

Sur le terrain...

■ 1. Les groupes concernés

Le dispositif d'Aide à la formulation des compétences inscrit dans le cadre du projet Equal Picasso nous a permis de concrétiser une idée qui nous tient à coeur et que nous avons formulé ainsi :

« Dire que les personnes qui vivent quelque chose sont en possession d'un capital d'expériences, c'est énoncer une évidence. Dire que ce sont ceux qui, la plupart du temps, ne possèdent pas l'épaisseur de cette expérience qui en créent des analyses, des savoirs, des rapports dont sont issues des décisions politiques est une autre évidence (...) Pourtant chacun sait, lorsque son quotidien professionnel le permet et le sollicite, que la collecte de données est une des caractéristiques, une des étapes préalables à la décision. On ne peut imaginer l'écriture d'un rapport sans amasser les informations nécessaires. On ne peut concevoir un compte-rendu sans un retour sur les données contenues dans les prises de notes. Bref, on ne peut s'engager dans la construction d'une cohérence sans s'appuyer sur les fondements d'un ensemble de faits et de données. »

Cette idée que tout acteur est potentiellement porteur de l'essentiel d'une expertise de ce qu'il vit nous a conduit à mettre en place le dispositif d'accompagnement qui permettrait de la formuler, de la formaliser.

Ce dispositif s'appuie sur la mise en mots, le classement et l'écriture. Et ce quel que soit le niveau scolaire des bénéficiaires.

Nous avons ainsi travaillé avec :

- des animateurs de quartier à Sarcelles et Bobigny, avec 2 tuteurs sur 3 semaines.
- des aides ménagères d'APSAD et Ménage Service, avec 2 tuteurs sur 3 semaines.
- des couturières de La Main Fine / Ikambéré, des jardiniers des Jardins Biologiques, avec 4 tuteurs sur 4 semaines.
et même...
- des encadrants de Ménage Service sur 3 semaines.

■ 2. Les productions en chiffres

Productions	Bénéficiaires	Encadrants
Nombre total de bénéficiaires :	53	9
Nombre total de listes récoltées :	528	83
Nombre total de classements :	106	18
Nombre d'arbres collectifs :	15	3
Nombre d'arbres individuels :	53	9

■ 3. Le déroulement type...

Bénéficiaires	Tuteurs	Formateurs
<ul style="list-style-type: none"> ■ Constituer un groupe de bénéficiaires. - Les groupes peuvent être hétérogènes (métiers, âges, niveau de formation, etc.). - Sur la base du volontariat et de la compréhension des enjeux de la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifier un ou plusieurs tuteurs pour encadrer la démarche - La réussite du dispositif tient pour une part importante au soutien, à la stimulation, aux encouragements qu'apportent les tuteurs aux bénéficiaires. Solliciter les listes, aider à écrire, s'assurer du transfert des listes, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fixer un calendrier de séances - 1 journée de formation des tuteurs - Les collectes s'échelonnent sur 15 jours ou 3 semaines auprès des bénéficiaires - Un regroupement de 3h ponctuera chaque fin de semaine - 2 jours de regroupement sont nécessaires à la formulation des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fixer un calendrier de séances 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fixer un calendrier de séances - Prévoir les temps de préparation avant et après les regroupements

