

Penser depuis le terrain...

Ce travail et les difficultés que nous y avons rencontrées, nous ont amené à faire des découvertes. Sous la pression des *dames* et de leur investissement, nous étions tenus à investir autant. Chaque blocage, chaque frein, chaque réaction devenait pour nous matière à réflexion et à modification de certains points. Nous tenterons ici, de rendre compte du cheminement, de ce cheminement qui consiste à miner les difficultés les unes après les autres.

■ 1. Un premier point intermédiaire (avril 2003)

Du côté du fonctionnement du dispositif

Il nous paraît important de relever certaines caractéristiques du dispositif mis en place qui ont contribué à sa réussite.

■ **La place et le rôle important des tuteurs.** Ces derniers ont permis à la fois par leur vigilance mais aussi par les explications permanentes qu'ils ont pu apporter aux bénéficiaires de tenir le pari de la collecte quotidienne. Encouragements, relances, incitations, explications, transfert des listes ont permis aux bénéficiaires de fournir les matériaux de base sans lesquels les travaux

des regroupements n'auraient pu se réaliser. L'essentiel de la réussite repose sur eux et sur leur présence permanente auprès de bénéficiaires.

■ **Le rôle du groupe.** Les regroupements ont permis à chacun des bénéficiaires de mesurer et de profiter des apports des uns et des autres. À plusieurs reprises, ils nous ont fait part de leur sentiment croissant de faire partie d'un collectif de professionnels. La recherche en groupe, la mobilisation des intelligences et des connaissances des uns et des autres au service des autres et des uns ont été essentielles dans ce travail de formulation des compétences.

■ **Le rapport à l'écrit.** Ce point a été une autre découverte d'importance. Voir ce que l'on fait chaque jour inscrit noir sur blanc, listé et conservé par la trace a permis à tous les membres de mesurer l'ampleur du travail effectué au quotidien. Ils avaient, par l'écrit, la preuve et la trace de leur propre activité professionnelle. Plus tard et grâce au travail de classement, un second document venait matérialiser une étape de la réflexion. Enfin, la liste des compétences couronnait l'ensemble des efforts. L'écrit s'est fait trace, mémoire et outil de la réflexion. Chacun a pu mesurer l'intérêt qu'il y avait à l'utiliser.

■ **La carte, objet du groupe.** Se retrouver à chaque regroupement avec un travail d'exploration de la carte collective des données recueillies durant la semaine a permis au groupe de prendre conscience de leur appartenance à ce même groupe. La carte est devenue l'objet qui matérialisait cette appartenance tout comme elle était l'origine des questionnements du groupe sur ce qu'il ramenait. La carte enfin ne diagnostique pas, elle rend compte d'une complexité de vie que le groupe doit interroger, explorer, interpréter.

■ **Le rapport à l'outil informatique.** Il est étonnant de constater que quels que soient les groupes, quelle que soit l'ampleur de leurs appréhensions, l'outil informatique est apparu comme nécessaire, comme venant de soi à l'intérieur du travail que l'on avait à faire. Si l'écrit gardait trace, si la carte rendait compte de la complexité, le travail de classement, le tâtonnement sur ce travail était grandement facilité par l'outil informatique. La disparition des réticences est à mettre sur le compte du bénéfice obtenu.

■ **Les mots rendent plus professionnels.** Le travail sur cette mise en mots du quotidien professionnel a

permis à chacun d'augmenter son professionnalisme. Ce passage au langage est aussi un passage à la prise de distance sur ce que l'on fait, ce que l'on vit. Du même coup, chaque bénéficiaire a pu accéder à une vision plus globale et structurée de sa vie professionnelle. Il en est devenu davantage maître.

Du côté des pistes

Pour la troisième session qui s'ouvre certains éléments de ce bilan sont pris en compte, institutionnalisés dans la démarche. Il s'agit de :

- un dispositif de dépistage de la précision du langage employé par l'utilisation du dictionnaire des synonymes de l'Université de Caen (idée : plus un mot est précis et moins il a de synonymes).
- une collecte en début et fin de session sur la représentation que se font les bénéficiaires de la notion de *métier*, de *profession*. (idée : mesure de l'évolution d'un global dans lequel s'inscrit l'analyse du quotidien).

À ces deux points nous pouvons rajouter la piste suivante :

- Envisager un dispositif de *réécritures* (ou écritures de lectures) autour des compétences formulées par les bénéficiaires. Il s'agit, lorsque les bénéficiaires en sont arrivés à ce stade, de leur proposer des variations de formulations (produites par des personnes extérieures au dispositif) qui leur permettent de préciser, affiner leurs formulations initiales. La prise en compte de l'écart entre la formation initiale (ou intention de départ) et les variations proposées permettront au bénéficiaire de mesurer les risques d'interprétations erronées, les raisons de certaines incompréhensions du message original. Il pourra alors envisager plus précisément où il doit modifier sa formulation première.

