



L'APPRENTISSAGE DU TRANSFERT

-

UNE METHODE POUR LE PROFESSIONNEL

EQUAL



## SOMMAIRE

---

|                              |         |
|------------------------------|---------|
| 1 – Le contexte              | page 3  |
| 2 – Le cadre de la réflexion | page 4  |
| 3 – Les objectifs            | page 5  |
| 4 – Notre méthodologie       | page 6  |
| 5 – Modélisation             | page 8  |
| 6 – Les différentes étapes   | page 9  |
| 7 – Annexe                   | page 16 |

## 1 - LE CONTEXTE

---

Les contraintes du monde socio-économique conduisent les entreprises à rechercher davantage de flexibilité et les publics à s'inquiéter des caractéristiques de leur employabilité. Plus nombreuses, les phases de transition sont aussi moins lisibles : passage d'un emploi à un autre emploi, d'un emploi au chômage, du chômage à un emploi, mais aussi d'une situation de chômage à une autre situation de chômage...

La probabilité de passer toute sa vie professionnelle dans le même emploi et dans une seule et même entreprise devient de plus en plus faible. Pour la plupart des publics, la vie active se déroule d'ores et déjà au sein de plusieurs entreprises, en continu dans le meilleur des cas, mais très souvent avec des ruptures, en alternant des périodes d'activité et d'inactivité, parfois de formation.

Certaines transitions se révèlent discriminantes quand elles maintiennent les publics dans des formes d'emploi précaires ou conduisent au chômage de longue durée.

Il existe donc une double nécessité d'anticipation : au niveau de l'entreprise et de la branche professionnelle pour percevoir les évolutions des métiers et les nécessaires compétences attendues et au niveau interprofessionnel afin d'identifier les compétences qui peuvent être transférées d'un secteur d'activité à l'autre. Les évolutions en ressources humaines des entreprises peuvent induire de nouveaux enjeux autour de la transférabilité des compétences et de leur reconnaissance.

Dès lors, les enjeux associés au développement de parcours professionnels valorisants reviennent à trouver les conditions qui favoriseront l'activité tout au long de la vie active. « Il s'agit d'une part de formaliser les trajectoires de mobilité au sein d'un même champ professionnel ou d'une profession à une autre, et d'autre part de valoriser les compétences des bénéficiaires afin qu'ils puissent jouer un rôle actif dans la construction de leur parcours<sup>1</sup> ».

Les enjeux de cette méthodologie proposée dans le cadre de l'expérimentation EQ<sup>UAL</sup> QUALICOO peuvent se décliner de la façon suivante :

- ⇒ professionnaliser les salariés sur une activité émergente ou en fonction de l'évolution des emplois et des métiers pour que l'entreprise puisse s'adapter au marché, en développant la mobilité interne à l'entreprise ;
- ⇒ attirer et fidéliser les salariés dont les profils correspondent aux besoins en compétences des entreprises en ouvrant des perspectives de carrière au sein d'une entreprise, d'une branche, d'un secteur économique, en misant sur la mobilité inter-entreprises ou sur le recrutement de nouveaux venus sur le marché du travail ;
- ⇒ veiller à l'employabilité des publics, du point de vue des compétences développées.

Il s'agit de prévenir les risques d'exclusion, de faciliter la mobilité et les reconversions professionnelles en dotant les bénéficiaires d'une expérience transférable dans des environnements de travail.

---

<sup>1</sup> Liaroutzos et Lozier « Des référentiels métiers pour la mobilité des salariés. L'exemple du secteur des assurances » dans Parlier et alii, coord., « Les référentiels métiers des actes du colloque », Editions de l'ANACT.

## 2 - LE CADRE DE LA REFLEXION

---

La méthode proposée a été menée dans le cadre d'une expérimentation PIC EQ<sup>UAL</sup>. Le partenariat constitué d'entreprises, d'entreprises d'insertion, de groupements d'employeurs, d'organismes de formation et d'un financeur de formation a construit une méthode et des outils visant à :

- construire avec les bénéficiaires, des parcours susceptibles de favoriser, à la fois, leur intégration durable en entreprise et la reconnaissance de leurs expériences à des fins de validation,
- mettre en parallèle des trajectoires personnelles et professionnelles avec les attentes et les besoins des entreprises en terme de compétences.

En décloisonnant leurs pratiques professionnelles, les acteurs se sont donnés l'opportunité de réfléchir à une méthode, des moyens et des outils qui permettent aux publics cibles, tout au long d'un parcours d'accompagnement de « rapprocher et valoriser les activités professionnelles exercées et/ou développées dans un contexte professionnel avec les compétences recherchées dans un autre contexte professionnel ».