<ul style="list-style-type: none"> ■ Prévoir une réunion d'information pour présenter la démarche aux bénéficiaires (2h minimum) - Enjeux, présentation des outils, modalités de travail,... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prévoir une journée de formation des tuteurs - Découverte et manipulation des outils. - Articulation des différentes étapes. - Importance du tutorat dans le dispositif 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Préparation des séances - Salle, installation des logiciels, connexion, présentation de la méthode
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les listes 1 - Rédaction et envoi par mail 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les listes 1 - Soutenir la rédaction des listes de tâches, poser des questions, conserver les brouillons, envoi par mail 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traitement des listes - Correction des fautes d'orthographe, codage pour garder l'anonymat, traitement dans Umap, sélection de mots qui devront être expliqués, extraction des mots clés, fabrication de l'arbre, préparation des 'araignées' individuelles
<ul style="list-style-type: none"> ■ Regroupement 1 - Explications des termes peu clairs, échanges de groupe, discussion sur l'arbre des mots, classement des mots clés sur Mindmanager. (3h) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regroupement 1 - Les tuteurs ne sont pas forcément présents pendant toute la séance, notamment les discussions. Peuvent aider sur l'utilisation du logiciel. (3h) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regroupement 1. (3h)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les listes 2 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les listes 2 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traitement des listes (3h minimum)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Regroupement 2. (3h) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regroupement 2. (3h) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regroupement 2. (3h)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les listes 3 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les listes 3 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traitement des listes (3h minimum)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Regroupement 3. (3h) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regroupement 3. (3h) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regroupement 3. (3h)
		<ul style="list-style-type: none"> - Préparation de la journée de regroupements - Synthèses des séances précédentes, les araignées, arbre. (4h minimum)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Journée de formulation 1 - Travail à partir des classements individuels, catégories, début du tableau de compétences. Alternance de temps individuels et collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Journée de formulation 1 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Journée 1
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Préparation de la journée 2 - Mise en forme des tableaux
<ul style="list-style-type: none"> ■ Journée de formulation 2 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Journée de formulation 2 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Journée de formulation 2
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Préparation finale - Synthèse des travaux et mise en forme des données, dossiers individuels, (4h minimum)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bilan final. (3h) - Remise des dossiers personnels, retours sur la démarche, perspectives. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bilan final (3h) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bilan final (3h)

■ 4. Les productions en exemples...

Des listes, des collectes...

allume les pc de la salle info et le modem
 e regarde ma messagerie
 fais quelques préparations de mon activité
 accueil des jeunes pour l'activité Radio
 séance de préparation de l'émission sur le tabac
 recherche d'information sur le net
 écriture des textes
 pause déjeuner (je reste au centre pas le temps
 reprise officielle des activités
 accueil
 animation sur la prévention routière
 séance de sensibilisation
 contact téléphonique avec partenaire de la poli

fait une centaine de photocopies pour la programmation
 demandé à un collègue de m'aider à plier les programmes
 fait du quartier c'est à dire aller à la rencontre des jeunes
 les interpellent en me présentant et je leur explique
 fois pour la première fois le fonctionnement du service
 distribue les programmes et explique en même temps
 insiste sur l'activité danse Hip-Hop en soirée car c'est
 je peux discuter
 demande de passer au service pour plus d'information
 éventuellement mettre en place une initiative

