



HAL
open science

**Capitalisation et mutualisation des expériences :
recherche et proposition d'un dispositif documentaire de
retour d'expériences pour les référents pédagogiques du
Centre de Ressources de lutte contre l'Illettrisme d'Ile
de France**

Catherine Guilhem

► **To cite this version:**

Catherine Guilhem. Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche et proposition d'un dispositif documentaire de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du Centre de Ressources de lutte contre l'Illettrisme d'Ile de France. domain_shs.info.docu. 2012. mem_00803348

HAL Id: mem_00803348

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00803348

Submitted on 21 Mar 2013

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.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société

Département Culture Information Technique et Société (CITS)

INTD

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
RNCP niveau I

Présenté et soutenu par
Catherine VAN ROBÆYS

Novembre 2012

Capitalisation et mutualisation des expériences :
recherche et proposition d'un dispositif documentaire de retour
d'expériences pour les référents pédagogiques du Centre de
Ressources de lutte contre l'Illettrisme d'Ile de France.

Jury

Madame **Sylvie DALBIN**, Consultante en organisation et ingénierie documentaires INTD

Madame **Evelyne BROUTOUX**, Maître de conférence CNAM

Promotion 2011-2012

Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe d'ICI et LA pour son accueil et sa disponibilité et plus particulièrement M. Khaled ABICHOU pour son écoute et son orientation.

Je souhaite également témoigner de ma gratitude Mme Sylvie DALBIN directeur du mémoire pour son aide et ses conseils précieux et Mme Evelyne BOUTOUX pour son écoute attentive, sa disponibilité.

Je remercie chaleureusement toute l'équipe de l'INTD pour son soutien et tout le groupe 2 de la promotion 2011-2012 pour sa bonne humeur et sa sympathie.

Je tiens aussi à remercier mes proches pour leur grande patience et leurs encouragements.

Notice

VAN ROBAEYS Catherine. Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche et proposition d'un dispositif documentaire de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du Centre de Ressources de lutte contre l'Illettrisme d'Ile de France. Mémoire pour obtenir le titre professionnel de Chef de projet en ingénierie documentaire, niveau I. Paris, CNAM-INTD, 2012. 85 pages.

Résumé :

Ce mémoire décrit la démarche d'élaboration d'un dispositif documentaire pour le retour d'expérience des référents pédagogiques du centre de ressources de lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme d'Ile de France. Il situe dans un premier temps le contexte dans lequel se développe le projet, définit les grands concepts de la gestion des connaissances en les replaçant dans le cadre du terrain. Dans un deuxième temps, il montre le cheminement méthodologique qui permet d'aller de l'analyse du besoin à la proposition d'une fiche d'expérience sur mesure, coproduite par les usagers. Il a aussi pour fonction de montrer la place du professionnel de l'info-documentation dans le processus de développement du projet.

Thématique :

CAPITALISATION DES CONNAISSANCES - PARTAGE DE L'INFORMATION - SYSTEME D'INFORMATION - GESTION DES CONNAISSANCES - DISPOSITIFS DE CAPITALISATION - MEMOIRE- SAVOIR - SAVOIRS-FAIRE - EXPERIENCE - RETOUR D'EXPERIENCE - REPRESENTATION DES CONNAISSANCES - GESTION D'INFORMATION - MUTUALISATION - FORMALISATION DES CONNAISSANCES - OUTILS COLLABORATIFS

KNOWLEDGE CAPITALIZATION- INFORMATION SHARING - INFORMATION SYSTEM - KNOWLEDGE MANAGEMENT - CAPITALIZATION TOOLS - MEMORY - KNOWING - KNOWING HOW -EXPERIENCE - FEEDBACK -KNOWLEDGE REPRESENTATION -INFORMATION MANAGEMENT - POOLING - FORMALISATION KNOWLEDGE - COLLABORATIVE TOOLS

Liste des tableaux

- Tableau n°1 : DIAGNOSTIC SWOT capitalisation et mutualisation des savoirs à ICI ET LA
- Tableau n°2 : Les conversions de connaissances
- Tableau n°3 : les outils de capitalisation des connaissances
- Tableau n°4 : Outils collaboratifs
- Tableau n°5 : les modalités de l'entretiens
- Tableau n°6 : Avantages/inconvénients des fiches texte brut/texte structuré
- Tableau n°7 : Les champs de la fiche
- Tableau n°8 : reporting des tests
- Tableau n°9 : analyse des tests
- Tableau n°10 : Tables de la base de données
- Tableau n°11 : processus de gestion du dispositif

Liste des figures

- Figure n°1 : flux d'informations à ICI ET LA
- Figure n°2 : Cercle vertueux de la gestion des connaissances
- Figure n°3 : Nuage des concepts de la gestion des connaissances
- Figure n°4 : représentation base de données
- Figure n° 5 : processus base de données

Liste des annexes

- Annexe 1 : Protocole ICI ET LA
- Annexe 2 : 3 fiches d'expériences des référents pédagogiques d'ICI ET LA
- Annexe 3 : méthode fiche d'expérience CRI ISERE (IRIS)
- Annexe 4 : fiche d'expérience CRI ISERE
- Annexe 5 : charte de mutualisation des CRI

*« La mobilisation des connaissances joue un rôle décisif dans nos sociétés (...);
L'innovation se diffuse par des réseaux (...);
Nous vivons une époque paradoxale de surabondance comme de pauvreté de l'information (...);
Le choix de l'information est subjectif (...);
L'information n'est rien en elle-même, son usage en est tout. »*

[Source : Contributions Sociales, N°88 FPH,1997]

Table des matières

INTRODUCTION	8
PARTIE 1 :	10
PRÉSENTATION DU CONTEXTE ET ANALYSE DES ENJEUX	10
1. LA LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME ET L'ANALPHABÉTISME	10
1.1 L'illettrisme.....	10
1.2 Un Centre de Ressource Illettrisme (CRI).....	11
2. L'ASSOCIATION	11
2.1 Sa structure	11
2.2. Ses fonctions.....	12
2.3 Son équipe.....	13
2.4 Ses partenaires hiérarchiques et acteurs associés	14
2.4.1 Les « commanditaires ».....	14
2.4.2. Les « partenaires ».....	14
3. LA CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE DANS CE CONTEXTE	16
3.1 Lacunes des formations proposées.....	16
3.2 L'observation des âges des employés et du directeur	17
3.3 L'observation des manières de communiquer.....	18
4. LES ENJEUX D'UN PLAN D'ACTION DE CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE À ICI ET LA.....	22
4.1 Enjeux pour une cible interne	22
4.2 Enjeux pour une cible externe.....	24
PARTIE 2 :	27
ELABORATION D'UN OUTIL DE GESTION DE LA CONNAISSANCE	27
1. DÉFINITIONS DES CONCEPTS	27
1.1 Les connaissances	27
1.1.1 La connaissance explicite.....	27
1.1.2 La connaissance tacite.....	27
1.1.3 Concept de connaissance utilisé chez ICI ET LA.....	28
1.1.4 La formalisation des connaissances.....	29
1.2 Les compétences.....	30
1.3 L'expérience.....	30
1.4 Le retour d'expérience	31
1.5 Knowledge management ou gestion des connaissances(KM)	32
1.6 La capitalisation des connaissances	34
1.7 La base de données d'expériences	35
1.8 Communautés de pratiques	35
1.9 Lien entre connaissances et document	36
1.10 La mutualisation des connaissances	36
1.11 Les outils du travail collaboratif.....	37
2. MÉTHODE CHOISIE POUR TROUVER UN DISPOSITIF DE CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES À ICI ET LA	39
2.1 Une méthode : la démarche marketing	39
2.1.1 Définition de la méthode marketing	39
2.1.2 Justification de notre choix.....	39
2.1.3 Une démarche en 6 étapes :.....	39
2.2 L'analyse des besoins des référents pédagogiques	40
2.2.1 L'observation directe.....	40
2.2.2 L'expérimentation	40
2.2.3 L'étude de la documentation écrite	40