Cette méthode a été initiée par les structures partenaires mentionnées ci-dessous :



### 3 - LES OBJECTIFS

---

Dans le cadre de l'expérimentation menée de 2005 à 2008, les acteurs participant à l'élaboration de cette méthodologie ont été confrontés aux problématiques suivantes :

Concernant les publics cibles, des bénéficiaires qui cherchent à :

- ⇒ changer d'environnement professionnel, dans le cadre de la Validation des Acquis de l'Expérience et/ou d'une reconnaissance de travailleur handicapé
- ⇒ faire évoluer leur parcours professionnel – passage d'un contrat à durée déterminée dit d'insertion vers un contrat de travail dit classique et/ou un contrat de professionnalisation
- ⇒ ébaucher des passerelles entre le métier de départ et le métier envisagé
- ⇒ professionnaliser et valoriser leur expérience professionnelle
- ⇒ identifier, mettre en valeur, et s'approprier des compétences mobilisables vers d'autres secteurs économiques

Pour les entreprises, des responsables qui se donnent l'opportunité de :

- ⇒ réfléchir à des moyens et des outils à mettre en œuvre pour répondre à des déficits de main d'œuvre
- ⇒ pouvoir élargir les profils de recrutement professionnels – recherche d'une transférabilité des compétences en leur sein ou dans leur branche, voire d'une branche à l'autre
- ⇒ renforcer les compétences des personnes pour améliorer la compétitivité de l'entreprise
- ⇒ mettre en place une démarche permettant le développement, l'évaluation et la reconnaissance des compétences individuelles
- ⇒ créer des passerelles afin de monter en compétences les bénéficiaires les plus fragilisés par leur niveau de qualification

## 4 - NOTRE METHODOLOGIE

---

### Préambule

Ce méthodologie s'inscrit dans le cadre de la montée en compétences des acteurs de l'expérimentation EQ<sup>UAL</sup> - QUALICOO.

Il s'agit d'une méthode à destination des formateurs, des chargés d'insertion – professionnels de l'accompagnement des publics cibles.

Elle est utilisée après une démarche d'orientation. En effet, le bénéficiaire doit avoir formalisé trois à quatre pistes de métier possible pour mettre en œuvre cette démarche.

### Les concepts

Le transfert est l'application connue d'une situation qu'on n'a jamais rencontré. Il repose sur des aptitudes de généralisation et d'abstraction. Le transfert est l'aptitude du sujet à reconnaître une similitude de structure entre deux situations (l'une éprouvée, l'autre inconnue) :

- formalisation des mécanismes de mise en œuvre
- conceptualisation / généralisation

ainsi que d'une capacité à :

- analyser son propre fonctionnement intellectuel

Les travaux sur la méta cognition reposent sur **un constat** : « chacun apprend à sa manière » et **une hypothèse** : « si chaque individu est amené à analyser ses propres processus et prises d'information, de décisions et d'actions, il est capables de s'améliorer ».

La méthodologie basée sur les principes de **l'ergonomie cognitive** repose sur deux notions essentielles – la tâche prescrite : ce que la personne est censée faire – le travail réel : la manière effective dont la personne réalise le travail.

L'ergonomie cognitive pose comme hypothèse qu'il n'y a pas de compétences en soi et qu'on ne peut pas identifier de compétence en dehors de la situation de travail réel. D'après Jacques Leplat<sup>2</sup>, la compétence a quatre caractéristiques :

- ① « la compétence a un caractère opératoire et finalisé, c'est à dire qu'elle n'a de sens que par rapport à l'action. On est compétent pour ceci, pour cela, donc dans un contexte contingent relatif à une classe de situations. »
- ② « la compétence est apprise. On n'est pas spontanément compétent. On le devient par une construction sociale et personnelle. »
- ③ « la compétence est structurée. C'est une combinaison de savoirs, de savoir-faire pratiques, de raisonnements combinés pour répondre ou atteindre des objectifs. »
- ④ « la compétence est une notion abstraite et hypothétique. On ne peut l'observer. Ce qui est visible, ce sont ces manifestations qu'on appellera performances. »

**La pratique de référence est l'analyse du travail par l'observation d'une situation réelle.**

Les mots clés sont : « les activités, les tâches, les compétences, la représentation fonctionnelle, l'expertise » ; ainsi que l'observation **EXPERT / NOVICE** en situation réelle.