■ 2. Un deuxième point (mars 2004)

Le tableau du déroulement type rend compte indéniablement de la lourdeur du dispositif. Outre une mobilisation intensive des tuteurs sur le terrain, 4 personnes extérieures ont été mobilisées sur la saisie, la mise en forme, la préparation.

Cette première tranche du projet a permis de mesurer la validité de la démarche et d'appréhender ce que les bénéficiaires peuvent en tirer. Il reste à envisager l'or-

ganisation de la phase de généralisation qui nécessite, avant tout, d'alléger le dispositif sans perdre trop de bénéfices.

Nous pouvons envisager deux nouvelles pistes qui s'ajoutent à celles du Bilan effectué en avril 2003 :

La durée de la collecte

Dans le projet initial, elle se déroulait sur 3 semaines.

La première semaine apparaît comme contraignante auprès des bénéficiaires. Ce n'est qu'au premier regroupement qu'ils mesurent pour eux-mêmes et en comparaison avec les apports des autres que ce qui a été produit n'a pas été perdu.

Ce premier regroupement est aussi l'occasion, pour eux et pour les tuteurs, de prendre conscience de la nécessité de rentrer dans les détails, de ne pas s'auto-censurer, de travailler à une plus grande précision du langage. Au cours de cette séance, chacun peut aussi puiser dans la diversité des apports du groupe, comprendre que s'il y a peu de mots ou de matériel la suite est plus difficile.

L'expérience nous montre aussi que sur une période de 5 à 10 collectes, peu d'éléments nouveaux apparaissent. Nous pouvons donc envisager de faire des économies de moyens en trouvant une période de collecte plus réduite.

De la collecte à la matrice

Cette période réduite ne doit pas pour autant faire perdre des informations précieuses.

Nous pourrions envisager un dispositif où, à l'issue de la première semaine de collecte, et en appui à ses propres matériaux, chaque bénéficiaire construit sa propre matrice de tâches.

La base de formulations recueillies permet d'envisager un cadre général à cette matrice :

ACTION	OBJET	AUTRES
Faire	Quoi	- Avec qui ? (collaborateur) - Pour qui ? (bénéficiaire, client) - Pour quoi ? (résultat) - Pour quand ? (délai, temps, durée) - Avec quoi ? (outil) - Comment ? (technique)

Chacune des formulations de tâches recueillies, par chaque bénéficiaire, pendant la première semaine pourrait s'inscrire dans ce tableau.

Le tableau individuel pourrait se compléter dans les deux semaines suivantes :

- par précisions reformulations,
- par ajouts,
- par suppressions.

L'outil *Synonymes*

Une première hypothèse guidait notre action. L'idée selon laquelle la professionnalisation des bénéficiaires s'accompagnait d'un mouvement allant vers plus de précision dans le langage employé. En d'autres termes, plus j'acquiers de l'expérience, plus je me *professionnalise* et plus la langue que j'emploie sur mon métier, sur les tâches que j'effectue, se précise et s'affine.

Formuler, dire, se heurte à une difficulté non négligeable consistant à trouver le mot juste, le mot précis ou tout au moins le mot le plus juste ou le plus précis. On aurait pu estimer que nous, intervenants, pouvions énoncer des jugements quant à la précision des termes employés. Or, cette idée reçue, nous avons dû l'abandonner très rapidement. Étant en dehors des pratiques professionnelles des bénéficiaires, nous ne pouvions totalement maîtriser ce jugement, cette appréciation sur la précision des termes employés.

Ainsi, à la question : Lequel de ces deux termes est le plus précis : *laver* ou *nettoyer* ? Nous en venions de manière presque unanime à considérer que *nettoyer* est plus précis que *laver*. Les bénéficiaires nous ont vite repris et ont résisté à notre jugement de précision. Le débat engagé avec les *dames* a permis de faire émerger un argument de poids : « *laver, c'est avec de l'eau alors que l'on peut nettoyer à sec ou mouillé* ». Donc, pour elles *laver* était plus précis que *nettoyer*.

Nous avons dû *professionnaliser* notre critère de précision sur le vocabulaire. Nous ne pouvions plus nous appuyer sur notre propre expérience puisqu'elle avait été prise en défaut. Il nous fallait trouver un critère plus objectif, plus sérieux, plus extérieur et probant. Nous sommes alors partis sur l'idée que plus un terme est vague, peu précis et plus il aura de synonymes. À l'inverse, un terme étroit, juste, précis se verra attribuer un

nombre restreint de synonymes. Cette idée de prendre en compte l'importance du corpus de synonymes attribué à un mot donné comme critère de précision nous est apparue très opérationnelle.

La décision, le constat, le jugement de la précision d'un terme n'étaient plus directement liés à la déclaration unilatérale des *encadrants* mais s'appuyaient sur un critère plus objectif : le nombre de synonymes. Pour confirmer ce qui avait été découvert par les bénéficiaires, le dictionnaire en ligne de l'Université de Caen nous donnait pour *laver*, 49 synonymes et pour *nettoyer*, 83 synonymes. *Laver* est donc plus précis que *nettoyer*.