2.2.4	Les enquêtes ou entretiens.....	41
2.3	<i>Focus sur l'entretien semi-directif</i>	42
2.3.1	Ses principes.....	42
2.3.2	Règles à respecter.....	42
2.3.3	Un choix pragmatique.....	42
2.4	<i>L'entretien</i>	43
2.4.1	Les objectifs de l'entretien.....	43
2.4.2	Les modalités de l'entretien.....	44
2.4.3	Thématiques à aborder.....	44
2.4.4	Les questions du guide d'entretien.....	45
2.4.5	L'analyse des entretiens.....	46
3.	MIS EN PLACE DU DISPOSITIF EN 3 VOLETS	47
3.1	<i>La fiche d'expérience</i>	47
3.1.1	L'intérêt d'une fiche documentaire écrite :.....	47
3.1.2	Enjeux de la fiche d'expérience.....	48
3.1.3	Les caractéristiques de la fiche d'expérience.....	48
3.1.4	Les pré-requis à la fiche d'expérience.....	49
3.1.5	Les champs choisis dans la fiche d'expérience d'ICI et LA.....	49
3.1.6	La fiche d'ICI et LA.....	50
3.1.7	Tests de la fiche d'expériences et analyse en vue d'une amélioration.....	52
3.2	<i>Une base de données</i>	57
3.2.1	Définition.....	57
3.2.2	Son objectif dans notre contexte.....	58
3.2.3	Points du cahier des charges à développer.....	58
3.2.4	Proposition de tables de la Base de données.....	61
3.2.5	Accessibilité de la base de données en ligne.....	62
3.3	<i>Une réunion mensuelle de partage</i>	62
3.3.1	Pourquoi une réunion mensuelle.....	62
3.3.2	Identifier un pilote.....	63
3.3.3	Définir un périmètre.....	63
3.3.4	Définir un calendrier de développement.....	63
3.3.5	Prévoir la méthode de collecte, de tri et d'analyse de l'information.....	63
3.3.6	Préparer la réunion.....	64
3.3.7	Valoriser le retour d'expérience.....	64
3.3.8	Vers un forum des pratiques.....	64
3.4	<i>Processus de gestion du dispositif en 3 volets</i>	66
	CONCLUSION	68
	BIBLIOGRAPHIE	70
	DEFINITIONS.....	71
	CAPITALISATION DES CONNAISSANCES.....	71
	KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	72
	MUTUALISATION DES CONNAISSANCES.....	73
	GESTION DOCUMENTAIRE - FORMATION.....	74
	FORMATION SAVOIRS DE BASE – ILLETTRISME.....	74
	AUTRE.....	75
	ANNEXES	76
	ANNEXE 1 : PROTOCOLE ICI ET LA.....	76
	ANNEXE 2 : 3 FICHES DE CAPITALISATION ET RETOUR D'EXPÉRIENCES TESTÉES.....	77
	ANNEXE 3 : MÉTHODOLOGIE FICHE D'EXPÉRIENCE CRI ISERE.....	83
	ANNEXE 4 : FICHE D'EXPÉRIENCE CRI ISERE.....	85
	ANNEXE 5 : CHARTE DE MUTUALISATION DES CRI.....	86

Introduction

Bien qu'il existe plusieurs définitions de la capitalisation d'expérience, celle de Pierre de Zutter [5] semble être la plus juste et simple à appréhender :

« C'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable ».

Tirer de l'expérience une « connaissance partageable » est un gage de qualité et d'efficacité. C'est un travail exigeant, complexe, toujours en partie « sur mesure ».

Dans les organismes de solidarité, pour agir de façon efficace, il faut parfois être capable de définir des stratégies d'action pertinentes, en mobilisant un référentiel technique et méthodologique adapté à des contextes toujours en partie spécifiques : être capable d'ajuster sa stratégie et sa démarche au déroulement des choses et aux événements.

S'appuyer sur un ensemble de références validées par l'expérience, est une condition pour ne pas partir en aveugle, pour ne pas plaquer des réponses toutes faites.

La capitalisation d'expérience permet de s'interroger sur ses pratiques, de les remettre en cause, de les adapter... et d'éviter de refaire, une nouvelle fois, les erreurs que l'on aurait pu déjà commettre.

La capitalisation revêt ainsi une importance à la fois stratégique (garantir la qualité des actions, gagner en crédibilité), et éthique pour ses organisations humanitaires. C'est ce que nous avons constaté lors de notre stage à ICI ET LA (Initiatives Contre l'Illettrisme et Lutte contre l'Analphabétisme).

Aussi les centres de ressources _et c'est le cas d'ICI ET LA_ sont souvent des observatoires : leur mission intrinsèque est de capitaliser les expériences.

Cependant, malgré la volonté affichée, les efforts et investissements réalisés, les équipes de terrain se retrouvent fréquemment seules face aux problèmes qu'elles rencontrent. L'information n'est pas toujours disponible – faute de capitalisation d'expériences, de matériaux disponibles, de supports qui les matérialisent, – ni toujours accessible – faute de dispositifs performants de gestion de l'information. Les centres de ressources manquent souvent de temps, de compétences et d'accompagnement pour mettre en place leur mission de capitalisation.

Aussi, il n'est pas rare de constater que les acteurs de ces organisations ne sont pas toujours conscients de l'intérêt de leurs pratiques, ou bien considèrent l'exercice du retour d'expérience comme trop contraignant. Ils disposent rarement des moyens nécessaires, en particulier du temps pour s'y consacrer. Et, au-delà des beaux discours, ils sont rarement encouragés et accompagnés dans cette démarche. Leur logique d'action consacre la totalité de leurs énergies et moyens disponibles à

l'opérationnel. Par ailleurs, ils peuvent aussi percevoir la capitalisation plus comme une évaluation personnelle qu'une recherche d'amélioration continue de leur organisation.

Dans ce contexte, au risque d'échouer, nous avons choisi de consacrer ce mémoire à l'essai d'une mise en place d'un dispositif documentaire de retour d'expérience. Que représentent la capitalisation et la mutualisation des expériences pour les référents pédagogiques de cette structure ? Quelle méthode devons-nous employer pour trouver un dispositif adapté à leur besoin ? Comment devons-nous procéder pour les convaincre de participer à une co-construction de leur support de formalisation de leurs expériences ?

Que leur proposerons-nous finalement pour pérenniser leurs pratiques ? Voici les questions auxquelles nous essayerons de répondre.

Dans une première partie, nous fixerons le contexte dans lequel se déploie notre projet et les concepts que nous utiliserons.

Puis, nous présenterons la démarche que nous avons mise en place au sein de l'Association pour recueillir les besoins et développer un dispositif de retour d'expérience sur mesure.

Enfin, nous proposerons des axes de réflexions, des propositions de développement pour valoriser la mutualisation et installer de façon pérenne dans l'entité une culture de gestion des expériences.

Partie 1 :

Présentation du contexte et analyse des enjeux

La description du contexte dans lequel le mémoire s'inscrit nous apparaît essentielle pour une bonne compréhension des objectifs et des contraintes de notre projet.

Nous nous sommes servis pour cette présentation d'anciens rapports de stages effectués par des élèves en sciences sociales, de plaquettes de présentation des différents organismes, d'un entretien effectué en février (1^{ère} partie du stage) auprès du directeur de la structure, de toute la documentation présente au Centre de Ressources et des témoignages informels du personnel lors de pauses café ou réunions hebdomadaires. Une actualisation et une synthèse de l'ensemble de ces sources nous permet de cibler le contexte essentiellement sur ce qui nous servira dans la problématique de ce mémoire.

1. La lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme

1.1 L'illettrisme

De quoi parle-t-on ?

« **L'illettrisme** qualifie la situation de personnes de plus de 16 ans qui, bien qu'ayant été scolarisées, ne parviennent pas à lire et comprendre un texte portant sur des situations de la vie quotidienne, et/ou ne parviennent pas à écrire pour transmettre des informations simples. Ces insuffisances peuvent parfois se combiner avec d'autres difficultés à aborder des compétences de base, comme la communication orale, le raisonnement logique, la compréhension et l'utilisation des nombres et des opérations, la prise de repères dans l'espace et dans le temps...[source : cadre National de référence, ANLCI, 2003, p72]

L'analphabétisme décrit la situation de personnes n'ayant jamais été scolarisées et ne sachant par conséquent ni lire, ni écrire.

