



« Jeudi de l'AFREF »
24 mai 2012

Compte rendu de la séance

« POURQUOI ET COMMENT APPRENDRE AUTREMENT ? »

De nos jours, les modes de formation et d'acquisition de compétences professionnelles se transforment et le travail est de plus en plus confronté à de la complexité et à certaines formes d'incertitude. Grâce à plusieurs exemples de professionnels issus de leurs propres expériences et d'une approche théorique, cette séance intitulée « pourquoi et comment apprendre autrement ? » a pour objectif d'établir une réflexion élargie autour de l'apprentissage et plus particulièrement sur la façon dont la configuration des apprentissages est déterminée par les nouveaux contextes et modes de fonctionnement au travail.

Claude VILLEREAU, délégué AFREF, ouvre la séance en annonçant son thème général et en présentant Denis BISMUTH, pilote de groupe de travail chargé de préparer ce nouveau « jeudi » de l'AFREF.

Denis BISMUTH, consultant expert DEMOS, présente le déroulement de la matinée en présentant chaque intervenant. Il indique que des exemples pratiques seront présentés pour illustrer la problématique.

Michel PAILLET, consultant associé du cabinet STRAVIA, présentera une étude réalisée sur le thème du travail personnalisé et du développement de la personnalité à partir d'un panel de commerciaux.

Page 1 sur 17

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 24/05/2012 « Pourquoi et comment apprendre autrement ? »
Réalisée par COIRON Tiffany et GUNKA Ursula

Bruno OLDANI, du CCCA-BTP, présentera les évolutions des modalités d'apprentissages et des intentions d'apprendre à travers une étude de cas.

Denis BISMUTH développera une réflexion à travers son expérience des groupes de co-professionnalisation.

Jean CLENET de l'Université de Lille 1 fera une synthèse de toutes les interventions précédentes en y ajoutant des éléments issus de son expérience personnelle.

La séance s'achèvera sur un débat entre les intervenants et les participants, animé par **Denis BISMUTH**

Intervention introductive de Denis BISMUTH - DEMOS

Denis BISMUTH, créateur des « groupes de co-professionnalisation » et consultant expert à *DEMOS*, introduit la séance en présentant des types d'apprentissage différents selon les pays et selon leur configuration.

En Afrique du Nord, il a pu observer le processus d'apprentissage adopté dans l'artisanat. Au départ, les apprentis doivent effectuer une tâche simple et ont pour consigne de la répéter jusqu'à ce qu'ils sachent la réaliser parfaitement. Une fois cette première tâche complètement maîtrisée, d'autres tâches leur sont demandées tour à tour jusqu'à ce qu'ils soient aptes à réaliser l'ensemble des tâches que requiert leur activité. Cela a pour objectif de rendre les apprentis totalement compétents. Cette démarche peut être longue et durer jusqu'à trois ans en moyenne.

En France, le processus est différent : les apprentis couvrent tout le champ professionnel rapidement. Ils *survolent* l'ensemble des missions qu'ils seront amenés à réaliser dans le cadre de leur travail. De ce fait, en sortant de formation, les jeunes savent faire très peu de choses concrètement mais auront eu un aperçu global des missions.

On observe donc que dans ces deux cas, les objectifs sont les mêmes, à savoir former un apprenti à son futur métier, mais que les intentions sont différentes. En Afrique du Nord, il s'agit d'une intention *d'adaptation*, alors qu'en France c'est une intention *d'adaptabilité*. Dans le premier cas, les apprentis doivent être capables de travailler immédiatement tandis que dans le deuxième cas, ils doivent pouvoir s'adapter à toutes situations de travail. Ils apprendront leur métier à posteriori.

On note donc une différence dans la façon dont les contenus sont agencés. Ce sont ces contenus qui déterminent les objectifs, leur configuration déterminant le projet et les intentions.

Denis BISMUTH s'interroge sur la possibilité de déterminer les besoins auxquels on veut répondre en observant la configuration des contenus. Quel est le projet social derrière le mode d'accompagnement choisi ? En quoi les modalités d'apprentissage ne répondent plus à la vraie demande sociale et au besoin présent ?

Dans le mode d'apprentissage adopté en France, l'attention à l'apprenant est devenue très faible. On ne cherche pas à s'adapter à l'apprenti afin de lui procurer une formation adaptée. L'apprentissage est généralisé et ne répond plus aux objectifs permettant à chacun d'être compétent au terme de sa formation et apte à réaliser les tâches et les missions qui lui incombent.

Les trois interventions suivantes permettent de présenter différents éclairages sur les objectifs et les résultats des processus d'apprentissage.

Intervention de Michel PAILLET – Cabinet STRAVIA

Michel PAILLET, consultant associé au sein du cabinet STRAVIA, nous a présenté les résultats de l'une de ses études portant sur la formation de commerciaux. Le cabinet STRAVIA fondé par un Docteur en Sociologie est un cabinet de sociologie appliquée travaillant notamment sur la formation et qui considère que l'apprenant est le point de départ dans un processus de formation.