« En ergonomie cognitive **l'expert** est une personne qui se montre capable, pour réaliser une tâche, d'anticiper et de gérer les contraintes dans une situation donnée. Cette particularité pourrait être due au fait que l'expert possède un modèle intégré d'organisation de ses connaissances, lui permettant un ajustement permanent dans l'action alors que **le novice** procède généralement à partir de connaissances diverses peu articulées entre elles ne lui permettant pas d'agir efficacement. Cette notion expert / novice s'avère féconde pour penser et organiser les rapports entre le tuteur et l'apprenant. »

Les intérêts sont de :

- ① comprendre les stratégies effectivement mises en œuvre dans le travail
- ② accompagner les apprentissages en mesurant les obstacles
- ③ identifier les aléas, les contraintes, les incertitudes, les non conformités

---

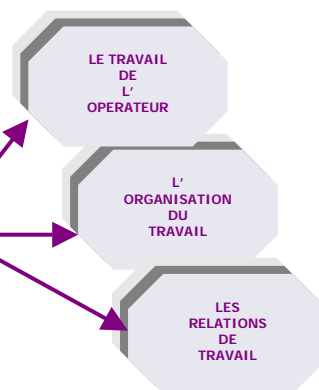
<sup>2</sup> Psychologue, travaille à la formalisation des concepts de l'analyse du travail en psychologie ergonomique.

## 5 - MODELISATION



Au préalable, l'observation d'une situation de travail réel permet de recueillir :

- les gestes, les postures, les déplacements
- les prises d'informations de la personne observée (l'opérateur)
- la nature des informations prélevées et leur support
- les actions de l'opérateur et leurs résultats
- les conditions spécifiques de réalisation d'une activité
- les communications



**L'observation est un outil de recueil des données. Ces données seront utilisées pour décrire et expliquer comment les opérateurs procèdent pour réaliser un ensemble plus ou moins complexe de tâches. L'observation permet de mettre en évidence, selon les différentes séquences de travail, l'intention sous-jacente à l'action (approche réflexive). L'analyse fine doit donner une base de compréhension suffisante de l'activité déployée.**

Les documents proposés ci-dessous sont des outils d'aide à l'observation, la verbalisation et la formalisation d'une situation de travail réel pour un bénéficiaire et/ou un professionnel.

| ACTIVITES<br>DANS L'EMPLOI | MATERIAUX<br>OUTILS | TACHES /<br>COMPORTEMENT<br>ATTENDUS | MOYENS DE<br>CONTROLE ET<br>MESURES<br>UTILISEES | EXIGENCES EN<br>TERME<br>D'HYGIENE /<br>QUALITE /<br>SECURITE | LES ALEAS         | LES<br>REGULATIONS         |
|----------------------------|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| 4 à 5 grandes<br>activités | Qu'utilisez-vous ?  | Déclinez les<br>activités en tâches  |                                                  |                                                               | Repérez les aléas | Comment régulez-<br>vous ? |
|                            |                     |                                      |                                                  |                                                               |                   |                            |

### Définition du poste

- titre, lieu, service, organisme, entreprise
- rôle, fonctions
- expériences professionnelles

### Description des activités

- déroulement de la journée, description des activités (tâches)
- tâches les plus fréquentes, certaines tâches occasionnelles
- travail seul ou en équipe
- moyens à disposition
- sont-ils suffisants ?
- sont-ils adéquats ?
- temps passé sur chacune des tâches
- impressions sur les temps relatifs des tâches
- difficultés rencontrées dans le travail
- détermination des causes
- solutions envisagées

### Questions relatives aux incidents critiques

- ce qu'il y a de plus difficile (dans le travail)
- de plus délicat
- de plus dangereux
- de plus pénible
- difficile à apprendre pour un débutant
- de plus important par rapport aux buts de l'entreprise
- les erreurs typiques

### Exigences du travail

- prises d'informations
- traitement de l'information
- poste de travail et environnement
- relations avec les chefs hiérarchiques, collègues
- responsabilités
- satisfactions ou insatisfactions par rapport au travail
- évolution du poste
- attentes par rapport à l'entreprise

### Compétences nécessaires pour le poste

- formation
- aptitude
- savoir faire

## LA VERBALISATION

... de la situation observée – métier de départ et métier ciblé

Il s'agit de faire le point avec l'accompagnateur sur les informations recueillies lors de l'observation de la situation de travail réel.

Cette étape permet de structurer les informations recueillies, de lister les points communs et de divergence entre le métier de départ et le métier ciblé, d'identifier les besoins en formation si nécessaire, de fixer les objectifs des prochaines étapes.