Des chiffres

3.100.000 personnes en France, 9% des 18-65 ans , 50% des illettrés ont plus de 45 ans
59 % d'hommes, 41%de femmes
57% des personnes illettrées ont un emploi,
8% des personnes dans l'emploi sont en situation d'illettrisme
15% des demandeurs d'emploi sont en situation d'illettrisme
80% parlaient uniquement le français à la maison dès l'âge de 5 ans

Dans la région IDF

461 000 franciliens,
8% des 18-65 ans ,
environ 5 % des jeunes sont en grande difficulté face à l'écrit.

[source : <http://www.anlci.gouv.fr/?id=ivq>]

1.2 Un Centre de Ressource Illettrisme (CRI)

Définition officielle :

Le Centre de Ressources Illettrisme est un espace d'animation à vocation Régionale ou Départementale.

En vue de contribuer à l'amélioration des actions de lutte contre l'illettrisme, il a pour mission principale l'appui pédagogique et technique à tout acteur de la lutte contre l'illettrisme.

En accord avec ses financeurs, son action pourra être étendue à l'ensemble des problématiques linguistiques (*savoirs de base – alphabétisation- Français Langue Etrangère*)

Il veille à garantir l'accès du public à l'information en matière de lutte contre l'illettrisme, et à améliorer la connaissance nécessaire pour la mise en place de réponses d'accompagnement adaptées à la diversité des besoins.

Il diffuse et met à disposition l'information, promeut les actions et les dispositifs des organismes intervenant dans ce domaine, ainsi que les ressources documentaires et pédagogiques disponibles. Il contribue à la professionnalisation des acteurs en relation avec les personnes en situation d'illettrisme.

[Source : ANLCI- 6.2 : animation et coopération avec les CRI – canevas national- juin 2003]

2. L'association

2.1 Sa structure

I.C.I ET L.A (Initiatives Contre l'Illettrisme ET Lutte contre l'Analphabétisme) est une association loi 1901, créée en 2001. Son cœur de métier est de proposer des Ressources de lutte contre l'Illettrisme.

Elle a deux pôles pour le réaliser :

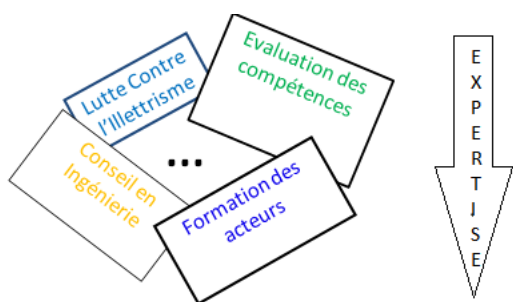
- un **Centre de Ressources dans la lutte contre l'Illettrisme et l'analphabétisme** (CRI) : espace d'information, d'animation, de mutualisation, et de capitalisation.

- un **pôle diagnostic**

Nous devons préciser le sens de « Centre de ressources » dans ce contexte : Ici le CRI englobe la structure documentaire et les activités d'ingénierie de formations, ce n'est pas seulement un centre de documentation.

La stagiaire-documentaliste se situe dans le CRI et est chargée de développer la structure documentaire.

2.2. Ses fonctions



- **Inform**er les acteurs de l'insertion sociale et professionnelle et de la formation sur les dispositifs de formation des savoirs de base.

- **Animer** des groupes de travail pour la mutualisation des compétences des acteurs

(Sessions proposées par ICI et LA : « [Sensibilisation et repérage des situations d'illettrisme](#) » « [Prise en main du Référentiel des Compétences Clés en Situation Professionnelle](#) » « Référentiels de la formation des savoirs de base », « illettrisme et bibliothèque »)

- **Conseiller** en ingénierie de la formation.

(Sessions proposées par ICI et LA : « Concevoir une séquence pédagogique autour de l'écrit » « Concevoir une séquence pédagogique autour des mathématiques », « Concevoir un module de formation sur les savoirs de base (lire, écrire, compter) »)

- **Accompagner** méthodologiquement des étudiants en sciences sociales et sciences de l'éducation dans leurs recherches
- **Proposer** une documentation spécialisée sur l'illettrisme, l'analphabétisme, les compétences clés...
- **Pratiquer** des évaluations des savoirs de bases en situation professionnelle après le repérage de salariés par l'entreprise. Les évaluateurs (ou référents pédagogiques) procèdent à un bilan initial qui leur permet de définir un parcours de formation pour aboutir à un bilan final.
- **Intégrer** par la maîtrise du français

(maillon incontournable du pilier « égalités des chances pour les personnes de toutes origines » et du programme de « rénovation de l'accueil et de l'intégration des personnes immigrées » de la loi de programmation pour la cohésion sociale).

Les fonctions d'ICI et LA comme nous pouvons le constater consistent essentiellement à former et informer des usagers. Le métier de référent pédagogique est le pilier de l'organisation. C'est dans ce sens que nous focalisons notre attention sur celui-ci en matière de gestion des connaissances.

2.3 Son équipe

6 personnes en contrat, pas de bénévoles :

- un directeur qui pratique les animations et parfois les évaluations,
- un chef de projet qui pratique aussi des évaluations,
- une secrétaire- comptable,
- un informaticien-webmaster qui pratique des évaluations,
- référentes-pédagogiques qualifiées qui pratiquent les évaluations.
- une documentaliste-stagiaire

Petite structure où la polyvalence est le maître mot, les référents pédagogiques sont en réalité 4 avec le directeur et le chef de projet : ils représentent plus de la moitié de l'effectif et donc je les choisis pour cible dans mon projet.

Le métier de référent pédagogique [Source : propos recueillis en entretien]

Pour l'interviewé 1 il semblerait que ce soit celui qui puisse adapter le bon support pédagogique à la situation pour pouvoir évaluer sans le trahir un apprenant. Aussi savoir préconiser le chemin qu'il lui reste à faire (formations, comportements...) pour atteindre les objectifs qu'il se fixe à l'instant T. Pour l'interviewé 4 le formateur doit savoir repérer les compétences transversales d'un apprenant, savoir lire dans les tâches qu'il sait effectuer, ce qu'il pourra appliquer à d'autres situations, et évaluer son potentiel. Il doit savoir concevoir une séquence pédagogique. Aussi le référent pédagogique doit aussi savoir s'autocritiquer pour améliorer, affiner son diagnostic. Avoir en permanence une démarche d'optimisation.

Pour l'interviewé 3 le formateur compétent doit savoir élaborer un bilan linguistique en situation professionnelle et concevoir une série de tests en lien avec le métier du salarié diagnostiqué.

Le référent pédagogique est à la fois un utilisateur de connaissances pédagogiques et un consultant orientant les acteurs sociaux et de la formation sur les personnes en situation d'illettrisme.

2.4 Ses partenaires hiérarchiques et acteurs associés

ICI ET LA est le Centre de Ressources de lutte contre l'Illettrisme de la région Ile de France.

Il nous semble intéressant de représenter son environnement externe pour pouvoir comprendre l'impact de ce dernier sur le projet et en retour les éventuelles perspectives que le projet peut avoir sur ce dernier.

Ce type de structure reçoit des subventions et reste un organisme sous tutelle avec des comptes à rendre, ce qui peut influencer sur la réalisation du projet.

Nous distinguerons les « commanditaires » ou organisme de tutelle qui lui donnent des directives et des subventions, et les « partenaires » qui lui apportent des services et des contrats.

2.4.1 Les « commanditaires »

- **la DIRECCTE**¹

Créée en 2010, la DIRECCTE d'Ile-de-France constitue un service commun au Ministère de l'Economie, des Finances et du Commerce Extérieur et au Ministère du Travail, de l'Emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Elle permet à la politique économique et sociale de l'Etat de gagner en lisibilité, en cohérence et en efficacité. Interlocuteur de l'Etat, elle a pour rôle d'améliorer les performances de l'action publique.