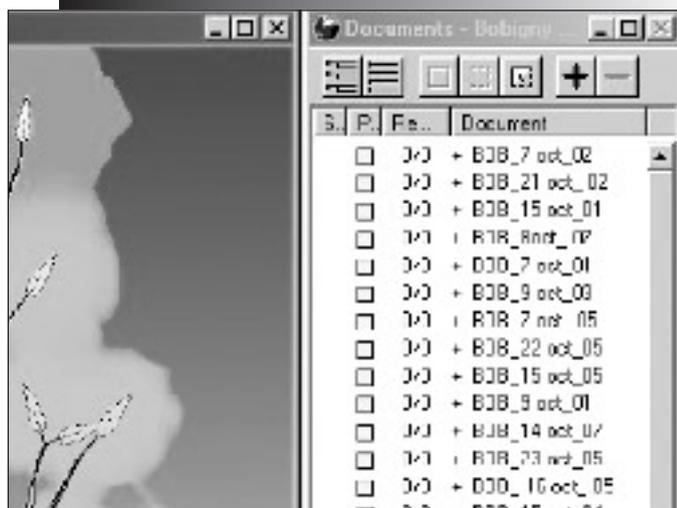
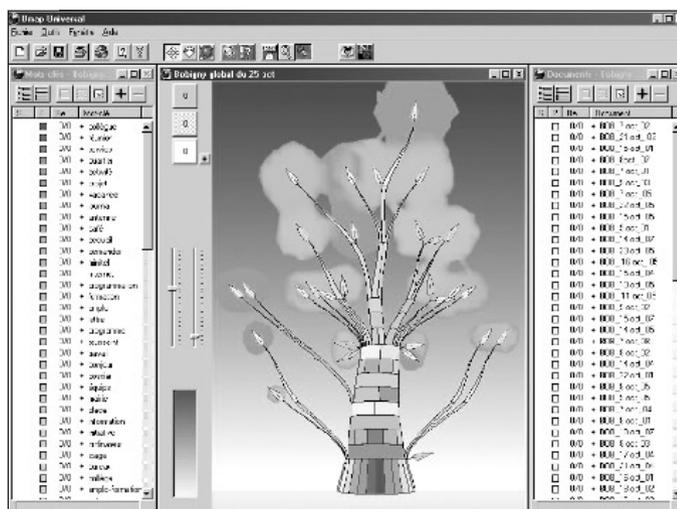
ouverture centre et arrêt alarme
 allumer ordinateur + imprimante + photocopieur accueil
 accrocher blouson sur porte-manteau dans le couloir
 rangement accueil : bureau
 arrivée des collègues : bonjour etc.
 ouverture bureau Christian comptable
 récupération caisse + cahier caisse + boîte à photocopier
 vérification des mails
 vérification caisse
 préparation de l'activité (pâte à sel) des 4 à 6 ans avec
 accueil des 4 à 6 ans et des enfants pour le stage vitrail
 accueil de l'intervenante stage vitrail (salle + matériel)
 va et vient entre l'accueil et l'activité pâte à sel en
 fin activité 11h30 : arrivée des parents
 fermeture du rideau métallique de l'accueil
 accompagnement des enfants 7 à 11 ans au cinéma en voiture
 pause déjeuner (13h-14h)
 après-midi
 ouverture du centre et du rideau d'accueil (14h)
 blouson sur porte-manteau
 café + clope
 répondre au téléphone
 renseignement sur les places restantes pour les vacances
 fermeture du centre pour pouvoir aller chercher les 7 à 11 ans
 réouverture du centre à 16h30 pour attendre les parents
 fermeture définitive du centre 17h car c'est Noël
 fermeture du rideau métallique de l'accueil
 vérification de toutes les fenêtres et portes du centre
 mise en route de toutes les alarmes du centre
 fermeture de toutes les portes

Des arbres

Un arbre, ou carte Umap, est constitué des listes de plusieurs participants. Chaque *carré* de l'arbre est un mot différent. Les couleurs sont des indicateurs de fréquence des mots dans les listes. Le logiciel opère un calcul qui prend en compte la proximité des mots entre eux, dans chaque liste et dans l'ensemble des listes.

La colonne de gauche fait apparaître les mots-clés. Ce sont les mots retenus par le logiciel, classés par ordre de fréquence : rouge, ils sont cités plusieurs fois ; orangés, ils sont cités moins souvent ; jaunes, ils n'apparaissent qu'une seule fois.

La colonne de droite affiche la liste des listes des participants. En sélectionnant les listes d'un même participant, les mots s'allument dans l'arbre. De cet arbre collectif, on peut sélectionner chacun des individus séparément.



Compétence, capacité à...	Liste des tâches, actions, attitudes	Commentaires
Structurer, animer une séance d'activité Communiquer à un groupe (expression orale)	Pour une activité sportive : - organisation de la séance, préparation par écrit d'une fiche d'animation - explication des consignes - mise en place du matériel - échauffement - organisation de l'activité en sous-groupes - organisation de matchs - garder les objectifs - évaluer le groupe - fiche d'évaluation	Éviter de jouer
Accueillir des jeunes	- créer un espace convivial - organiser l'espace - garantir la sécurité, exiger un équipement adapté - choisir des activités adaptées à l'âge des jeunes	Musique Vérifier l'espace, extincteurs... Connaissances du public
Orienter, Conseiller, Informer	- connaissance des autres services pour orienter les jeunes - suivi d'un jeune sur un dossier administratif	Connaissance des limites...