La reconnaissance des cultures professionnelles est un enjeu fort pour la compréhension du travail réel et de l'ingénierie de formation.

Ainsi, il est intéressant de revenir en premier lieu sur la définition de la *culture*. Bien qu'il existe de nombreuses définitions de celle-ci, nous ne retiendrons que la culture :

- Est l'ensemble des formes acquises de comportement dans une société humaine
- Induit des comportements spontanés,
- Génère des facteurs de satisfaction et de mobilisation

Afin d'être plus précis, il faudrait s'attacher plus particulièrement à la *culture professionnelle* qui est caractérisée par la manière dont la personne se définit : les objectifs qu'elle poursuit, ce qu'elle valorise dans l'exercice de son métier, ainsi que les qualités et les compétences qu'elle pense devoir mobiliser.

Notons qu'il est intéressant de s'interroger sur la façon de passer d'une définition de la culture intellectuelle à des définitions opératoires utilisables dans les domaines de la formation, du management et des ressources humaines, afin d'atteindre une satisfaction et des compétences égales pour tous les individus.

Deux approches de formation sont généralement envisagées : une approche individualisée et une approche indifférenciée.

Entre les deux approches, on peut toutefois noter une tentative de voie intermédiaire par la culture professionnelle. Celle-ci est un des déterminants de la performance et du bien-être au travail.

L'étude présentée, illustrant une démarche de reconnaissance des cultures professionnelles dans une organisation, a été réalisée par Internet auprès de 2500 commerciaux ayant le même statut, la même rémunération et occupant le même poste. Plusieurs dimensions ont été abordées dans ce questionnaire : l'identité professionnelle, les valeurs, le champ de légitimité, les ambitions et les objectifs des individus.

Cette enquête a révélé que les individus n'ont pas la même logique professionnelle, les mêmes méthodes de travail, et que leur motivation et leur satisfaction dépendent de variables différentes.

Il en découle quatre profils distincts en fonction de la logique professionnelle des personnes sondées : le futur cadre, le challenger, l'homme de réseau et le conseiller entrepreneur.

Pour chaque famille, les logiques de comportement et les attentes de carrière sont différentes. Cette appartenance à un type culturel engendre une organisation de l'activité différente selon les individus.

Ainsi, leur manière de s'assurer des revenus réguliers, leurs stratégies, leurs approches des clients, leurs taux de réussite ou encore leur exposition au turn-over seront différents en fonction de la logique professionnelle de chacun et de la « famille » à laquelle ils appartiennent.

En effet, certaines personnes seront toujours aussi motivées et impliquées après vingt ans de travail, alors que d'autres verront leur motivation s'atténuer dès la deuxième année de travail. Pour toutes ces raisons, le management doit être adapté à chaque type d'individu et l'approche indifférenciée ne fonctionne pas.

En résumé, nous pouvons lister quelques résultats de l'enquête :

- L'appartenance d'un individu à un type de logique professionnelle est stable dans le temps. La culture professionnelle est une donnée et non pas une variable,
- Les individus sont uniques mais le nombre de cultures professionnelles est limité,
- La segmentation, pour qu'elle soit légitime, doit se faire du point de vue d'un métier,
- Il n'est pas facile de former les managers à la reconnaissance de la logique professionnelle des individus,
- L'ensemble des caractéristiques prises en compte dans ce questionnaire sont non intrusives et ne relèvent pas de la psychologie. Il n'est pas nécessaire d'entrer dans l'intimité des participants. Ce type de méthodologie est donc plus simple à utiliser car les individus n'ont pas besoin de se révéler,
- La grille de résultat présentée peut faciliter le dialogue au sein de l'entreprise et de l'équipe de travail.

Denis BISMUTH établit une transition entre les deux intervenants précédents en expliquant qu'aujourd'hui, en termes de formation, les entreprises utilisent des systèmes trop complexes.

La société pousse les individus à se différencier les uns des autres alors qu'auparavant les individus présentaient beaucoup de caractéristiques semblables avec une consommation de produits de masse (exemple de la Ford T : même voiture, même couleur pour tous). La volonté de prendre en considération les caractéristiques personnelles de chaque individu et l'introduction du « *sujet* » comme variable introduit de nombreuses difficultés.

Intervention de Bruno OLDANI – CCCA – BTP

Le CCCA – BTP, Comité de Concertation et de Coordination de l'Apprentissage du Bâtiment et des Travaux Publics, est un réseau international de coordination qui comporte 105 CFA et accueille plus de 70 000 apprentis. Organisme national, professionnel et paritaire du BTP, il est chargé de mettre en œuvre et de coordonner la politique professionnelle de formation initiale aux métiers de la construction par l'apprentissage. Il a notamment pour missions d'améliorer la qualité de la formation des jeunes en entreprise et au centre de formation de l'accueil à l'insertion, et de veiller à leur intégration sociale et professionnelle.

