building should be taken into a large consideration in order to aim at professionalizing the role players.

The analysis presents recommendations that would enable to transform the considered organisation into a role model of a learning organization.

Keywords :

Capacity building, collaboration, collective, competence, cooperation, experience, knowledge, know-how, learner, learning, learning organization, learning process, learning engineering, organization, organizational culture, professionalization, training, transfer.