HAL
open science

La construction des compétences par et dans l'alternance

Richard Wittorski

To cite this version:

Richard Wittorski. La construction des compétences par et dans l'alternance. Pour, revue du Groupe Ruralités, Éducation et Politiques, 1997, L'alternance en formation, un projet à construire, 154, pp.95-104. hal-00172704

HAL Id: hal-00172704

https://hal.science/hal-00172704v1

Submitted on 17 Sep 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA CONSTRUCTION DES COMPETENCES PAR ET DANS L'ALTERNANCE

R . Wittorski

Il est probablement devenu courant de dire que l'alternance se distingue des autres formes de formation par l'articulation qui est aménagée entre le temps de formation en centre et le temps de travail en entreprise. Ce schéma repose sur l'idée que cette articulation permet de dépasser la seule production de savoirs (sur un mode déductif) pour permettre le développement de compétences en lien avec l'exercice réel d'un acte de travail. Il est, en revanche, moins facile de s'assurer que l'alternance produit effectivement les compétences recherchées chez les stagiaires. Comment se produisent-elles ? quelles sont-elles ? C'est à ces questions que nous allons tenter d'apporter de premières réponses à partir de l'exemple d'un dispositif de formation par alternance.

Cette contribution s'appuie sur un travail de recherche mené avec Dorothée CHERET entre 1994 et 1996 au CIA-CEREQ de Rouen. Elle est à mettre en relation avec l'article proposé dans le même numéro : « D'un dispositif de formation intégrée à une dynamique d'entreprise apprenante ».

Nous souhaitons montrer comment, à l'occasion d'un dispositif « Nouvelles Compétences », des stagiaires en Contrat de Qualification produisent des compétences comportementales non techniques, relevant plutôt du relationnel et des attitudes en situation de travail. Nous insisterons ainsi particulièrement sur la façon dont les stagiaires sont amenés à développer des compétences du domaine de l'employabilité. Les résultats proposés reposent sur une certaine approche de la production des compétences que nous expliciterons dans un premier temps après avoir décrit le dispositif étudié et les acteurs concernés.

-1- Le dispositif Nouvelles Compétences et ses acteurs :

Cette action de formation a impliqué 15 stagiaires en contrat de qualification pendant 18 mois, accueillis dans une entreprise d'électroménager. Elle a fait suite à un dispositif PAQUE (Préparation Active à la Qualification et à l'Emploi) qui avait pour objectif de « resocialiser » des jeunes en grande difficulté, notamment par la pratique du sport (transmission de règles et de valeurs liées à la vie en communauté au travers de la pratique du sport). L'organisme de formation est une ASFO (association patronale dépendant de l'UIMM) traditionnellement engagée dans l'apprentissage.

Les 15 jeunes accueillis dans « Nouvelles Compétences » étaient en situation sociale difficile (chômage, échec scolaire, délinquance,..). Ils étaient éloignés des critères d'employabilité des entreprises. Les objectifs du dispositif étaient d'agir à la fois et conjointement sur les savoirs de base et sur les comportements et les attitudes au travail en développant l'entraînement à l'effort, l'esprit d'initiative , l'autonomie, la responsabilité, le respect des règles de vie en communauté, l'esprit d'équipe.

Le dispositif de formation s'est construit au fur et à mesure de l'action à partir des difficultés vécues et ressenties par les jeunes en entreprises. De ce point de vue, il s'est agi d'une démarche inductive de formation partant des situations de travail. Le programme de formation comportait à la fois des séquences de transmission de savoirs de base (mathématiques, français, logique) mais également d'autres séquences articulées avec les situations de travail (connaissance du fonctionnement d'une machine, connaissance du processus de production, ..).

Les acteurs impliqués dans ce dispositif étaient multiples : concernant l'organisme de formation, il s'agissait d'un coordonnateur-formateur, de trois formateurs et d'un chargé du suivi en entreprise qui avait pour activité principale d'aller rencontrer les tuteurs et les stagiaires en entreprise régulièrement afin de saisir les difficultés rencontrées et d'élaborer, de retour en centre de formation, des moyens de formation appropriés. Concernant, l'entreprise, des tuteurs ont été désignés, bien souvent des agents de maîtrise.

-2- Comment penser les processus de production/ transformation des compétences ?

Avant de présenter les résultats de la recherche, nous préciserons ici notre « théorie » de la production/ transformation des compétences.