Bruno OLDANI fait partie depuis plus de 40 ans du CCCA – BTP. Il a partagé sa vision du réseau de l'apprentissage dans le bâtiment.

Le premier postulat autour de la problématique posée « pourquoi et comment apprendre autrement » réside dans le fait que *personne n'apprend rien à personne*. Ainsi, il s'interroge sur comment mettre en place des dispositifs pour convaincre la personne d'apprendre par elle-même.

Le deuxième point à souligner est le fait que l'on s'aperçoit que, bien que la connaissance augmente au fil des années, l'incompétence augmente également.

Afin d'expliquer ces propos, il est indispensable de revenir sur les définitions des deux termes suivants : la connaissance et la compétence.

Il existe une multitude de définitions de la *connaissance*. De manière générale, elle englobe tout ce que l'on trouve dans les manuels de disciplines variées comme les mathématiques ou le français à travers des théories diverses.

La *compétence* peut aussi se définir de diverses façons. Nous retiendrons celle qui la définit comme « *un ensemble de savoirs et de savoirs faire qui mis bout à bout vont permettre la résolution de situations complexes* ».

Quelqu'un de compétent c'est quelqu'un qui détient le savoir par rapport à un problème posé et qui est capable d'identifier le savoir qu'il doit mettre en œuvre pour résoudre ce problème. Toutefois, pour être compétent, il faut non seulement avoir le savoir et être capable d'identifier le savoir à utiliser selon la situation, mais aussi avoir *envie* de réussir. Il faut également s'impliquer totalement, mobiliser toutes ses connaissances et faire réellement le travail demandé.

Aujourd'hui, il n'existe pas de problème d'accès au savoir. En effet, on sait comment amener quelqu'un à comprendre et on connaît bien les processus cognitifs. Le problème est en revanche de donner à l'individu une perception positive de l'apprentissage pour l'amener à avancer et progresser, et à acquérir l'envie d'apprendre.

Nous sommes davantage confrontés à un problème de *posture* de l'individu vis-à-vis de son savoir et à un problème de sociabilisation du savoir.

Bruno OLDANI illustre ses propos par un exemple concret : Ses fonctions de formateur de formateurs, lui ont permis de réaliser un audit à partir des tests de positionnement que les formateurs réalisaient sur leurs apprentis. Cet audit a permis de montrer que les formateurs estimaient que les apprentis ne comprenaient rien, étaient incompetents, et que les examens étaient trop « simples ». Pourtant, l'audit a également révélé que les notes attribuées aux apprentis avaient légèrement augmenté en 15 ans de pratique d'enseignement. Ainsi, on peut en déduire que l'augmentation relative des notes implique une augmentation du volume et de la qualité des connaissances des apprentis alors que les formateurs les perçoivent, au fil des ans comme de moins en moins compétents.

Il faut donc s'interroger sur la façon de mettre en place des dispositifs qui vont convaincre les personnes de s'engager dans un processus d'apprentissage.

Il est intéressant de se pencher sur les moyens à mettre en œuvre pour répondre aux postures des individus pour les amener à avoir des positions différentes vis-à-vis de la formation.

« *Faire, et refaire et faire encore* » est une étape sur laquelle on est très négligeant. Il faut réaliser cette étape jusqu'à ce qu'il y ait une véritable familiarisation avec le savoir.

Le plus important au cœur d'un processus de formation, c'est la personne en elle-même, l'individu. C'est à partir de lui que tout doit partir. Celui-ci doit pouvoir parler, s'exprimer, se forger un langage et exister dans un groupe.

Les personnes qui suivent des formations doivent aller chercher l'information, la puiser, la synthétiser et enfin l'exposer. Elles doivent prendre le risque de parler devant d'autres et d'exister. Il faut ensuite apporter des compléments d'informations.

Grâce à son expérience de formateur, **Bruno OLDANI** a fait quelques expériences desquelles il a tiré plusieurs postulats.

Il donnait toute liberté d'action aux formateurs pour qu'ils ramènent des informations simples qu'ils devaient ensuite trier, synthétiser et exposer devant un groupe. Il a complété ces présentations par des choses essentielles mais après un débriefing à froid sur les ressentis des formateurs, il en est ressorti que ce qui avait été complété par **Bruno OLDANI** n'a pas été du tout retenu.

Par ailleurs, il a constaté que les modules classiques de formation mis en place dans le réseau ont souvent échoué. Les apprentis ont estimé que les seuls moments intéressants étaient ceux où ils avaient la possibilité d'échanger entre eux.

