

L'activité, un Rubik's Cube ? Trois points de vue sur les six faces de la compétence.

Un dé, six faces pour six ingrédients de la compétence qu'à trois voix trois points de vue¹ nous proposons de mettre en relief². Contribution chorale et polyphonique pour tenter de donner à voir l'envers du décor de l'agir en compétence, côté cour et côté jardin, qui restera, toutefois, parcellaire et incomplet.



Euripide dit du *kaïros* que « c'est le meilleur des guides dans toute entreprise humaine ». L'**art du *kaïros*** consiste à saisir le moment opportun, l'instant décisif à l'instar du photographe et relève de la compétence que j'ai dû exercer dès le début de ma mission de maître d'apprentissage.

Cette année-là, je suis engagée dans la formation continue de maître d'apprentissage/tuteur référent Et j'ai à cœur de m'investir pleinement dans cette nouvelle responsabilité. Un défi se présente à moi : l'apprentie éducatrice de jeunes enfants à peine embauchée part pour 10 mois en centre de formation et exercera son premier stage hors de notre site qualifiant. Comment alors tisser la relation tutorale à distance et accorder « nos premiers pas »?

Agir au moment opportun est un des ingrédients de la compétence. Cette situation me demande de réagir avant que le temps chronologique ne passe, de ne pas attendre que l'apprentie arrive en cours d'année sans avoir de point d'ancrage institutionnel et de lien à l'équipe. Le *kaïros*, c'est surtout faire preuve de créativité et de réactivité.

Je prends alors l'initiative de jalonner ce temps qui nous met à distance par un accompagnement « délocalisé » hors du site qualifiant. Je me déplace pour rencontrer l'apprentie dès sa première semaine de cours. Nous apprenons à nous connaître et je repère lors de ce temps ses besoins spécifiques d'accompagnement. Nous convenons de faire des points réguliers et je demande à assister à l'évaluation de son premier stage, ce qui me permettra de la rassurer dans ses premiers doutes et sa recherche de posture éducative.

Saisir le moment opportun du parcours m'a aidée à déterminer les fondements de mon positionnement de maître d'apprentissage. A savoir dans un premier temps, tisser le canevas de la confiance pour établir une relation d'échanges et de transmissions en lien avec les besoins de l'apprenant. Et parallèlement, continuer à faire vivre « l'absente » dans les réunions d'équipe et les projets institutionnels et veiller à maintenir la synergie collective.

¹ Un responsable de formation en école de travail social, responsable pédagogique de la formation aux fonctions tutorales des [tuteurs-référents](#) et [maîtres d'apprentissage](#) – une formatrice en école de travail social en situation de face-à-face pédagogique avec des stagiaires suivant cette formation – une éducatrice spécialisée suivant cette formation et faisant ses premiers pas de maître d'apprentissage.

² La répartition entre nous trois des six ingrédients s'est jouée au dé et c'est délibérément que nous avons choisi, dans cette contribution, de ne pas présenter dans l'ordre convenu habituellement ces six attributs de la compétence.

Mais agir en compétences, c'est aussi s'engager dans un **débat de normes et de valeurs**, un débat intérieur sur les manières de faire.

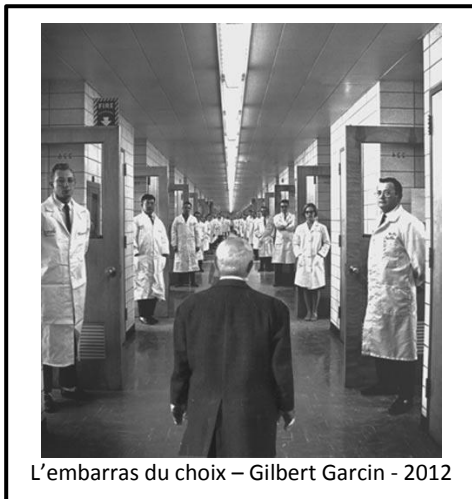


Divergences – Gilbert Garcin - 2005

La norme dans cette situation est le calendrier de formation initiale de l'apprentie, seule représentante de ce dispositif d'alternance dans sa promotion. Comment conjuguer la singularité de cette position, les exigences du temps chronologique du parcours de formation et mes aspirations de maître d'apprentissage d'être là au plus près de l'apprenante afin de la suivre et surtout de la soutenir dans sa découverte du métier et son appropriation des concepts dans un contexte de réalité professionnelle ?