Situons tout d'abord la notion de compétence par rapport aux notions voisines de professionnalité, de capacité, de savoir : nous dirons que **les savoirs alimentent les capacités qui sont transversales et s'actualisent dans des situations particulières sous la forme de compétences qui constituent, lorsqu'elles caractérisent un groupe professionnel, une professionnalité.**

Dès lors, il apparaît **au moins deux voies de transformation des compétences : lorsque les capacités bougent du fait de l'acquisition de nouveaux savoirs** (effet d'un acte de formation en salle, par exemple) ou **lorsque l'acteur est placé dans des situations nouvelles qui l'engagent à produire de nouvelles façons d'agir** (ou une recombinaison des façons de faire habituelles : acte professionnel nouveau en situation de travail, par exemple).

Avant d'aller plus loin, nous ferons **une différence entre la mobilisation et la production/ transformation de compétences.** Nous parlerons de mobilisation de compétence quand il s'agit d'"utiliser" une compétence connue : cela renvoie à une certaine stabilité des situations et à une logique de la "reproduction".

Nous parlerons de production/ transformation de compétence quand il s'agit de produire un schéma d'action nouveau dans une situation qui change : cela renvoie davantage à une logique d'innovation.

En s'inspirant de la science-action (Argyris et Schön, 1978, 1989) et de nos travaux antérieurs (Serre et Wittorski, 1992), nous proposons un premier modèle de la production/ transformation des compétences dans l'action : il y a, selon nous, un processus de production/ transformation des compétences lorsque :

-face à des situations nouvelles (pour l'acteur),

-qui l'engagent à agir comme un chercheur qui va tâtonner,

-l'individu recherche parmi ses expériences passées un modèle d'action mobilisé dans une situation proche,
-ce modèle d'action va lui permettre de construire une représentation de la situation,
-qui va le conduire à agir d'une certaine façon,
-qui va s'avérer efficace ou non. Si l'action est inefficace, deux solutions s'offrent à lui pour en changer : la reproduction d'un modèle d'action prescrit socialement ou l'analyse, par l'acteur, de la situation et de la façon dont il a agi lui permettant ainsi de changer sa façon de voir et penser la situation.

Dans les deux cas, il y a production d'une nouvelle compétence. Cependant, lorsqu'elle dépend d'une prescription extérieure, il n'est pas sûr que l'individu placé plus tard dans la même situation la reproduise.

En effet, sa façon de voir et penser la situation n'a pas changé car elle n'a pas été questionnée. Or c'est elle qui est responsable de la production d'un modèle d'action inefficace. Dans le deuxième cas, cet obstacle est surmonté car la façon de penser la situation a bougé.

Autrement dit, en nous situant dans le champ des activités professionnelles, **les pratiques produites renvoient à des modèles d'action qui sont déterminés par des intentions d'action elles-mêmes influencées par des façons de voir les situations professionnelles.**

1.cadre de perception et de représentation de la situation

2.intention d'action

3.stratégie d'action, pratique

Le cadre de perception de la situation surdétermine donc l'exercice de la compétence.

Le processus de transformation des compétences passe alors par un processus de **transformation des cadres de perception des situations.**

Au total et à partir de cette approche, nous pouvons proposer au moins quatre processus de production/ transformation des compétences (Wittorski, 1997). Essayons de les mettre en relation avec les situations des stagiaires en alternance :

1. **par l'action seule: par essais-erreurs**, par ajustements successifs et adaptation progressive des comportements sans accompagnement réflexif. Cela conduit à produire des routines figées, efficaces dans certaines situations présentant les mêmes caractéristiques (surtout des situations qui appellent directement des compétences connues) : elles ont tendance à devenir spécifiques. Ce processus tend à induire chez l'acteur une certaine posture par rapport au travail qui, lorsque les situations changent,

agit comme une force de résistance au changement. Nous appellerons les compétences ainsi produites, des **"compétences incorporées"** (inspiré de Leplat (1995), au sens de "compétences d'action incorporées à l'action").

C'est probablement dans les situations d'alternance « juxtaposée » (pas de relation entre la formation et le travail) ou dans les formes d'apprentissage sur le tas que s'observe ce processus de production de compétences (lorsque le stagiaire doit se « débrouiller » seul au travail).

2. **par la combinaison action et réflexion sur l'action: par "tâtonnement assisté"** c'est à dire par une itération entre une démarche d'essais-erreurs et une posture de réflexion/ questionnement par rapport à la situation et à l'action produite. Ce processus s'observe notamment lorsque l'acteur individuel ou collectif est placé devant une situation nouvelle. Nous nommerons ces compétences, les **"compétences maîtrisées"** (au sens de "compétences d'action maîtrisées") : elles ont tendance à faire plus facilement l'objet de transfert à des situations différentes.