[source : <http://www.idf.direccte.gouv.fr/decouvrir-la-direccte.html>]

- **l'ANLCI**²

Créée en 2000, elle fédère et organise le partage du travail et propose des plans d'action.

- le **Chargé de mission régional**

Implanté au GIP-CARIF, il orchestre les actions régionales.

- le **FSE** (Fond Social Européen)

Il accorde une aide financière de l'Union européenne à des programmes qui favorisent ou actualisent l'employabilité des travailleurs. Cette tâche consiste essentiellement à les doter de compétences professionnelles adéquates et à développer leur aptitude aux rapports sociaux, accroissant ainsi leur confiance en soi et leur capacité d'adaptation sur le marché du travail.

[Source : <http://www.europeidf.fr/fr/fse/presentation/qu-est-ce-que-le-fse/index.html>]

2.4.2. Les « partenaires »

- les OPCA³

¹ Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

² Agence Nationale de la Lutte Contre l'Illettrisme

Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche d'un dispositif de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du CRI IDF
Catherine Van Robaey - INTD - 2012

- UNIFORMATION :

Créé en 1972 , c'est un partenaire de formation des entreprises de l'économie sociale et solidaire composé de 41000 entreprises. Il propose des formations aux entreprises et en gère le financement. Ex : UCPA utilise le partenariat UNIFORMATION et ICI et LA pour régler ses problèmes d'illettrisme.

- UNIFAF :

Créé en 1990, avec 19500 établissements, c'est un fond d'assurance formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale.

- ANFH

Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier

- AGEFOS PME est une OPCA pour les PME et TPE. Elle propose des Préparations opérationnelles à l'emploi.

- Le GIP CARIF⁴

Il aide au montage de projets de formation, coordonne les projets avec la participation de comité de pilotage et de comité technique. Met en œuvre des politiques régionales de formation et d'emploi .

- L'OREF⁵

Son rôle est de prendre des décisions sur l'emploi, d'agir sur la formation et sur l'insertion.

- L'IAE⁶

Les SIAE sont les structures de l'IAE . Leur rôle consiste à aider à l'insertion sociale et professionnelle et de lutter contre les exclusions (bénéficiaires : RSA, demandeurs d'emploi longue durée, - de 26 ans, personnes prises en charge par l'aide sociale). Elles sont au nombre de 5300 et embauchent environ 250000 salariés.

L'association travaille pour et par ces structures. Ce qui lui donne un contexte varié touchant des populations hétérogènes dont le seul point commun sont les difficultés d'accès aux savoirs de base.

La variété et la complexité des situations donnent un intérêt tout particulier aux expériences vécues par les référents pédagogiques. Leur retour d'expérience, objet de notre étude, prend ainsi toute sa valeur.

³ Organisations Paritaires Collecteurs Agréés

⁴ Groupement pour l'Intérêt Public, Centre d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation en Ile de France

⁵ Observatoire Régional de l'emploi et de la formation

⁶ Insertion pour l'Activité Economique

Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche d'un dispositif de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du CRI IDF

3. La capitalisation de l'expérience dans ce contexte

Nous avons précédemment décrit factuellement la structure de l'association. Il nous semble important désormais de faire ressortir les éléments qui justifient le choix d'une orientation de notre projet vers la gestion des connaissances des acteurs de cette structure.

3.1 Lacunes des formations proposées

De nombreux centres de formation éprouvent des difficultés à aménager et proposer des formations en adéquation avec les exigences de contenu et d'organisation du travail telles qu'elles sont présentes dans l'entreprise. Les formations sont souvent très déconnectées des situations de travail. Elles ne permettent pas une réelle requalification des personnes exclues de l'entreprise.

3 sources de lacunes :

- **La peur de l'échec du public**

Le public illettré a souvent connu de mauvaises expériences d'apprentissage qui lui procurent une grande angoisse, une appréhension face à l'action de formation.

- **La complexité des situations du public**

Les personnes en situation d'illettrisme cumulent souvent plusieurs handicaps (chômage, jeunes en difficulté, immigration, bas niveau de qualification...)

- **Mauvais diagnostic du public**

Les difficultés dans les connaissances des savoirs de base (lecture, écriture, calcul) occultent souvent d'autres lacunes, compétences indispensables dans le monde du travail (problèmes pour s'orienter dans le temps et l'espace)

Peu de dispositifs sont adaptés.

Le mieux serait d'inclure la formation dans un parcours progressif et structuré pour permettre une dynamique de requalification adaptable à long terme.

Le parcours en étape nécessite du formateur une démarche particulière : savoir composer entre les points forts et les insuffisances de chaque type de dispositif de formation pour apporter un accompagnement et des compléments de formation afin de rendre ce parcours le plus complet et le plus cohérent possible.

Or ceci oblige les référents pédagogiques à développer des compétences autres que celles jusque-là utilisées, ils doivent désormais savoir comment diagnostiquer des transferts de compétence, savoir détecter à la fois des compétences techniques et théoriques sous jacentes à chaque poste dans l'entreprise afin de préparer au mieux les personnes en formation :

« il faut penser un mode de formation permettant l'articulation entre des savoirs et des faire » [24].

«Généralement la connaissance utile à l'action naît de l'action». «Or, les personnes impliquées dans l'action, celles dont l'expérience serait la plus utile à leurs «voisins», proches ou lointains, connus ou inconnus, mais engagés dans de semblables aventures, n'ont en général ni le temps, ni la disposition d'esprit propre à analyser et à transmettre leur expérience. L'engagement dans l'action est si prégnant qu'il n'incite pas non plus à prendre de la distance, à aller chercher ailleurs les expériences semblables pour profiter de leurs leçons.» [source : Réseau international d'échange d'expériences et de réflexions utiles à l'action, DPH,1997]

Le retour des expériences des référents pédagogiques pourra peut-être permettre d'atteindre cet objectif en formalisant la réalité de terrain pour permettre une meilleure appréhension de la réalité.

3.2 L'observation des âges des employés et du directeur

- Le directeur est proche de la retraite (59ans) et bien que son dynamisme dépasse celui de ses employés, le risque de son départ est à envisager. Fondateur de l'association, il est garant aujourd'hui de son histoire et de son expérience.
- Les employés (référents pédagogiques, comptable, informaticien) ont entre 26 et 44 ans. Pour la majorité ils commencent à fonder des familles ou bien en ont l'intention (2 jeunes mariés, une mère d'un jeune enfant). La précarité de l'emploi, typique de ce type d'organisation (bas salaire, contrat à durée déterminée) peut devenir, compte-tenu des projets personnels des employés une raison de mobilité.

On constate d'ailleurs que les référents pédagogiques depuis l'année de création d'ICI ET LA (2001) restent en moyenne entre 1 an et demi et deux ans dans la structure : le « turn over » est important.

- Un autre élément peut motiver leur départ : le fait qu'ils soient très diplômés (bac +5) et qu'ils profitent de l'association pour se former avant de prendre leur envol vers des postes à plus grandes responsabilités où ils seront peut-être plus valorisés.

Ainsi la composition de l'association en terme de pyramide des âges, les caractéristiques socioprofessionnelles des employés et le « turn over » du personnel peuvent motiver une organisation à

se pencher sur son devenir, sa volonté de capitaliser son savoir-faire, à transmettre ses expériences pour se pérenniser et maîtriser les risques de perte des compétences acquises.

3.3 L'observation des manières de communiquer

Même si l'apport des nouvelles technologies change un peu les pratiques (Email, SMS...) la plupart des échanges se font oralement. La petite taille de la structure facilite ce type de communication informelle, il s'agit même d'un mot d'ordre de la direction « téléphonez-leur » « allez les voir »...

Les échanges de pratiques entre référents pédagogiques se font en dialoguant dans le bureau, en réunion d'équipe sans compte-rendu la plupart du temps, à la pause-café, dans un couloir, par téléphone...