Le centre de formation n'ayant pas prévu de rencontre préparatoire afin de définir les responsabilités de chacun et les attendus de la formation, ma position est d'ouvrir le dialogue entre les trois parties. Une rencontre nous permet de clarifier les rôles de chacun et de confronter le réel au prescrit. Ce qui prévaut alors pour moi, c'est l'échange et la construction d'une relation de confiance qui doit savoir dépasser les contraintes organisationnelles.

La compétence se vit donc bien dans un temps choisi, saisi, opportun et dans un mouvement permanent entre les normes et les valeurs. Elle laisse la part singulière à l'humain pour se déterminer et se distinguer en agissant sur sa disposition à capter ce qui l'entoure et faire preuve de discernement pour savoir agir et être au plus juste d'une situation.



L'embarras du choix – Gilbert Garcin - 2012

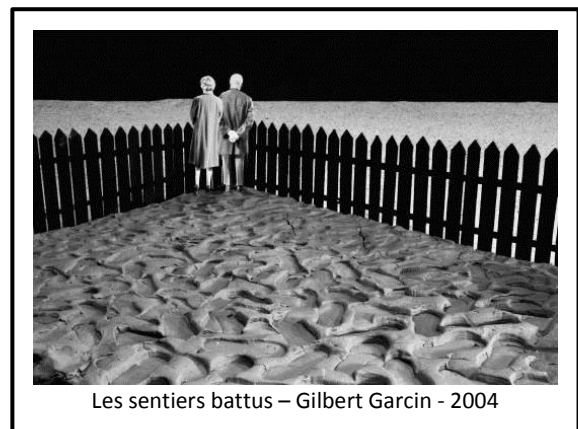
Travailler, c'est faire usage de soi par soi et par les autres. Aussi, la compétence comprend-elle intrinsèquement une dimension interpersonnelle et intersubjective et suppose une capacité à agir en interdépendance, en fonction des autres, toujours convoqués dans l'activité (LHUILLIER, 2003). Cela suppose de savoir utiliser **les synergies collectives**.

Un vendredi de juillet, en salle 206 d'une école en travail social à 13h30. J'attends les dix stagiaires en formation de tuteurs-référent avec lesquels je vais travailler. A 13h45, personne n'est là. Je fais les cent pas dans la pièce, m'attarde à la fenêtre, relis mes notes... Deux personnes arrivent enfin puis les autres. 14 heures, ils sont tous là. La séance débute avec trente minutes de retard. J'ai le sourire aux lèvres et le mot pour rire en les accueillant. Intérieurement, je bouillonne.

Ils sont plusieurs tous ces autres qui ont lesté ma façon de faire dans cette situation, ce vendredi. A commencer par les stagiaires. A des places différentes, nous œuvrons collectivement et avons besoin les uns des autres dans ce cadre précis. Le responsable de la formation, ensuite ; nous construisons et pensons ensemble ces temps de la formation. Plus indirectement, ce sont aussi nos responsables hiérarchiques, les employeurs des stagiaires, les financeurs de la formation. Enfin, sûrement et inconsciemment, les échanges informels au long cours avec d'autres collègues sur nos expériences respectives de formateur voire quelques figures de référence ou des contre-modèles ont aussi étayé la position tenue ce jour-là.

Le réel, c'est quand on se cogne, disait Jacques Lacan. Dans la vie, bien souvent, c'est plus à la réalité des autres qu'à la matérialité des choses que l'on se cogne. Comprendre l'activité de travail demande de s'intéresser à ce maillage relationnel complexe qui la trame et détermine l'agir de celui qui travaille.