Compétence	Liste des tâches, actions, attitudes	Commentaires
Élaborer un projet d'activité	- élaborer un projet d'activité - établir une programmation - coordination des équipes d'animation - prise de renseignements sur le type d'activité lié à la période - recherche d'informations	Participation à la réunion de coordination Internet, consultation des cahiers ressources, documentation, presse, prospection téléphonique
Diffuser	- planifier - faire des réservations - prendre contact avec les prestataires - calcul de la participation des jeunes	Demande de tarifs, renseignements sur la démarche à suivre, l'itinéraire, dates, horaires, nombre de jeunes
Animer, Encadrer	- mise en forme du programme - diffusion du programme aux partenaires, aux jeunes, dans les différents lieux de la ville - constitution de l'équipe, recrutement des vacataires - création du cahier d'inscriptions - prévision des besoins matériels - accueil, information des jeunes sur les différents lieux - inscriptions - autorisation parentale - prise de contact avec les parents - encaissement des participations - fixer l'heure de rendez-vous et de retour - organiser la journée	Photocopie, mise en page, présentation

Le tableau des compétences, de par sa représentation, oblige à l'organisation des activités de son métier. Ce qui s'écrit sur le tableau noir « *tout ça c'est ce qu'on fait* » à l'intérieur du tableau de compétences marque les couches du travail que l'on fait, donnant ainsi à voir l'épaisseur du travail.

Le tableau des compétences écrit les qualités, de colonne en colonne, du rapport entre des personnes et des activités. Chaque geste, chaque action trouve sa position dans l'activité, et parvient à se justifier. Chaque activité contient une diversité de *micro-activités* ou de *sous-activités*. Par exemple, *pour laver le linge en machine, il faut aller à la laverie, vérifier les branchements, prévoir de la monnaie, trier le linge, respecter le poids, régler la température, doser les produits*. Et *pour laver le linge à la main, il faut tremper, rincer, frotter, essorer, étaler, étendre et suspendre*.

C'est en expliquant *ce que je fais* pour *laver le linge* ou *nettoyer le tapis*, que la manière dont je m'y prends s'impose. Les mots permettent de révéler l'action, de l'identifier. Leurs efficacités servent à la précision de mon travail.

Comment je m'y prends pour faire ce que je fais ? Qu'est-ce qui m'aide à le faire ? Qu'est-ce qu'il me faut savoir pour le faire ? À quoi sert de faire ce que je fais ? Qu'est-ce qui distingue cette activité d'une autre ? Qu'est-ce qui la caractérise ? Parce que je suis capable de dire ce que je fais alors je suis capable de dire comment je le fais.

Le « *comment je m'y prends* » permet d'avancer l'idée de compétence.

Le langage, les mots que j'utilise, que je choisis définissent les manières dont je m'y prends. La manière dont je vais utiliser le langage rend plus efficace ce que je fais. Permettant ainsi de reconstituer les méthodes mises en place. De plus, cet effort de description impose une hiérarchie exacte à ce que je fais.

Cet effort perturbe parce qu'il oblige à la reconstitution.

La manière dont je vais utiliser le langage permet de rendre plus efficace ce que je fais.

Dire, écrire, décrire une *étape* (la partie essentielle) ou une *catégorie* de mon travail, avec précision, *ce que je fais, avec quel matériel je le fais, ce qu'il me faut savoir pour le faire, à quoi ça sert de le faire*, ajoute progressivement une valeur de construction à l'idée de compétence. La

compétence renvoie forcément à l'action. Au fur et à mesure, la compétence prend forme, elle se structure, se déduit, elle devient la conséquence évidente. Une fois énoncée, elle permet de *dégager*, de sortir le salarié de son contexte, de son environnement, le plaçant dans une perspective dynamique de progression professionnelle. La compétence est *optimiste*.

■ 5. Des retours de séances de travail...

Groupe 1 : Jardin et Ménage-service

- 8 personnes
- 37 listes
- 2 accompagnateurs pour les Jardins,
1 tuteur pour Ménage-Service

Le groupe a eu du mal à trouver son équilibre, tant au travers des collectes de mots, plus importantes dans un groupe, qu'au niveau des arguments apportés. Le groupe de jardiniers comptait des participants qui ne parlaient que difficilement le français, et qui étaient nouvellement arrivés dans l'association.

L'arbre de la 1ère semaine manifeste par ses 2 branches distinctes, le peu de liens entre les personnes des 2 groupes.

Les uns visaient un travail sur leurs compétences (*voir les compétences qui restent souvent pas connues*) les autres s'attendaient à mieux parler de leur métier (« *mieux trouver du travail* », « *mieux s'exprimer* »). Les 2 objectifs ont difficilement été tenus pour chacun des groupes.