Les échanges d'expériences informels sont effectués pour essayer de gagner du temps dans la pratique, recherche d'une expertise pédagogique pour être de plus en plus efficace auprès des apprenants. On constate sur le terrain une grande implication des acteurs dans leur démarche de lutte contre l'illettrisme.

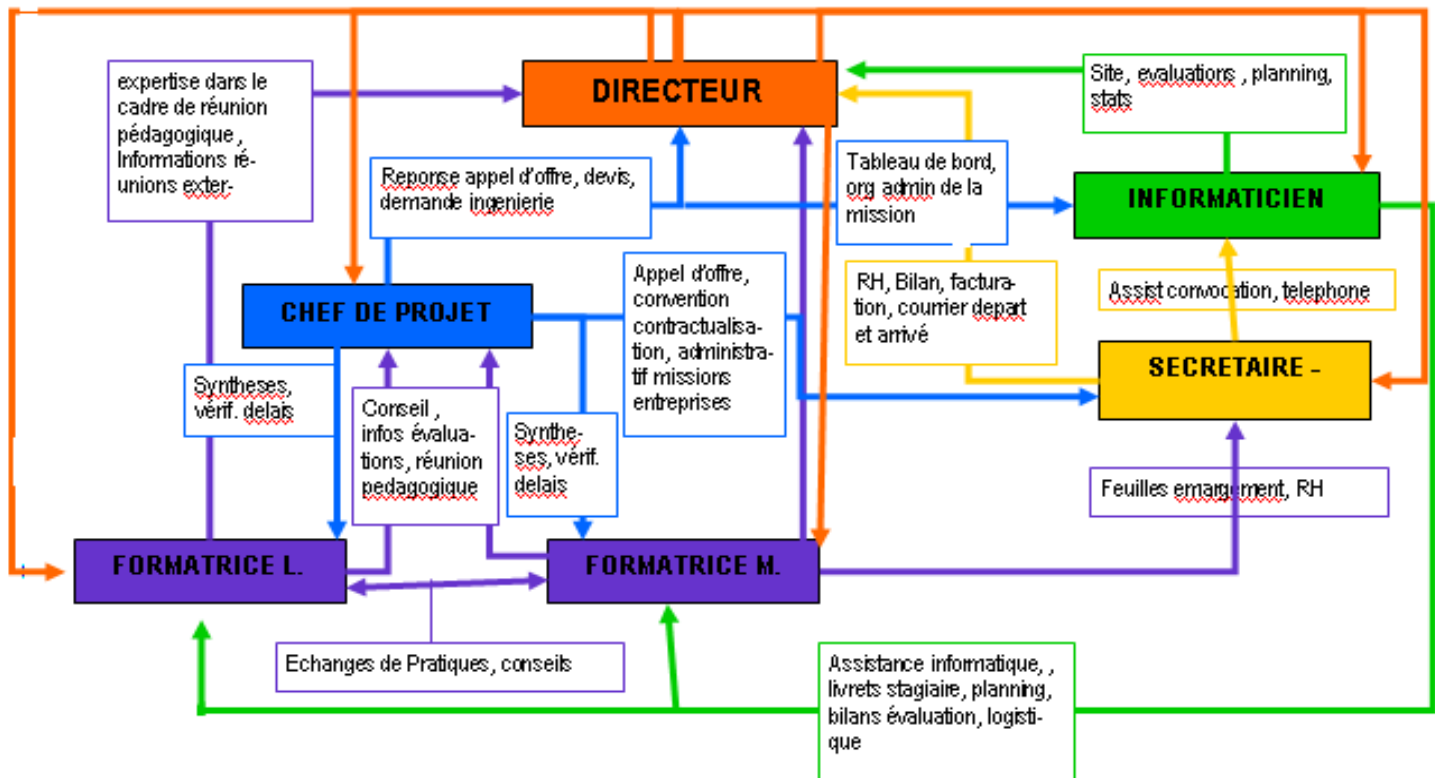


Figure n°1 : flux d'informations à ICI ET LA

Nous avons essayé de recenser ce qui pourraient être des forces, des faiblesses, des menaces, des opportunités d'un processus de capitalisation et de mutualisation des savoir-faire pédagogiques dans cette structure :

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • des référents pédagogiques ouverts au changement, une volonté d'apprendre et de trouver des solutions d'amélioration continue • une direction engagée dans le processus • une volonté des organismes de tutelles • la présence d'un professionnel de la documentation qui peut orienter le développement du projet et en devenir l'animateur • une habitude des échanges verbaux 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • manque de temps alloué au futur dispositif • manque de moyens financiers pour le développer (RH) • pas d'outil existant, pas de formalisations écrites des expériences • réseau de métier mal défini
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • véritable levier stratégique de développement. • valorisation des acteurs • amélioration de l'existant • développement d'une mutualisation des savoirs : actions collectives 	<p style="text-align: center;">MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • « turn over » des référents pédagogiques entraînant une application difficile du dispositif • subvention non distribuée, attente de budget. • informaticien sur le départ entraînant des difficultés de développement d'outils en ligne. • perte des connaissances de terrain • perte de crédibilité de la structure

Tableau n°1 : DIAGNOSTIC SWOT capitalisation et mutualisation des savoirs à ICI ET LA

Le tableau ci-dessus synthétise l'ensemble des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces que peut représenter une capitalisation et une mutualisation des expériences dans l'association.

Le fait que l'expérience ne soit pas formalisée, mal valorisée, invisible est un risque de perte de ses connaissances pour l'association et aussi un risque de perte de crédibilité auprès des partenaires et des commanditaires.

Fort de cette analyse, elle commence à s'interroger sur les actions qu'elle pourrait mener en interne pour capitaliser et mutualiser de façon plus visible et plus pérenne ses savoirs et savoir-faire.

Elle observe les pratiques de ses partenaires et recherche un plan d'action approprié à sa structure.

Nous nous sommes donc prêté à la démarche du benchmarking pendant le stage pour rechercher des idées et situer la position des CRI dans cette démarche de retour d'expériences.

Nous avons envoyé un message à l'ensemble des CRI de France et visualisé quelques sites. Un seul CRI nous a répondu ! Le CRI d'ISERE.(IRIS)

Voici sa démarche :

Son objectif :

« faciliter l'accès à l'information sur l'illettrisme pour améliorer la connaissance et l'analyse des situations » et « favoriser les échanges et la mise en réseau des acteurs ».

Moyen :

La fiche d'expérience est l'outil de cette capitalisation.

Modalités :

D'un format limité en caractères, la fiche d'expérience est rédigée, signée et datée et comporte mots-clés et coordonnées des personnes portant l'action afin de permettre un contact direct.

Elle ne poursuit pas une hypothétique objectivité mais s'intéresse à l'expérience propre de chaque acteur, aux enseignements qu'il tire de l'action menée. Elle peut parfaitement contenir deux parties distinctes : d'une part la présentation de l'expérience, précisant le contexte, la pratique, et d'autre part le commentaire du rédacteur ou des acteurs contenant les enseignements mais aussi les difficultés rencontrées et les questions qui se posent.

Ces fiches sont soit rédigées à IRIS à la suite d'une ou plusieurs rencontres avec les intervenants et/ou les participants, soit directement par les porteurs de l'action. Quel que soit le rédacteur, l'important est que les rencontres préparatoires ou que la préparation de la fiche soit une véritable occasion de prendre de la distance par rapport à l'action, un temps de réflexion.

En dernier lieu, les fiches sont toujours relues et validées par les porteurs de l'action.

A IRIS, nous les proposons en tentant de cibler celles qui correspondent aux questionnements de nos interlocuteurs. En accès libre, elles attirent les personnes qui passent, sur notre site, elles sont téléchargeables.[Annexe N°5] Nous organisons des temps d'échanges et de réflexion en petit groupe autour de l'une ou l'autre des expériences relatées. Après la communication écrite de leur expérience, certains en ont fait une communication orale.