Ce deuxième processus caractérise la situation d'alternance où l'articulation travail-formation existe , lorsque les tuteurs ont effectivement pour fonction, en situation de travail, d'aider le stagiaire à questionner ses pratiques naissantes en vue de les améliorer.

3. par la réflexion rétrospective sur l'action :
ET
4. par la réflexion anticipatrice de changement sur l'action :

Ces deux processus ont pour point commun l'exercice de la pensée sur les actes. Ils s'observent notamment à certains moments explicitement prévus pour analyser des pratiques professionnelles en vue ou bien de les formaliser ou de les changer. Les acteurs de ces situations élaborent et utilisent dans le même temps de nouvelles compétences à l'occasion de l'analyse de leurs pratiques. Il s'agit de **compétences méthode** (analyse, diagnostic, prise de recul,...). Nous les appelons des **"compétences de processus"** (au sens de "compétences sur le processus d'action").

Ces deux derniers processus s'observent parfois dans des situations d'échange entre le tuteur et son stagiaire lorsqu'il s'agit ou bien d'analyser la pratique de travail en vue de comprendre une erreur ou en vue de trouver une solution nouvelle (lors de difficultés ou pannes). Ils s'observent également dans certains lieux de formation où la situation de travail est analysée à l'occasion des séquences de formation en salle.

Après ce détour théorique, passons maintenant aux résultats observés à l'occasion du dispositif Nouvelles Compétences.

-3- Comment l'alternance contribue-t-elle à transformer les compétences des stagiaires dans ce dispositif ?

Les stagiaires du dispositif Nouvelles Compétences sont engagés dans **une dynamique de transformation identitaire** qui relève de plusieurs dimensions: une transformation de l'image qu'ils ont d'eux mêmes; une modification de leurs cadres de perception du travail, de l'entreprise; la production de nouvelles pratiques professionnelles liées aux postes de travail qu'ils occupent. Nous caractériserons ces transformations par la notion de **développement de**

compétences et capacités liées à l'employabilité.

-Une transformation de l'image de soi à l'occasion du programme PAQUE:

La participation des stagiaires au programme PAQUE, en amont du dispositif Nouvelles Compétences, a contribué à transformer leur image d'eux-mêmes. Cette période a été vécue comme un processus de **"réparation de soi"**, de tranformation personnelle sous la forme d'une évolution de la représentation de soi.

Cette transformation relève du **passage d'une dynamique d'échec, de dévalorisation personnelle** (sentiment d'absence de valeur et de possibilité d'action) **à une dynamique de valorisation personnelle.**

Ce passage a été favorisé par la pratique du sport qui a été dominante dans le programme PAQUE. Le sport a été pensé, par le pilote du projet, comme un moyen de rétablir des conduites socialement acceptables: rétablir l'obeissance à des règles, rétablir l'image de soi par la réussite des activités sportives, la production d'une identité collective.

Plusieurs discours tenus par les stagiaires témoignent d'une nouvelle façon de se considérer comme individu:

"je gagne confiance en moi";
"j'ai réussi à prouver quelque chose dans le sport".
"Je crois qu'il y aurait pas eu de sport, j'aurais moins aimé: j'aurais été plus déçu"

Cela correspond, selon nous, à une valorisation de soi qui est probablement une étape importante avant de s'engager dans un programme visant la socialisation professionnelle et l'acquisition de compétences permettant de trouver un emploi.

-Une transformation des cadres de perception habituels:

Un certain nombre de propos recueillis auprès des jeunes nous conduit à penser qu'il s'opère également une modification de leur façon de penser le travail et l'entreprise. Cela relève de **l'engagement d'une dynamique de transformation identitaire** au sens où leurs intentions d'action sont liées à la façon dont ils perçoivent l'environnement et leurs propres moyens d'agir sur cet environnement (image de soi).