Les classements ont fait l'objet d'une attention particulière sur cette session ; en effet, ils constituent une étape difficile et des plus valorisantes : organiser ses propres données, utiliser l'ordinateur, intituler les groupes de mots constitués, retrouver son travail informatique une deuxième semaine sont des éléments très importants. Les discussions prennent souvent beaucoup de temps, et même si elles sont riches, indispensables et sources de découvertes et d'échanges de pratiques entre les membres, elles ne peuvent surpasser cette part de travail individuel sur ses mots décontextualisés à réorganiser. Cette partie active du dispositif a été davantage soutenue, car elle révèle la capacité

et l'envie d'apprendre des techniques qui paraissaient éloignées du métier exercé : « *Je croyais que c'était dur l'informatique* » ; « *Je ne connais pas mais on peut apprendre* » ; « *Chez moi je ne touchais jamais l'ordinateur, c'est pour mon mari et les enfants* » ; « *C'était difficile avec la souris.* »

Les classements individuels sont repris en collectif, et les intitulés des groupes de mots, aussi peu adaptés qu'ils puissent paraître aux profanes, permettent de dresser un début de tableau, où l'activité « *sortir la mamie* » est décliné en gestes d'attentions divers et précis.

Groupe 2 : APSAD et Ménage-Service

- 12 bénéficiaires
- 92 listes
- 3 tutrices

Le groupe est effectivement plus homogène et se présente comme « *un collectif de travailleurs* ». Les *dames* plaçant « *des niveaux dans le métier* ». En effet, elles se présentent comme aides à domicile, aides ménagères et auxiliaires de vie.

Elles investissent l'arbre comme objet de questions et l'araignée des mots à discuter permet d'aborder la dimension humaine et relationnelle de leur travail. Mais au delà de cet aspect qui paraît davantage valorisant, l'étiquette rouge du mot *faire* (mot très répété dans les listes) dans l'arbre est défendu àprement par les *dames* : « *on est toujours à faire* », « *faire, c'est notre métier* », là où nous nous apprêtions à dire que c'était très général ; seules les salariés peuvent justifier et expliquer le poids des mots de l'arbre.

Le classement individuel des mots dans l'araignée remporte le même intérêt qu'avec le groupe précédent. À l'évidence, placer les participantes devant les machines, en se centrant sur l'objet du classement permet de lever les résistances et les peurs d'utiliser les ordinateurs. Au sortir de la séance, ce sont les mêmes types de commentaires positifs qui encouragent : « *on a retrouvé nos mots* ».

La journée de regroupement a permis d'amorcer un tableau qui donne une déclinaison aux tâches principales, et fait apparaître les différentes activités intégrées aux métiers. L'exemple de l'activité *repassage* a surpris les expertes elles-mêmes.

Groupe 3 : Ménage-Service

- 8 bénéficiaires
- 35 listes
- 1 tutrice

Les *dames* se présentent comme « *femmes de ménage, c'est un métier comme un autre, on est fières* ». Elles sont là pour « *voir ce qu'on fait* », « *voir les façons de travailler* ».

Les listes arrivent mais les *dames* disent qu'elles font toujours la même chose, et que « *la semaine prochaine on aura à dire la même chose* ». Ce qui est à vérifier...

L'arbre permet de se voir individuellement dans l'arbre, mais la dimension collective fait apparaître qu'il manque des mots « *parce que c'est évident, donc on ne le dit pas* ». Et derrière les mots non écrits mais dont on parle au travers des questions, apparaît encore la dimension humaine du travail de ces femmes de ménage « *on ne travaille pas avec des feuilles, on travaille avec des personnes* ». Les regroupements des salariés, autour des mots de leur métier favorisent les échanges et la prise de conscience.

Les classements sur les ordinateurs sont plus rapidement effectués dans ce groupe, peut-être grâce à un temps consacré plus important. Cette avance permet des affinements, des modifications au cours de la deuxième séance. Ils préparent la mise en commun pour aborder en groupe le tableau des activités du métier.

■ Brice de JORNA
(Centre Paris-Lecture),

■ Sophie NOËL
(Fédération Départementale
des Centres Sociaux des
Hauts-de Seine),

■ Stéphanie SYLVAIN-
LACHGAR
(Centre Lecture de Nanterre)