Ainsi, une démarche réflexive a été mise en place en trois temps : « *je réfléchis avant d'agir* », « *je fais et je me regarde en train de faire* », « *quel est le résultat de ce que j'ai fait ? Je compare mon résultat à ce que j'avais prévu au départ* ».

En conclusion, on peut dire qu'aujourd'hui les personnes ont davantage de connaissances mais que l'exigence sociale qui a augmenté donne l'impression qu'elles en ont moins qu'autrefois. Cette exigence sociale se retrouve dans la demande des entreprises.

Intervention de Denis BISMUTH - DEMOS

Denis BISMUTH s'interroge sur l'amplification de la vague de coaching que l'on constate aujourd'hui. Le coaching apparaît pour lui comme une tentative de réponse à un vrai problème social : la formation ne prépare plus aux métiers.

L'émergence d'analyses de pratiques nous permet de voir en quoi des comportements émergents sont nécessaires à l'exercice du métier. La question qui se pose est « Pourquoi maintenant ? » « Pourquoi ne sommes-nous plus capables de former les apprentis ? ».

Pour répondre à cette interrogation, **Denis BISMUTH** évoque une citation d'**Yves CLOT** : « *l'acteur doit être sujet de son action* ».

On observe une obligation de développer des compétences nécessaires aux métiers en autonomie. Or, être autonome n'est pas simple. Cela s'apprend par la pratique.

Avec l'émergence de l'automatisation des machines dans les entreprises, les travailleurs font beaucoup moins de choses eux même mais ils « pilotent » davantage des flux d'informations et des processus divers. La demande des entreprises aujourd'hui est différente.

A titre d'exemple, les ouvriers des usines automobiles pilotent des robots. Le fait de *piloter* génère chez eux des capacités de *décision*.

Denis BISMUTH s'est interrogé sur la question suivante : en quoi l'analyse de pratiques est une tentative de réponse à un nouveau besoin social, et lequel ? Depuis quinze ans, il a développé une nouvelle méthode de management pour les entreprises : les groupes de co-professionnalisation.

Selon lui, il est nécessaire d'être attentif à l'expérience de vie des apprenants pour en tirer des leçons. Cette méthode permet de réunir différentes personnes et de les faire travailler ensemble à partir de leurs propres expériences.

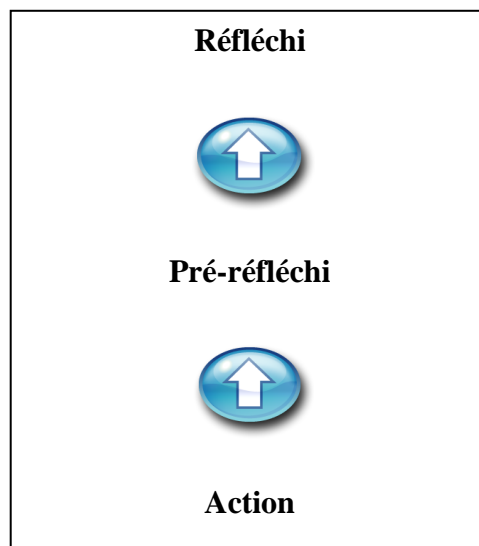
Un professionnel est une personne qui « sait faire » mais aussi qui « sait expliquer et construire un discours sur ce qu'il fait ». Etymologiquement, le terme *professionnel* signifie « parler à propos de ».

Un professionnel ne doit pas réaliser son travail automatiquement sans en connaître les causes et les effets, il doit être *conscient* de ce qu'il fait. C'est là que se trouve la différence entre un *expert* et un *professionnel*. L'expert sait faire son métier à la perfection, le professionnel sait en plus l'expliquer. Il est apte à faire son travail sans se mettre en danger car il est conscient de ce qu'il fait. Ainsi, on demande de plus en plus aux managers d'avoir conscience de ses compétences professionnelles et de celles de ses collaborateurs. Comme l'autonomie, l'attention est une compétence que l'on n'apprend pas dans la théorie mais dans la pratique.

Denis BISMUTH revient ainsi sur la théorie du *réfléchissement* de PIAGET : on pilote son action grâce à quelque chose de *pré-réfléchi*.

Le pré-réfléchi désigne l'ensemble des savoirs expérientiels qui permettent de prendre des décisions d'actions. On ne réfléchit pas tout le temps avant d'agir. Certaines décisions sont enregistrées. C'est le cas lors de la conduite d'un véhicule : on ne réfléchit pas pour passer les vitesses. Il s'agit alors du pré-réfléchi. Cependant, pour certaines actions, il faut passer du *pré-réfléchi* au *réfléchi*. C'est ce que PIAGET appelle le *réfléchissement*.

Le réfléchissement



VARELA reprend cette théorie en parlant du geste *d'épochè*. Il s'agit de la capacité en action de s'arrêter et de prendre du recul en prenant des éléments du pré-réfléchi pour construire du réfléchi.