### Questionnement proposé pour une aide à la verbalisation

- 1 – Les activités partagées entre le métier de départ et le métier ciblé
- 2 – Les tâches communes entre le métier de départ et le métier ciblé
- 3 – Les conditions de travail identiques entre le métier de départ et le métier ciblé
- 4 – Les outils, matériels et matériaux utilisés entre le métier de départ et le métier ciblé
- 5 – Les contextes de l'activité **X** (*prendre un ex. d'activité du métier ciblé*) se retrouvant dans l'activité **Y** du métier de départ
  - amener une réflexion avec le bénéficiaire pour faciliter l'identification des liens et/ou des passerelles
- 6 – Les contextes spécifiques notés par rapport à la situation de travail réel observée
  - formaliser un état de rapprochement de contextes spécifiques du métier ciblé par rapport au métier de départ
- 7 – Les conditions spécifiques observées (métier ciblé) pour une activité de la situation de travail réel étudiée
  - analyse des réactions de l'opérateur par rapport à des conditions spécifiques observées
- 8 – Explication sur la mise en œuvre d'une activité observée (métier ciblé) en rapport avec l'activité du métier de départ :
  - ce qui est commun / ce qui est différent
  - comment je mets en œuvre ?

9 – Par rapport à la situation de travail réel (activités et/ou tâches) – échange avec le bénéficiaire sur les comportements professionnels observés

- comment je m'y prends pour exécuter cette activité et/ou tâche ?

10 – Les relations de travail – réflexions sur la situation d'observation

- entre collègues
- avec les équipes
- avec la hiérarchie

**COMPARAISON ENTRE LE  
METIER DE DEPART ET LE  
METIER CIBLE**

**TROISIEME ETAPE**

Cette étape doit permettre au bénéficiaire de comparer et de rapprocher, en utilisant les informations recueillies lors de l'observation de la situation de travail réel, les compétences acquises dans un contexte professionnel avec les compétences recherchées dans un autre contexte professionnel.

De plus, elle permet d'identifier les besoins en formation pour le bénéficiaire et d'identifier les pistes d'emploi possibles.

**LE METIER DE DEPART**  
Les principales activités et tâches effectuées

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

**METIER CIBLÉ**

Si le bénéficiaire a eu différentes expériences professionnelles, il est recommandé de lui faire décliner les activités et tâches effectuées pour chacune des expériences vécues.

Pour le bénéficiaire, l'argumentaire professionnel met en valeur les compétences acquises au cours d'expériences professionnelles antérieures afin de :

- identifier les besoins en formation et/ou les axes de progrès
- lister les comportements attendus sur un poste de travail
- identifier les étapes à mettre en œuvre pour finaliser le projet
- optimiser de nouvelles pistes d'emploi

### ARGUMENTAIRE PROFESSIONNEL

#### LES COMPETENCES MOBILISABLES VERS LE METIER CIBLE

#### LES BESOINS EN FORMATION ET/OU LES AXES DE PROGRES

#### LES COMPORTEMENTS ATTENDUS

- ⇒ un regard critique sur ses expériences professionnelles
- ⇒ la mesure des écarts entre l'expérience professionnelle antérieure et le métier ciblé

#### LES POSSIBILITES D'EMPLOI, LES ENTREPRISES POTENTIELLES

« Les activités professionnelles sont : les activités qui permettent de rendre compte des relations de chaque individu dans un contexte particulier, entretenues avec les moyens et les objectifs déterminés par les prescripteurs de travail. Décrire les activités, c'est parler des actes mais aussi des anticipations, des stratégies et des modes de gestion des aléas. »

IDENTIFICATION EN AMONT DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES DE DEPART

**Exemple de situation professionnelle – métier de départ**

**METIER DE DEPART / ACTIVITES DE L'EMPLOI**  
**AGENT D'ACCUEIL EN DECHETTERIE**

- réguler les flux d'entrée, vérifier les droits d'accès, contrôler et orienter les apports des usagers
- assurer l'accueil, l'information, la sensibilisation des usagers aux objectifs et aux consignes de tri
- vérifier la répartition des déchets, le respect des règles d'hygiène et de sécurité, gérer les aléas courant provoqués par les usagers
- réceptionner, différencier, trier et stocker les DDM (Déchets Dangereux Ménagers)
- assurer la réception des apports payants et en vérifier le tri
- repérer, désamorcer une situation de tension avec les usagers et mettre en œuvre les moyens de réguler un conflit lié au non respect du règlement intérieur de la déchetterie
- remplir et compiler les différents documents d'exploitation d'une déchetterie
- faire procéder aux enlèvements en les optimisant
- gérer l'état d'une déchetterie (ouverture fermeture, propreté, maintenance de premier niveau, dégradations...)
- détecter et gérer les situations à risque pour les personnes et/ou les biens
- anticiper et gérer les aléas affectant au fonctionnement d'une déchetterie

**PAR L'OBSERVATION EN SITUATION DE TRAVAIL REEL**

**METIER CIBLE / ACTIVITES DE L'EMPLOI**

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

APRES OBSERVATION – IDENTIFICATION DES ACTIVITES ET TACHES PROFESSIONNELLES DU METIER CIBLE