Retour pour ICI ET LA de ce benchmarking :

Fort de cette première expérience vécue par le CRI ISERE nous allons nous en servir pour savoir si nos usagers auront les mêmes objectifs et si ils voudront aller vers le même dispositif ou non.

Nous soumettons l'une des fiches du CRI ISERE à l'un des référents pédagogiques qui émet son point de vue : « Le récit est très intéressant mais difficilement exploitable, pas assez structuré pour être convenablement enregistré dans une base de données, tel quel ».

4. Les enjeux d'un plan d'action de capitalisation de l'expérience à ICI ET LA

L'association, comme nous venons de l'évoquer, a besoin de formaliser et mettre en place un système de capitalisation et mutualisation des savoir-faire pour être pérenne.

Ses motivations et enjeux sont multiples :

4.1 Enjeux pour une cible interne

La capitalisation de l'expérience à ICI ET LA permettrait pour ses employés de :

- **Développer une culture de la transmission**
 - par une meilleure analyse des situations de travail,
 - par le développement de compétences collectives en favorisant le partage des pratiques,
 - par l'émergence de nouveaux savoirs, l'amélioration continue de son savoir-faire

- **Adapter les dispositifs au cas par cas**

Il est important de garder en mémoire que c'est dans la pratique et sans exclure la dimension opératoire que le travail intellectuel et les savoirs peuvent s'élaborer, être repérés, créés, intégrés et interprétés à l'aide de référents théoriques. L'enjeu est de dépasser l'exercice d'enseignement purement « pratico-pratique » en essayant d'extraire tout ce que le formateur doit mettre en place pour provoquer un réel acte d'apprentissage, en acceptant que chaque aventure reste unique.[3]

D'autant plus qu'il apparaît important de rappeler que le contexte de la lutte contre l'illettrisme est un secteur singulier.

En effet le public des évaluations est :

- un **public d'adultes** et la formation aux compétences de base des adultes est un contexte très particulier. Très différent de celui des enfants car l'adulte n'est pas « vierge » il a des

références bien ancrées qui peuvent devenir des freins ou des atouts selon les contextes. Moins malléable il nécessite une approche appropriée. [Source :http://www.cedip.developpementdurable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_En_Lignes_no_43_cle6faf92.pdf]

- Un **public en difficulté**. Les modalités d'approche des personnes en situation d'illettrisme sont particulières et impliquent une attention spécifique pour chacun.

*« Les paroles timides, hésitantes, confuses, les regards fuyants, les têtes baissées observées illustrent assez bien, chez ces personnes, une conscience de leur situation propre. Cela peut provoquer individuellement des sentiments de honte et de gêne plus ou moins importants et, par conséquent, une difficulté à croire en soi-même et à donner de la valeur à sa propre pensée. La tendance est donc forte de faire porter à l'autre (le formateur) l'entière responsabilité des décisions et des apprentissages. On repère ici les **répercussions psychologiques de l'illettrisme et à quel point l'image de soi est en jeu dans le processus d'apprentissage**. » ... « on ne peut " vouloir " agir et donc s'engager dans une démarche de changement que si l'on est en sécurité et en conscience de son savoir / pouvoir agir. **Construire la confiance, restaurer une image de soi positive, organiser un contexte incitatif fait partie de la démarche pédagogique à développer**. » [23]*

Les échanges de pratiques auront d'autant plus d'utilité dans ce contexte où l'apprenant est **complexe et changeant**. Mais on peut imaginer que la démarche de prise de distance et d'analyse pour effectuer un retour d'expérience efficace est plus difficile qu'avec des publics "plus ordinaires".

La capitalisation des expériences des référents pédagogiques en formalisant la réalité de terrain permettra de mieux appréhender et mutualiser pour offrir une aide plus adaptée aux usagers.

Mais aussi, elle permettra :

- **d'entretenir la motivation de ces employés en valorisant leur savoir-faire**

La mise en valeur des expériences par l'échange donne un sentiment d'utilité à long terme et un certain niveau d'expertise.

- **de favoriser l'intégration des nouvelles recrues** de "référents"

Elle sera en mesure de proposer des exemples concrets en situation de travail issus de l'expérience

- **de garantir la pérennité du dispositif**

La capitalisation d'expériences en permet l'héritage, et identifie les besoins pour une amélioration et une création continues.

L'objectif de ce mémoire, compte tenu du contexte décrit est de chercher à mettre en place un dispositif efficace de retour d'expérience, capitalisable et mutualisable en interne puis en externe.

4.2 Enjeux pour une cible externe

- En tant que CRI, ICI ET LA se doit, pour des personnes externes à sa structure, de :
 - faire émerger des connaissances nouvelles en diffusant l'expérience et les initiatives prises par les professionnels de terrain.
 - participer à la structuration et à l'évolution professionnelle du secteur dans lequel elle opère. » [9]

Elle mentionne d'ailleurs clairement dans son **Plan d'actions 2012** dans la *Partie 5 : "Veille documentaire et capitalisation"*, ses objectifs de capitalisation et fait ainsi écho.

- au PLAN REGIONAL DE LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME(PRLI) qui lui mentionne :

Axe 3 / OS 17 : **Favoriser la professionnalisation des acteurs** de la formation **par l'échange, la mutualisation de pratiques, et la création de nouveaux outils.**

Inscrire durablement le Forum Permanent des Pratiques de l'ANLCI dans les dynamiques de territoire.

- à la stratégie de développement de l'Agence Nationale (ANLCI) qui prône et encourage :

Une mise en réseau des acteurs

Pour la mise en réseau des acteurs de la LCI, le CRI pourra animer des groupes thématiques de travail ou de réflexion inscrits dans le plan régional d'action. Cette mise en réseau permettra également de capitaliser les ressources et favoriser les échanges de pratiques à travers l'organisation de colloques, de séminaires (ou toutes autres modalités de capitalisation).

Un partage de son expérience et un appui sur celle des autres

Plusieurs organisations ont engagé des actions de dimension locale ou nationale et disposent aujourd'hui de savoir-faire dans ce domaine qu'elles sont prêtes à partager. Se référer à leurs expériences, aux modalités d'interventions qu'elles ont retenues ainsi qu'aux supports qu'elles utilisent permet de gagner du temps et d'améliorer la qualité du plan de formation. [source : Lutter ensemble contre l'illettrisme -Cadre national de référence. ANLCI sep 2003]

Le forum Permanent des Pratiques Phase 3 , 2008-2010

Identifie et mutualise les bonnes pratiques, explique les facteurs de réussite et les freins, pour mettre à disposition des acteurs et partenaires des outils concrets et efficaces.

Un rôle de conseil

Par son expertise, le CRI apportera une aide individualisée :

- au montage de projets (appui aux bénévoles et formateurs, aux associations, aux organismes de formation et aux diverses institutions).
- à la mise en œuvre de dispositifs de lutte contre l'illettrisme auprès des financeurs et institutions en charge de ces dispositifs [source : ANLCI- 6.2 : animation et coopération avec les CRI – canevas national- juin 2003]

Ainsi l'association compte bien en formalisant ses expériences : quantifier, qualifier et rendre compte à ses organismes de tutelle (DIRECCT , Région, ...)

Et pour cela elle compte informer les professionnels sur les dispositifs, les méthodes et les outils de formation en créant un espace dédié à eux sur son site internet.

Paradoxalement, il est important de signaler qu' :

« il est parfois difficile pour les porteurs d'action, vis à vis de leurs financeurs, de communiquer sur les difficultés rencontrées...C'est un frein ». [source :CRI ISERE Annexe 4]

- En tant que prestataire de service, ICI ET LA se doit de :

- **s'adapter aux besoins du marché**

- en améliorant ses prestations initiales après analyse du retour d'expérience
- en créant des nouveaux outils suggérés par le terrain.
- en maintenant une compétitivité par sa différenciation des autres sur les marchés privés (actualisation permanente)

- **développer des coopérations**

Elles émergeront lors des réunions de retour d'expérience.