Dans l'exercice du management, il s'agit d'un geste nécessaire et indispensable. Il fait partie des méta-compétences, à savoir la compétence à mettre en jeu des compétences.

En effet, dans de nombreuses situations, les individus disposent des compétences nécessaires mais ils l'ignorent. Ainsi, on peut avoir une très bonne boîte à outils, sans pour autant savoir lesquels d'entre eux utiliser.

L'analyse de pratique nous permet d'aller chercher et d'identifier les compétences dont on dispose pour les utiliser à bon escient.

Intervention et synthèse de Jean CLENET - Université de Lille 1

Jean CLENET, professeur en sciences de l'éducation à l'Université de Lille 1 a débuté son parcours professionnel par un CAP d'agriculture. Il est devenu ensuite formateur et Directeur d'un centre de formation. Il a également réalisé une thèse de doctorat et créé le premier IUP (Institut Universitaire Professionnalisés) de France sur la formation. Il a dirigé le département de Sciences de l'éducation de l'Université de Lille 1 et le laboratoire de recherche Trigone sur les questions de l'alternance et de la professionnalisation.

Il présente un rappel de l'ensemble des interventions précédentes et apporte à la séance sa propre expérience. Il cherche à recadrer les notions et à problématiser la séance.

Il débute son intervention par une citation de Daniel SIBONY : « *On raisonne beaucoup en fonction de ses origines.* » Ainsi, malgré les évolutions de carrière des individus, on s'aperçoit qu'il y a une nécessité de revenir à ses origines, dont on ne peut se défaire.

Nous sommes actuellement dans un contexte socioprofessionnel où les complications structurelles s'accroissent dans le domaine dans lequel nous agissons. Ainsi, la loi sur l'autonomie des universités compliquent davantage le cadre réglementaire déjà en place.

On observe un paradoxe dans la complication structurelle et l'autonomisation des individus dans un univers compliqué localement. De ce fait, l'individu ne sait plus toujours comment agir.

Il faut donc bien comprendre ce qui se passe dans le contexte et la manière dont l'organisation s'empare des problèmes imposés par le contexte.

Trois postures sont adoptables :

Page 9 sur 17

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 24/05/2012 « Pourquoi et comment apprendre autrement ? »
Réalisée par COIRON Tiffany et GUNKA Ursula

- Prendre le modèle du haut et l'appliquer : cela s'avère contre-productif bien qu'il s'agisse de la position adoptée dans la plupart des cas.
- Prendre en compte ce qui fonctionne localement car l'expérience se situe dans le local, les valeurs et les origines. On continue alors à agir de la manière dont on l'a toujours fait. Toutefois, à long terme, cela n'est pas reconnu par l'institution.
- Le système de l'entre-deux : comprendre que l'excellence se trouve dans ce que l'on sait faire mais que de nouvelles contraintes s'imposent à nous. Il faut donc se les approprier et les réinventer dans un ordre local viable.

Le modèle de l'autonomisation sans cadre n'est pas viable car l'autonomie ne se développe pas ainsi : si on développe des compétences vers l'autonomie, il faut toujours un cadre donné. C'est une loi fondamentale.

Jean CLENET a beaucoup travaillé sur le concept de P.S.A :

Personne \Rightarrow **Sujet** \Rightarrow **Acteur**

Il est impératif de faire la différence entre ces trois notions.

- Le *sujet* est ce que l'on trouve à l'intérieur. Le sujet a besoin d'intimité et présente des faces cachées.
- La *personne* montre uniquement ce qu'elle a envie de montrer.
- L'*acteur* est quelqu'un de réfléchi.
-

Ne pas tenir compte de ces distinctions peut poser des problèmes lors d'un processus de formation puisque le sujet ne montre pas tout, et ce qu'il dit via la personne peut-être erroné par rapport à ce qu'il pense réellement et à ce qu'il est. Il utilise en général le langage positif du management. On observe souvent un décalage, voire même une contradiction entre le Sujet, la Personne et l'Acteur.

Quand on parle de formation, de formation professionnelle ou de formation professionnalisante, il est impératif de repartir du *sujet*, soit de l'humain. Or, les cadres imposés partent des standards.

Le *sujet*, qu'il travaille ou qu'il soit en formation, est toujours à la recherche de lui-même. De ce fait, c'est bien sur cette dynamique de recherche de soi qu'il faut ancrer la formation. C'est dans cette perspective uniquement que l'on mobilise une théorie énergétique de la compétence. Les managers se doivent donc de se remettre perpétuellement en cause sur leur manière d'intervenir.

Dans l'action, l'acteur peut agir de manières différentes :

- Agir comme on le lui demande, ou
- Inventer sa propre réponse.