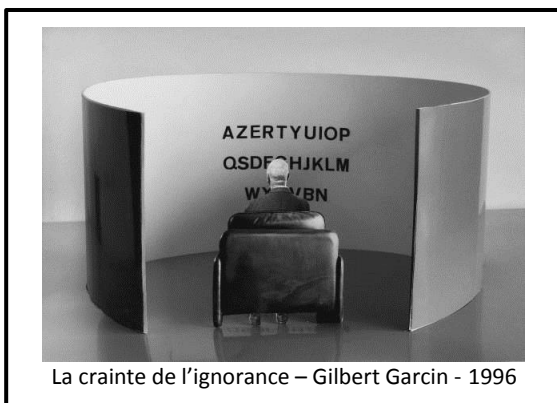
La compétence, toujours située suppose encore de **connaître le milieu d'intervention** dans sa singularité, ses spécificités, ses habitudes, son histoire, ses propres dispositions. Soit la vie même, la vie concrète faite de variabilité et de traces, de labilité et de conjoncture, de mouvements et d'ancrages. L'ici et maintenant et ses sédiments qui rendent inédite toute situation, creuset de rencontres que nul ne peut totalement anticiper.



Les sentiers battus – Gilbert Garcin - 2004

Plusieurs marqueurs d'historicité colorent ce moment singulier d'activité, ce jour-là : ma propre expérience de formatrice et de face-à-face pédagogique - je ne suis plus vraiment novice en la matière - l'histoire même de ce groupe de stagiaires, notre histoire commune dans le cadre de cette formation - c'est la sixième demi-journée que nous partageons -, ce qu'ils ont vécu avec l'intervenant du matin, volubile et passionnant, la brièveté de la pause méridienne, ce vendredi de juillet, à l'aube des vacances, où il fait beau et chaud et que, dans la ville, les terrasses sont attirantes.

C'est dire combien la compétence est indissociablement liée au contexte dans ses diverses strates, dans lequel elle se déploie.



La crainte de l'ignorance – Gilbert Garcin - 1996

Travailler demande à connaître un certain nombre de procédures, de protocoles, d'éléments relevant du travail prescrit ; cela concerne **les savoirs qui précèdent et encadrent une situation de travail.**

En 2012, à la suite d'une demande du syndicat employeur, l'organisme qui valide et nous autorise à dispenser la formation des tuteurs-référents/maîtres d'apprentissage propose un nouveau cahier des charges. La formation de 120 heures est désormais découpée en 3 Modules de 40 heures chacun. Les personnes peuvent s'inscrire à un ou

plusieurs modules. Le dispositif est donc à repenser, il faut poser une nouvelle ingénierie de formation en prenant en compte ce nouveau découpage. Plusieurs questions surgissent : comment garder une cohérence et une continuité sur le dispositif complet ? Que faut-il proposer aux tuteurs qui suivront uniquement le module 1 ? Quelle progression entre les modules ?

Le référentiel de formation donne bien sûr une grille de lecture sur ce qui est attendu. C'est l'aspect réglementaire qui conditionne la mise en œuvre de ce dispositif, il convient maintenant de le traduire et de le rendre opérant. Travaillant en partenariat avec un autre centre de formation, il s'agit aussi de les rencontrer et de définir ensemble une réponse qui sera effective dans les deux entités tout en gardant chacun nos spécificités, nos choix pédagogiques. Cet aspect du travail témoigne de la part occulte de l'activité (ALVAREZ, 2012).

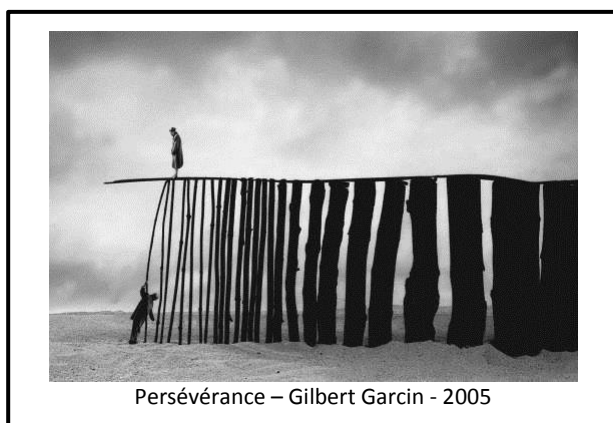
Qu'est ce qui nous fait agir ? Comment pouvons-nous mobiliser de nous dans l'activité ? Dispositif revisité, nouveau référentiel, comment rendre cela vivant et structurant pour les tuteurs/ maitres d'apprentissage ? Mettre en œuvre la compréhension de ce qui est demandé suppose de se risquer. Qu'est-ce que cela me demande ?