Cette démarche de capitalisation des connaissances va consister à construire une méthodologie de questionnement sur les pratiques, identifier les besoins en termes de transmission des savoir-faire, identifier des transmetteurs et des récepteurs, analyser l'activité, formaliser les savoir-faire, définir l'objet de transmission, les moyens à mettre en œuvre, évaluer, tester la capitalisation, la mutualisation : en fait proposer tout un dispositif.

Après avoir décrit le contexte et l'intérêt de la capitalisation et la mutualisation du retour d'expérience il nous semble à ce stade de notre travail nécessaire de devoir définir les « objets » récoltés et véhiculés.

Nous avons volontairement choisi de les évoquer plus tardivement qu'à l'ordinaire (la plupart des travaux débutent par la définition des concepts) pour montrer que ce mémoire s'attache à montrer un cheminement de terrain. Préciser notre propos est désormais à cette étape de l'étude indispensable à la progression de notre réflexion.

Partie 2 :

Elaboration d'un outil de gestion de la connaissance

1. Définitions des concepts

Nous allons dans un premier temps définir les grands concepts que nous avons utilisés tout au long de notre projet en nous basant sur les ouvrages des grands théoriciens de la question et des entretiens que nous avons effectués au sein de l'association.

Comme nous l'expliquerons plus loin, resituer ces concepts dans la structure nous a été d'une aide précieuse tout au long du projet

1.1 Les connaissances

Les connaissances se réfèrent à un état des savoirs et à une prise de conscience de ces diverses formes de savoirs

Les chercheurs et auteurs Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, Praj et Michael évoquent deux grands types de connaissances :

1.1.1 La connaissance explicite

La connaissance explicite est formalisée à l'oral ou à l'écrit, elle peut donc se transmettre à d'autres individus. Elle est inscrite dans des procédures, des manuels, des livres de connaissances, acquise par l'étude et les formations.

- La connaissance explicite individuelle

Elle est formalisée et destinée à une utilisation personnelle sans modèle de formalisation commun. Elle est rarement l'objet d'échange.

- La connaissance explicite collective

Elle est formalisée et partagée, exploitée de manière identique par plusieurs personnes.

1.1.2 La connaissance tacite

- La connaissance tacite individuelle

Celle que les individus possèdent sans en être vraiment conscients, non formalisée et parfois difficilement transmissible. Elle peut se rapprocher du concept de savoir-faire lié à l'expérience acquise dans l'action, savoir incorporé dans la routine, savoir non formalisé ou non formalisable. Subjectifs ces savoirs s'accroissent avec la pratique, l'expérience acquise au cours de la vie professionnelle et sociale, non formalisés ils ne sont pas ou peu partagés.

- La connaissance tacite collective

Subjective, elle s'accroît avec l'expérience acquise au cours de la vie professionnelle et sociale.

Elle n'est pas formalisée, pas forcément identique entre les personnes, échangée oralement entre pairs dans le cadre d'une communauté de pratiques.

1.1.3 Concept de connaissance utilisé chez ICI ET LA

Dans notre contexte d'ICI ET LA nous aborderons essentiellement la connaissance dans son sens tacite quand nous évoquerons les savoir-faire. Dans un premier temps, nous traiterons des connaissances tacites individuelles puis des connaissances tacites collectives quand il y aura eu une action sur ces connaissances initiales. Aussi, nous évoquerons les connaissances explicites quand il y aura référence à des supports, des outils, des méthodes établis.

En effet, les interactions entre les salariés, les échanges par l'observation ou le langage permettent de transformer les connaissances individuelles en connaissances collectives [5].

« En se détachant de son agent, l'action acquiert une autonomie semblable à l'autonomie d'un texte...elle s'inscrit dans le cours des choses et devient archive, document...ce qui permet la réinscription de son sens dans de nouveaux contextes »[7]

La représentation de l'expérience forme le passage des connaissances tacites en connaissances explicites. Elles pourront alors être exprimées et transférées de façon formelle. Il s'agit donc de faire interagir les connaissances tacites et explicites afin de créer en continu de nouvelles connaissances [5].

	Connaissance tacite	Connaissance explicite
Connaissance tacite	Socialisation (partage de la connaissance)	Extériorisation (modélisation de la connaissance)
Connaissance explicite	Intériorisation (assimilation de la connaissance)	Combinaison (systématisation de la connaissance)

Tableau n°2 : Les conversions de connaissances[8]

Ce schéma représente les différentes conversions de connaissances :

- La conversion d'une connaissance tacite vers une nouvelle connaissance tacite qui se fait essentiellement par le partage des expériences personnelles,
- La conversion d'une connaissance tacite en une connaissance explicite,
- La conversion d'une connaissance explicite en une autre connaissance explicite (connaissance discutée, travaillée, reliée, repensée, réutilisée sous une autre forme),
- La conversion d'une connaissance explicite en une connaissance tacite par intériorisation/assimilation comme un schéma cognitif personnel.

Les échanges, quel que soit leur nature, sont importants ; la connaissance, sujette à transformations, doit être extériorisée, capitalisée, organisée, construite de façon tant individuelle que collective.[9]

Le courant de l'entreprise apprenante montre qu'une organisation doit favoriser les apprentissages individuels et collectifs en continu dans le but de développer les connaissances. Cette politique aura pour effet l'émergence de nouveaux modes de pensée permettant de créer de nouvelles connaissances afin d'améliorer les performances de l'organisation. [11]

1.1.4 La formalisation des connaissances

C'est l'explicitation par le discours ou l'écrit des pratiques et des croyances. Sa difficulté réside dans l'adoption d'un langage et de concepts partagés [24]

La représentation de l'expérience doit être claire et accessible, formulée pour l'usage, capital au service de tous.

Le choix d'un vocabulaire particulier est nécessaire pour plusieurs raisons :

- normaliser la représentation des sujets
- permettre de naviguer entre sujets voisins
- présenter le contenu des documents de façon homogène
- servir de guide d'interrogation

La structuration de l'information permettra d'obtenir :

- une information durable (valable dans des cas semblables mais à des moments différents)
- une information utile (donne prise à la réalité)
- une information exploitable pour une prise de décision, pour un apprentissage

Éléments stables du savoir.

C'est ce qui va nous motiver à passer par l'entretien des usagers pour développer notre projet de formalisation des expériences pour obtenir un langage commun, une entente sur les mots, les concepts à utiliser dans cette démarche.

1.2 Les compétences

Les compétences diffèrent des connaissances sur lesquelles elles se fondent.

Elles se rapportent à un travail réel elles se situent dans un champ professionnel et s'inscrivent dans l'action, elles sont liées à la tâche à accomplir et à la performance dans ce rôle.

Par rapport à la connaissance, la compétence professionnelle est dynamique et évolutive ; elle s'adapte à la situation de travail en utilisant le capital des connaissances acquises, grâce à des schèmes opératoires, conscients ou bien, le plus souvent incorporés, automatiques, mais inconscients, qui guident l'action. On ne peut pas transmettre des compétences, l'individu construit ses compétences.

1.3 L'expérience

L'expérience est une capitalisation de connaissances, de savoir-faire et de comportements mis en œuvre sur le terrain, dans le cadre de l'exercice d'une activité, d'un parcours professionnel ; l'expérience naît de la confrontation entre des savoirs et des réalités. Elle se construit par accumulation mais également par actualisation et renouvellement. Elle est conceptualisée, construite dans le cadre d'un environnement particulier. L'expérience ne se transmet pas, ce sont les savoirs et des savoir-faire construits pour partie par l'expérience qui se transmettent.[3]

L'expérience peut revêtir différentes formes : une marche à suivre dans une résolution de problèmes, une bonne pratique, la présentation d'une démarche innovante...

Il est fréquent que d'autres acteurs expérimentent les mêmes actions en d'autres lieux et qu'ils soient confrontés aux mêmes problèmes. Aussi, un échange de pratique peut permettre de ne pas répéter les mêmes erreurs. La capitalisation va consister à systématiser les processus d'apprentissage d'actions différentes sur des thèmes semblables.