La deuxième solution relève généralement de l'excellence. Or, aujourd'hui il y a une tendance à enfermer les apprentis dans des systèmes à commande qui mènent à la non-qualité.

Jean CLENET revient par la suite sur la question des compétences.

Il est courant d'utiliser des référentiels mais si le formateur les applique sans discernement, il prend des risques. En management, l'application stricte et pure des modèles n'est pas fiable. Il faut impérativement réfléchir à leur mise en place.

Il faut saisir trois notions lors de la formation et organiser la stratégie à adopter en fonction de celles-ci :

- Le potentiel du sujet,
- Les compétences prescrites et attendues,
- Les compétences mises en place, à savoir, ce que l'individu est capable d'inventer.
-

La compétence est un processus de construction entre l'expérience, la connaissance et le savoir.

Aujourd'hui, un flou théorique existe sur l'ensemble de ces notions. Il est nécessaire d'éclaircir ces concepts avant de pouvoir intervenir en termes de formation car une des missions de la formation est d'aider les acteurs à se construire des cadres de références non pas univoques mais complexes.

Pour conclure sur cette idée de complexité, revenons sur l'idée que l'humain est par nature complexe, qu'il a de l'expérience et qu'il a connu des situations problématiques.

Le terme *complexe* vient de « *complexus* », à savoir « ce qui est tissé, entrelacé ». La complexité comporte de multiples dimensions. A l'opposé de ceci, les sciences de la commande sont disciplinées et organisées.

Jean CLENET suggère de dépasser le système de pensée des Lumières et de réfléchir à un nouvel ordre à mettre en place.

Par ailleurs, il faut revenir sur la question des *interactions*. Le responsable de formation est à l'interface entre le système à commande et le système local. Il se doit de comprendre les enjeux des deux systèmes. C'est entre la commande globale et la demande locale que se trouve le travail du formateur.

Pour finir, il faut repenser les questions autour des *incertitudes* et des *émergences*. Le savoir à transmettre ne se fait pas sans l'adhésion des acteurs. Or, on ne peut prévoir ce que va produire un apprenti en termes de compétences. On ne peut qu'accompagner l'individu dans sa démarche d'apprentissage. Cette ignorance paralyse les formateurs. De fait, plus la commande augmente, moins le processus d'apprentissage est efficace.

Denis BISMUTH conclut en expliquant que la théorie est un outil d'intelligibilité et de construction du réel placé au service de l'acteur. Par ailleurs, la distinction entre Personne et Sujet est fondamentale dans le choix des stratégies d'intervention.

Ainsi, il ne faut pas oublier que le travail se fait avec la Personne et non pas avec le Sujet car la limite du travail est celle que le Sujet accepte de montrer. On ne peut forcer un sujet à dévoiler ce qu'il a en lui.

Question : *Vous prétendez qu'un individu ne change pas et reste déterminé par sa culture. Or aujourd'hui, les personnes peuvent changer d'environnement de travail et ainsi, leur comportement s'adapte au nouvel environnement. On n'est pas uniquement ce que l'on est mais on est déterminé par rapport à l'environnement qui nous entoure. On entend toujours parler de la capacité de l'individu à s'adapter aux changements de situation et du fait que, de plus en plus, les individus changent de trajectoire. Comment peut-on alors affirmer que sa culture d'origine le forme et qu'il en est indissociable au point de ne jamais réellement changer et s'adapter aux modifications de son environnement ?*

Réponse de Michel PAILLET : Les questionnaires que nous réalisons déterminent des typologies identifiées par des dimensions stables de l'individu. Cela ne signifie pas que les individus ne peuvent pas adapter leurs comportements à un nouvel environnement mais qu'un changement d'environnement les mets à l'épreuve. Ils sont alors sous tension. Ils vont donc changer de pratiques, mais ils vont devoir faire un travail de transformation. Ce travail se fera avec plus ou moins d'aisance, dans la douleur ou dans la facilité et se terminera par une réussite ou un échec en fonction de chaque individu et de la transformation nécessaire.

A titre d'exemple, nous avons réalisé une étude dans une grande chaîne de magasin dans le domaine du textile. Les clients du magasin cherchent des informations et un accompagnement de la part des salariés. Or, les employés se considèrent uniquement comme des manutentionnaires. On leur propose donc d'enlever de leur missions l'aspect manutentionnaire afin qu'ils puissent se consacrer principalement à l'accompagnement de la clientèle. On note alors une augmentation considérable de l'absentéisme. Il est impossible de les forcer à changer du jour au lendemain. Pour le changement, il faut un travail de proximité autour de différents leviers : l'organisation, le management, les Ressources Humaines, la culture et l'identité.