Une première démarche est effectuée en direction des employeurs pour leur faire connaître l'évolution du dispositif et l'intérêt pour les structures d'outiller les professionnels. La nouvelle maquette de la formation ne me mobilise pas seulement en termes d'ingénierie pédagogique. Il me faut aussi consolider et ajuster la collaboration avec les employeurs. Dans nos échanges, je me rends bien vite compte que l'aspect financier prend le plus d'importance : « Si le module 1 suffit, notre salarié viendra uniquement pour celui-là ! ».

Face à cette nouvelle donne, et afin que nous ayons un nombre suffisant de participants pour les autres modules, je dois aussi alerter les tuteurs leur reléguant l'information que la formation complète comporte 3 modules. Très souvent ils n'ont pas cette information et retournent donc dans leurs institutions en faisant connaître leur besoin d'accéder aux autres modules.

Par ailleurs, nous devons aussi adopter une souplesse supplémentaire sur le suivi administratif. En effet, très souvent le tuteur est inscrit pour un seul module puis demande à suivre le deuxième ou les deux autres.

La deuxième démarche est pédagogique. Il s'agit aussi de construire une progression et de créer une appétence pour les modules afin de pouvoir répondre à la question : quel est mon intérêt de suivre les autres modules ? En tant que responsable de formation, faire différemment, c'est inévitablement rencontrer frustration et renoncement.



Mais faire différemment c'est aussi s'autoriser à recréer, à réinventer. C'est, ici, imaginer de nouvelles collaborations et assumer des choix pédagogiques. C'est, plus généralement, **la part de soi** ou la part personnelle que chacun déploie dans l'activité pour faire face à une suite de problèmes et entreprendre leur résolution.

Comme une des six faces du dé demeure toujours cachée, on n'a jamais fait le tour de la compétence. La compétence est plastique, dynamique et aléatoire, ce qui la rend insaisissable dans l'absolu. A l'instar du

complexus – ce qui est tissé ensemble – les ingrédients de la compétence interagissent entre eux, s'interpellent comme dans un jeu de passe-passe jamais figé et ouvrent un étonnant champ d'exploration sur l'activité, lieu d'arbitrage entre normes et valeurs, entre effort de vivre et effort de connaître. Approcher la compétence par l'un de ces six ingrédients nous entraîne aussitôt vers un autre, dans un mouvement de rebond qui élargit les coups de projecteur sur la densité de l'agir professionnel et offre une intéressante saveur au savoir agir en même temps que de précieuses voies de développement.

Isabelle DENNIELOU, Sandrine FEUILLEBOIS, Pierre MONNET

Bibliographie

ALVAREZ Denise, 2012, *Le Travail occulte en production académique*, Octarès éditions, 132 pages

DENNIELOU Isabelle, 2016, *L'Heure des tuteurs*, In ERGOLOGIA, n°16/décembre 2016, pp. 145-154

DURRIVE Louis, 2013, *La Transmission professionnelle, une approche ergologique*, In WITTORSKI Gérard (dir.), *Comprendre la transmission du travail*, Champ social éditions, pp. 25-43

LHUIILLIER Dominique, 2003, *Travail*, In BARUS-MICHEL Jacqueline, ENRIQUEZ Eugène et LEVY André, *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions*, Erès éditions, pp. 275-286

SCHWARTZ Yves, 2000, *Les Ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble*, In *Le Paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Octarès éditions, pp. 479-503

Les photos de Gilbert Garcin sont extraites de son [site](#).