- **Nous relevons, tout d'abord, une modification dans la façon de penser le travail** (au sens de la production travaillée). Cela passe par la production de représentations nouvelles à propos du travail et de l'acte de travailler. Elles semblent s'ancrer sur **une valorisation du travail effectué** en entreprise même s'il est jugé difficile:

"Je ne connaissais pas le travail";
"Quand j'étais à l'école, je ne savais pas ce que c'était (le travail)";
"j'ai un vrai boulot, c'est bien, c'est pas n'importe quoi"; "il est important mon travail, c'est pas seulement pour gagner de l'argent";

Autrement dit, et ce point nous semble essentiel, **le travail devient une valeur en voie de**

reconnaissance et de légitimation. Ce mouvement nous semble lié au rétablissement de l'image de soi. Nous pensons qu'il y a ainsi **transformation conjointe de l'image de soi et de l'image qu'ils ont du travail**. Cette transformation des représentations à propos du travail est liée au fait que les stagiaires sont amenés à décrire et discuter de leur travail dans le centre de formation et à l'occasion de rencontres informelles avec le coordonnateur ou les animateurs:

> "En cours, on dit ce qu'on fait là-bas (en entreprise), on dit les marques des machines, tout ça";
> "il y a des moments, si on a un problème, on discute avec EDDY. Il dit ce qu'il faut pas faire et ce qu'il faut faire; on comprend mieux"

- **Nous relevons ensuite une transformation de la façon de voir et de penser l'entreprise**. Les stagiaires ont une connaissance plus importante des lois du marché et sont capables non seulement de décrire leur propre travail mais également de tenir une discours sur le processus de production et les opérations du cycle de production (notamment pour ceux qui sont passés successivement par plusieurs postes de travail). Cela relève, pour nous de nouveaux savoirs à propos des situations de travail et de l'organisation du travail: il s'agit davantage de **savoirs organisationnels**. Ils correspondent à des **"savoirs agis"** acquis dans l'action au travail et à des savoirs **"en mouvement"** dans la mesure où ils sont en constitution et sont **"en train d'être produits".**

> "C'est un hublot, les dosserets sortent là pour aller à la chaîne. Là on met des chariots, et il y a quelqu'un qui prend les chariots et il y a quelqu'un qui fait des plaques. Les plaques c'est pour des soufflets. Là il y a des machines pour sérigraphier";
> *(description des opérations liées à son poste de travail et à son atelier)*
> "là où je suis à la sortie des dosserets, il y a un autre poste de travail: il sort les dosserets sur le grand bleu";
> *(connaissance du poste aval)*

Ces nouveaux discours sur le fonctionnement de l'entreprise traduisent ***un processus d'intégration des pratiques de savoirs issues de l'entreprise.*** Nous entendons ici par **pratiques de savoirs, <u>les connaissances opératives</u> pertinentes et utilisées par les autres opérateurs titulaires des postes de travail**. Il s'agit des savoirs liés à l'utilisation des machines mais aussi des savoirs professionnels produits dans l'usine.

Nous pensons que les moyens qui ont provoqué la production de ces nouveaux savoirs ou de ces nouvelles représentations sont de trois ordres:

> -le discours tenu par le coordonnateur auprès des stagiaires: transmission de notions liées à la relation entre la santé économique d'une entreprise et les compétences individuelles et collectives produites et mobilisées;
> -la polyvalence de plusieurs stagiaires mis en situation de se familiariser à des gestes professionnels différents sur des postes de travail distincts ;
> -les interactions entre les tuteurs, les moniteurs et les stagiaires.

-Par ailleurs, certains stagiaires transforment leur façon de voir et de penser leurs propres capacités et compétences. Cela relèverait, pour nous, de la production de nouvelles capacités d'ordre métacognitif. Ces nouvelles capacités correspondraient à *l'auto-analyse de son travail, le regard critique sur sa pratique*. Dans le dispositif Nouvelles Compétences, deux

des stagiaires ont été ainsi en situation de décrire leur pratique à de nouveaux venus (processus de réflexion rétrospective sur l'action décrit plus haut). Cette activité de description du travail les engage à prendre de la distance par rapport aux gestes professionnels et à développer un regard critique qui accompagne **une maîtrise plus grande de leurs propres compétences (développement de compétences de processus).**

-La production de comportements professionnels (compétences comportementales) liés aux pratiques produites à l'occasion des postes de travail:

Les modifications observées au plan de l'image de soi, des cadres de perception et des façons de penser le travail et l'entreprise, accompagnent l'élaboration de nouveaux comportements liés aux pratiques de travail produites dans l'entreprise:

-**un sentiment de reconnaissance de sa valeur** par l'entreprise et ses collègues de travail;

"Je suis devenu polyvalent et je sais que c'est bien dans l'entreprise"

-**une communication plus directe avec les opérateurs et tuteurs** de l'entreprise:

"moi je le dis au chef, à mon tuteur. Par exemple, il manque quelqu'un pour m'aider, j'ai deux postes il faudrait me mettre quelqu'un pour rattraper ce que j'ai perdu";