Réponse de Jean CLENET : Je viens de Vendée et j'ai eu une culture paysanne, une culture familiale du travail. Il s'agit de réussir par soi-même mais avec les autres. La notion de coopération est primordiale dans ma culture. Par la suite, j'ai passé sept ans à Orléans et vingt ans à Lille. Pourtant, il reste une permanence culturelle que je ne renie pas. Il faut accompagner le développement. Travailler sur ses cultures et origines permet de devenir ce que l'on est et de changer. On tient aux origines même si l'on peut changer entièrement. La permanence culturelle est indéniable.

Si on ne pouvait pas changer, la formation serait inutile, bien qu'il existe de nos jours beaucoup de formations inutiles. Dans certains cas, on doit stimuler certaines personnes à se former alors que si les formations les inspiraient, ces derniers s'y intéresseraient par eux-mêmes. Il faut qu'ils éprouvent une utilité à la formation.

Le problème de la formation c'est qu'il y a trop de transmission aujourd'hui. Or la formation ne se réduit pas à ce seul aspect. Les personnes formées doivent développer des savoirs pertinents dans la situation dans laquelle ils se trouvent. De nos jours, la formation transmet les mêmes savoirs à tous les individus. Ainsi, la culture des individus est niée. On omet l'individu dans la formation. Il s'agit là des limites du système standard que nous connaissons actuellement et du principal défaut de l'ensemble des offres de formation.

Réponse de Denis BISMUTH : Les deux théories, celle du changement et de la stabilité se tiennent. Il s'agit d'un outil de questionnement du réel. Mais la véritable question n'est pas de savoir ce qui est vrai, mais ce qui est utile.

Réponse de Michel Paillet : La question est alors de savoir si l'on peut tabler sur une certaine stabilité. La réponse est oui car le critère du vrai est l'utilité.

Question : Pourquoi apprendre ? Le préfixe « Ap » signifie « chercher quelque chose à l'extérieur ». Pourtant, on est confronté d'un côté au risque d'être renvoyé à soi-même, d'un autre côté au fait que les savoirs ne sont pas adaptés aux gens.

Réponse de Denis BISMUTH : Il est intéressant de s'attarder sur ce que les individus prennent en note lorsque quelqu'un parle car cela permet de prendre conscience de leur culture. On remarque alors l'effet que les paroles ont sur la personne qui écrit. Il faut être confronté à quelque chose de concret et de structuré avec des intentions claires. Lire c'est penser avec un peu d'aide. On observe une confrontation entre une compétence et une structure organisée car on confronte ses propres lacunes à ce qui est écrit. Il en va de même pour les arts martiaux, lorsque l'on est confronté à une réelle structure, à des enchaînements organisés.

Réponse de Jean CLENET : Une thésarde m'a dit un jour : « Maintenant que j'ai les savoirs, il faut que je me professionnalise ». Après huit années d'études, elle dispose de nombreux savoirs mais aucun apprentissage ne lui a permis d'acquérir un savoir-faire. Ainsi, ce qu'elle a appris ne lui permet d'exercer aucun métier. C'est scandaleux !

Réponse de Denis BISMUTH : La fonction de l'Université est d'offrir un espace dans lequel on peut conceptualiser les choses. Le vrai problème relève du recrutement. La configuration de l'Université permet de donner de la légitimité au vécu. Les jeunes sans vécu ne comprennent pas forcément les différentes théories qui peuvent leur être exposées car ils n'ont pas de vécu et d'expérience auxquels se référencer.

Par exemple, concernant les éducateurs spécialisés, il s'agit en général de personnes ayant échoué à l'Université. Se rabattant sur des filières universitaires, ils sont bien souvent capables de faire d'excellents mémoires. Pourtant, en termes de relations humaines, ils ne disposent pas des compétences nécessaires à ce type de métier. C'est pourtant eux qui sont finalement reçus au terme de la formation bien que certaines personnes aient des capacités bien plus développées et adéquates à l'exercice de ces métiers mais n'ont pas su rédiger de mémoire et n'ont donc pas obtenu le diplôme. La question de l'accès à la formation est alors fondamentale. L'acteur est demandeur de formation mais c'est la commande qui gère le processus de formation.

Réponse de Mathilde BOURDAT : Je fais des bilans de compétences depuis quinze ans. Il s'agit d'une démarche volontaire des salariés. Je travaille donc avec eux sur ce qu'ils veulent. J'ai pu constater que souvent, lorsque l'on propose des formations aux personnes, elles ont l'impression qu'il s'agit de formations « *prémâchées* ». On ne cherche pas vraiment à savoir ce qui est important et utile pour la personne. Pourtant l'individu a ses connaissances, ses compétences et ses aspirations. Il faudrait construire un vrai parcours autour de ce qu'il aspire réellement. Dans la réalité, on envoie des personnes en formation mais en général elles y vont en tant que personne passive car elles ne se sentent pas concernées. Il faut revenir sur le droit à la parole, le droit de s'exprimer. Dans l'éducation, on n'apprend jamais à prendre la parole, à intervenir. Notre système d'éducation nous pousse uniquement à écouter, et à enregistrer des données.