Cette piste sur les synonymes vient en complément de l'idée de *matrice individuelle* de tâches. Cet outil pourrait être utilisé pour compléter, donner des idées, solliciter la mémoire...

■ 3. D'autres pistes...

Les groupes se sont succédés à cadence régulière depuis 3 ans. Nous avons été dans une situation de production de sessions en « *circuit court et bref* ».

Ce parallèle avec le *journal*, inventé dans les centres lecture, permet d'appréhender certaines caractéristiques :

- Le fait de buter contre un obstacle n'était pas fatal puisque nous pouvions bénéficier d'un autre dispositif nous permettant de réinvestir des solutions.
- L'équipe d'encadrement possédait la mémoire du dispositif et en faisait part aux nouveaux bénéficiaires des sessions. Ainsi chaque session, d'une certaine manière répondait aux autres.
- Cette même équipe se positionnait en *questionneur* des données recueillies. Elle sollicitait les participants sur ce qu'elle n'avait pas compris. Les productions apportées par les *dames* se trouvaient ainsi accueillies d'une manière totalement différente de ce qu'elles avaient pu vivre auparavant. Ce qu'elles disaient était objet de lecture, d'attention, de questionnement. Si ce qui était dit n'était pas compris par les *formateurs* c'était bien souvent à cause d'une technicité que les formateurs ne possédaient pas. D'ailleurs, le questionnement des formateurs portait essentiellement sur des aspects techniques qui leur échappaient. Cette phase, cet aller et retour de questions/réponses, que nous pratiquons aussi dans le

journal, a permis au groupe de s'installer dans la conviction d'une qualification réelle.

■ Dans le journal « *on n'attaque pas les autres* ». C'est une règle. Or celle-ci n'a pas eu à être formulée pour être appliquée. Les participants ont regardé au plus près leur propre métier, leurs propres travaux sans même mettre en mots leur perception d'une injustice sociale souvent présente. Mais celle-ci jaillit sans être nommée. Elle est là, omniprésente, sans que leurs auteurs soient entrés dans un projet de plaintes, de récriminations, de revendications. Ce qui est écrit est la trace du travail imposé par le *client*, le *patron*. Les exécutants exécutent avec une conscience professionnelle sans faille. Du même coup et d'une certaine manière les *clients/patrons* méprisants sont eux aussi *exécutés*. Ce silence sur les personnes avec qui on est en rapport, cette absence de jugement de valeur ou de mouvement d'humeur et la focalisation sur le geste, la tâche, le travail témoignent avec précision et une certaine impression *d'objectivité* des contours des rapports sociaux à l'œuvre.

■ Dans le journal « *on ne raconte pas, on explique* » (Marie Walter, CE1, École Nouvelle d'Antony). Raconter relève du *premier jet* (celui des listes). Puis, grâce au *quasi-objet* qu'est l'Arbre de Connaissances, la discussion s'engage sur le langage employé. De ce débat collectif surgit des explications, des compréhensions. Celles-ci sont renforcées par le travail de classement. Les journaux produits durant les sessions renvoyaient les traces de cette écriture construite à l'oral et en commun. La compréhension, la construction de savoirs spécifiques ne peut se passer de ces allers-retours entre traces écrites et débat, discussion, questionnement, argumentation à l'oral. Nul besoin de tirer des conclusions, des synthèses de ces discussions à partir et à cause de l'écrit. Chacun dans le groupe s'empare des découvertes qu'il souhaite faire siennes. Et cette appropriation se retrouve matérialisée dans les listes qui suivent.

■ Le *Journal* lorsqu'il est pratiqué suffisamment longtemps permet aux participants de s'emparer de l'écriture comme un outil au service de leur propre vie. Leur écrit n'est pas, n'est plus, objet ou occasion de jugement de la part des autres. L'écrit, le texte devient ce champ de bataille personnelle où les mots, les constructions échappent aux intentions de l'auteur. Dès lors, le groupe intervient avec sa lecture, ses lectures

pour permettre à l'auteur de réécrire, d'affiner, d'aller plus loin. L'écrit n'est plus *œuvre d'art*, il est outil au service de la vie, de soi intervenant dans sa vie grâce à l'aide des autres. Et quand il s'agit, comme ici, de pratiques professionnelles, l'auteur des listes, le participant aux discussions, le chercheur de classements devient encore plus acteur de sa profession. Les *dames* l'ont dit et répété : Quand on travaille on pense toujours aux mots qu'on va donner, on n'est plus *automatique*.

Cette prégnance de la « *philosophie circuit court et bref* » dans le travail effectué a sans aucun doute été un point essentiel dans la productivité des participantes.

Plus on fait, plus on répète en mots ce que l'on fait, plus on s'invente dans un nouveau faire.

■ Robert CARON

♦ On imprime trop en France ! Il faut imprimer peu et le moins sera le mieux.

Napoléon BONAPARTE,
Premier Consul