"j'ai trouvé des mecs sympa, avec qui discuter, aucun problème. Maintenant que j'ai trouvé l'ambiance, c'est impeccable"

-l'émergence d'un **souci de qualité du travail produit et de productivité**:

"on contrôle (notre travail), on rattrape notre erreur pour que la chaîne ne s'arrête pas quoi, sinon il y a perte d'argent et c'est pas bon";

"c'est pas bon pour l'entreprise et pour tout le monde en fait";

"faire la production et essayer de faire de plus en plus mieux"

Ce que nous avons voulu montrer ici, c'est que **ces pratiques sont accompagnées de comportements qui témoignent d'une nouvelle façon de voir et de penser à la fois le travail et soi-même** (transformation de l'image de soi et du travail). **Ces comportements s'ancrent sur des dimensions affectives** (sentiment de reconnaissance), **relationnelles** (communication avec les autres opérateurs) **et sur des dimensions de gestion** (la qualité et la productivité au travail).

-Il s'agit en fait d'une dynamique de production d'employabilité:

Au total, nous pensons que cette dynamique de transformation des stagiaires correspond à la production de comportements et capacités liées à l'**employabilité.**

"Ainsi, nous définissons l'employabilité comme l'ensemble des habiletés, attitudes et connaissances, générales et spécifiques, requises pour entrer et s'adapter au marché du travail; elles sont regroupées en quatre catégories selon qu'elles sont liées au **développement de carrière de l'individu** (par exemple, la prise de décision, la connaissance de soi et du travail, la recherche et le maintien de l'emploi), au

contexte du travail (par exemple, la ponctualité, de bonnes relations interpersonnelles, la connaissance des règles de l'organisation), à **la formation de base** (la lecture, l'écriture, les mathématiques,...) ou aux **exigences physiques, perceptuelles et motrices** (la force musculaire, la perception des formes, la dextérité digitale,...). Toutes ces habiletés, ces attitudes et ces connaissances constituent des éléments de l'employabilité générale lorsqu'elles sont transférables à plusieurs professions et forment aussi des éléments de l'employabilité spécifique lorsqu'elles sont requises pour l'exercice d'une profession donnée ou d'un emploi précis dans un milieu de travail déterminé" (Tardif, 1994).

Cette définition nous permet d'envisager les dimensions de l'employabilité qui émergent chez les stagiaires: outre des savoirs et savoir-faire liés à la formation de base, à des habiletés physiques, nous relevons **le développement de capacités sociales générales de travail et de capacités sociales reliées aux tâches**. Ces habiletés concernent principalement le développement de savoir-être au travail: la ponctualité, de bonnes relations interpersonnelles, la connaissance des règles de l'organisation, la capacité à comprendre sa conduite, à prendre du recul par rapport à ses pratiques, à produire des comportements au travail acceptables par l'entreprise et les collectifs de travail.

Au total, les stagiaires développent par et dans le dispositif Nouvelles Compétences des compétences comportementales (non techniques) relevant de comportements sociaux qui sont liées à une évolution de leurs façons habituelles de voir et de penser le travail, la formation, et ce qu'ils sont. La production de ces compétences se réalise dans l'interaction des quatre processus mentionnés plus haut : d'une part le tatonnement en situation de travail (le stagiaire à son poste de travail), d'autre part l'itération action-réflexion (les échanges tuteur-stagiaire), enfin la réflexion rétrospective et anticipatrice (retour sur les pratiques en formation, explication du travail à un autre stagiaire, relation tuteur-stagiaire).

Bibliographie

-Argyris, C. et Schön, D.A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading (Mass) : Addison Wesley.

-Argyris, C. et Schön, D.A. (1989). *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. San Francisco : Jossey Bass.

-Chéret, D. et Wittorski, R. (1996). *Analyse du dispositif Nouvelles Compétences : la transformation des acteurs individuels et collectifs par l'engagement, la conduite et l'utilisation du processus de formation-action*. Rouen : CIA-CEREQ.

-Leplat, J. (1995). A propos des compétences incorporées. *Education Permanente,* 123, 101-115.

-Serre, F. et Wittorski, R. (1992). Changements individuels, collectifs et organisationnels par un dispositif de formation intégré. *Education Permanente*, 112, 47-53.

-Tardif, M.(1994). Les partenaires de la formation des jeunes en difficulté se prononcent. *In* C. Landry et F. Serre (éd.), *Ecole et entreprise : vers quel partenariat* ? (pp. 113-125). Montréal : Presses de l'Université du Québec.

-Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. L'Harmattan, Action et Savoir.