Question : *A quel moment donne-t-on au doctorant le temps de réfléchir à ce qu'est un doctorant, et à ce qu'il va apporter ?*

Réponse de Jean CLENET : Ce sont de jeunes professionnels mais ils ne le savent pas toujours et ne s'estiment pas en tant que tel. Ils n'ont aucune connaissance du marché du travail. Le cursus universitaire est un moyen d'échapper au réel.

Question : *Pourquoi y'a-t-il un problème de posture par rapport au savoir ?*

Réponse de Bruno BISMUTH : Les mathématiciens sont en général des personnes qui ont connu de grands problèmes en mathématiques dans leur scolarité. La socialisation du savoir c'est la capacité *d'empathie*.

Réponse de Jean CLENET : Ainsi, pour apprendre et comprendre, il faut que les notions soient en lien avec ce que l'on a vécu. Apprendre des notions liées à sa propre réalité facilite l'apprentissage. Il est possible d'enseigner des savoirs sans réellement connaître l'utilité de ces savoirs, mais cela s'avère inutile. Il existe un continuum entre savoir, connaissance, expérience et compétence. Par exemple, vouloir que tout le monde apprenne à lire à six ans est une hérésie. On ne prend alors pas compte la variabilité du temps. On ignore les sujets en imposant des standards. Il est moins coûteux de gérer les variabilités que les standards. Aujourd'hui, on passe d'une société industrielle à une autre société. Le rapport au savoir n'est plus le même.

Réponse de Denis BISMUTH : Actuellement, on va vers un autre niveau de contrôle et la formation doit changer.

Réponse de Jean CLENET : En effet, après la guerre, la production était quantitative. Ce type de formation était alors adapté. Aujourd'hui on avance vers une production qualitative et l'offre de formation devrait s'y adapter. Notre modèle de l'enseignement est à bout de souffle.

CONCLUSION

En conclusion, **Jean CLENET** insiste sur le fait qu'il faut élaborer un projet malgré un contexte contraignant. Pour ceci, il faut développer l'excellence locale en s'adaptant tout de même aux standards imposés qui limitent les marges de manœuvre. Il est difficile de se réappropriier et de réinvestir les standards, mais il s'agit de la seule possibilité d'être reconnu par l'institution.

La demande et les besoins de la société changent, ainsi, les conceptions et les offres de formation se doivent de suivre. La question de comprendre par quel dispositif accompagner les apprentis à penser leurs expériences et à y réfléchir à l'aide de conceptions acquises par la formation.

Pour conclure, **Denis BISMUTH** souligne que les problématiques inhérentes à la formation professionnelle sont semblables à celles de l'éducation en général.

Bruno **OLDANI** déclare que les réflexions menées aujourd'hui autour de la formation permettent d'aboutir à des nouvelles idées perceptibles.

Dans la pratique, on a l'habitude d'agir différemment de nos idées car on nous sommes dans une civilisation où l'on est entouré par la peur du changement et de l'échec.

Il faut avoir une vision optimiste de l'avenir et ne pas vivre sur nos peurs.

Michel PAILLET s'exprime sur le rapport entre la prescription et l'organisation du local.

Page 15 sur 17

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 24/05/2012 « Pourquoi et comment apprendre autrement ? »
Réalisée par COIRON Tiffany et GUNKA Ursula

Selon lui, il y aura toujours du prescrit, des normes et des outils.
Doit-on continuer à se conformer ou doit-on renverser le système tout en ayant conscience que ce sont des outils que je transforme en *instrument* de mon action. L'outil devient alors une ressource.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

MAUSS, M, *Essai sur le don*, MANQUE LIEU D EDITION, EDITION, 1923-1924.

CLOT, Y., « Analyse psychologique du travail et singularité de l'action », in J-M Barbier, *L'analyse de la singularité de l'action*, Paris, PUF, 2000, pp53-69.

PIAGET, J, « L'abstraction des relations logico-arithmétiques », *Recherches sur l'abstraction réfléchissante*, Paris, PUF, 1977

DEPRAZ N., VARELA F., VERMERSCH P., *On Becoming Aware. A Pragmatics of Experiencing*, Amsterdam/Boston, Benjamins Press, 2001.

VARELA F. AND J.P.DUPUY (Eds.) *Understanding Origin*, Boston, Stanford University Intl.Symposium, Boston Studies Phil.Sci., pp. 1-27

Sites Internet :

www.afref.org
www.demos.fr
www.stravia.fr
www.ccca-btp.fr

Auteurs du compte-rendu : Tiffany COIRON et Ursula GUNKA du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi), Management des Ressources Humaines à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : Patrice SIMOUNET

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF et Claude VILLEREAU, délégué AFREF

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Responsable du thème : Denis BISMUTH