A ICI et LA, l'expérience apparaît à travers les animations effectuées par le directeur de l'association. Elle est transmise oralement devant des petits groupes d'acteurs de la lutte contre l'illettrisme (ex : animation sur les actions à mener dans les bibliothèques). J'ai eu l'occasion d'assister à plusieurs de ses animations qui prenaient toute leur valeur dans le fait que ces expériences de terrain y étaient rapportées avec un récit précis, argumenté, vivant et par conséquent unique.

1.4 Le retour d'expérience

Le retour d'expérience (ou REX) est une démarche d'analyse a posteriori, de la gestion d'un événement réel ou fictif (exercices) ou d'un ensemble d'événements comparables.

Il se fonde sur l'analyse des informations collectées dans leurs aspects techniques, humains, événementiels et organisationnels. Il permet le passage de la capitalisation des expériences individuelles en une expérience collective ; il a pour objectif de tirer les enseignements positifs et négatifs de l'événement afin de promouvoir ou créer des réflexes, des procédures et des références dans une perspective de prévention des risques et d'amélioration des réponses ; il doit être systématique après « une crise », un dysfonctionnement. Mais il peut aussi être développé plus sereinement comme un outil de travail, entrer dans un protocole.

Définition du « retour d'expérience » chez ICI ET LA .

Pour l'interviewé1 le retour d'expérience dépend du destinataire, il sera différent si il s'adresse à l'externe, aux collègues, ou à soi-même.

- A l'externe c'est un rapport sur l'entretien d'évaluation qui existe déjà sous forme de « synthèse » [annexe1].
- Pour l'interne il consiste à mettre à disposition les documents (documents authentiques, supports...)[Annexe2] et les sources qui ont servi à concevoir la « batterie de tests » pour l'évaluation.
- Pour soi-même c'est transcrire comment on a procédé, les articulations logiques : résultat du savoir-faire. Il s'agit d'exprimer le savoir faire, le rendre explicite dans une perspective de transmission à l'autre.

Il serait intéressant de transmettre l'ensemble : le savoir faire et les supports utilisés mais aussi la façon dont on a orienté l'évaluation. En effet, l'objectif d'une Evaluation est de faire travailler une compétence précise. Pour cela on y fait un choix d'outils, de supports dans une trajectoire particulière. Le risque est de ne pas utiliser l'outil approprié ou dans une mauvaise trajectoire. Le retour d'expérience permettrait d'éviter les erreurs par la suite dans des situations similaires.

Pour l'interviewé 2 le retour d'expérience est

- le bilan de l'expérience pour soi-même, « ce qui m'enrichit ».

- la source à partir de laquelle nous avons déjà créé des développements aux référentiels utilisés et une synthèse modèle : à partir des données de terrain on comprend rapidement que les outils sont trop généralistes et qu'il faut les adapter. Nos actions auprès des marchés FORMAP (employés des maisons de retraite...) nous ont amenés à nous pencher sur différents métiers, à l'aide de différents supports (fiche de poste, procédures...), nous avons défini des protocoles d'évaluation et pu sortir quelques profils. Les fruits du terrain (de l'expérience) ainsi récoltés nous permettent de décliner des savoirs en savoir-faire. Ainsi un dispositif tel que Avenirs jeunes destiné au départ aux seuls jeunes déscolarisés va s'adapter à d'autres jeunes munis d'expériences professionnelles.
- Le retour d'expérience sert à créer des outils pédagogiques, à enrichir le formateur, valoriser sa fonction, et donner une expertise à la structure.

Pour l'interviewé3 le REX consiste à prendre de la distance pour faire une analyse de ses pratiques (constatation, critiques constructives) Cette action existe déjà mais n'est pas formalisée à ICI ET LA, chacun change les « batteries », fait évoluer les supports. Cette démarche sur les pratiques pédagogiques des employés pose le problème de la hiérarchie et des craintes « d'avoir mal agi »... Certaines personnes restent dans leurs certitudes, ne veulent pas se remettre en question, selon leur niveau de formation et d'expérience.

Pour l'interviewé4 le REX est ce qu'il faut extraire de l'expérience pour le modéliser. Il y a le retour d'expérience à chaud qui passe par l'interrogation des usagers (questionnaire oral ou écrit de satisfaction) et l'impression que l'on a en tant que formateur. Il pose le problème de n'être pas assez distant de l'action, trop subjectif, émotionnel.

Le retour d'expérience à froid consiste à optimiser le processus, il doit être l'objet de discussion entre pairs, être formalisé pour permettre le développement d'un modèle qui servira pour d'autres évaluations ou animations. Il y a toujours un écart entre ce que l'on prévoit de faire, ce que l'on fait et ce que l'on aurait dû faire, formaliser cela serait un bon retour d'expérience.

Synthèse : le REX diffère selon les destinataires, il s'agit de rappeler les outils utilisés pendant l'expérience, la démarche suivie et de faire une analyse critique de la prestation pour l'améliorer et développer de nouveaux outils plus adaptés. Le regard de la hiérarchie sur ce travail pourrait poser problème sur la véracité du retour. Ce retour d'expérience doit faire l'objet de réunions régulières pour être utile et efficace.

1.5 Knowledge management ou gestion des connaissances(KM)

Le knowledge management est une démarche pouvant aider les organisations à répondre à ces challenges et à optimiser les connaissances et le capital humain pour atteindre leurs objectifs. A l'aide de pratiques et d'outils (informatiques ou non), le KM propose entre autres d'aider à créer un contexte organisationnel propice au partage des connaissances et à la création de liens entre les individus.[8]

Le « KM » est une boîte à outils permettant d'améliorer la performance au travers d'une meilleure utilisation des ressources « connaissances » et « informations » de l'entreprise. [12]. C'est une démarche transversale et globale faisant appel à toutes les fonctions de l'entreprise.

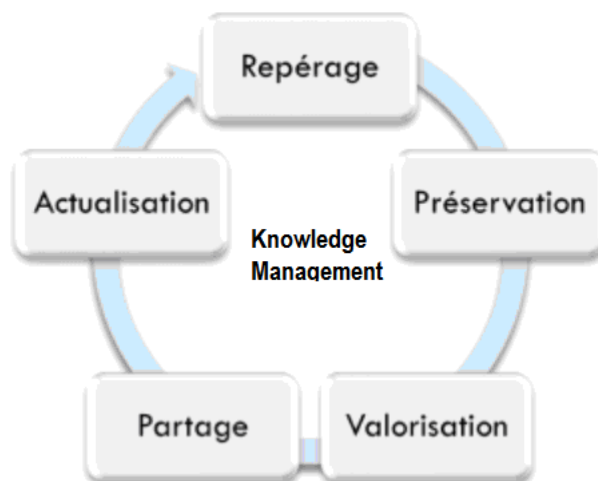
La gestion des connaissances s'appuie [...] sur 3 grandes composantes :

- **les structures organisationnelles**, qui perçoivent les connaissances comme des éléments de savoirs explicites « le connu » [16].
- **les communautés de pratiques**, qui perçoivent les connaissances comme des éléments à dimensions explicites et tacites, elles assurent le « connaissant » [4]
- **les dispositifs matériels**, qui correspondent aux différents objets utilisés : des repères, contenant la mémoire des formes d'action,

Ces derniers sont des lieux où interagissent les structures organisationnelles et les communautés de pratiques. Les structures organisationnelles restreignent l'autonomie des communautés de pratiques en favorisant les échanges entre certains plutôt que d'autres. Une gestion efficace des connaissances doit modifier les dispositifs matériels existants.

Lien entre Gestion des connaissances et Gestion électronique des documents (GED)

La gestion des connaissances (KM) et la Gestion Electronique de Documents sont liées par l'action commune de « gérer ». La gestion des connaissances suppose un certain nombre d'actions, mises en évidence dans ce que l'on nomme le «**cercle vertueux de la gestion des connaissances**» :



La GED quant à elle, est un « véritable outil de gestion de l'information avec pour mission première d'optimiser les processus de travail collaboratif, de capitalisation et d'échanges »[18]

Le parallèle entre la gestion des connaissances et la GED nous permet d'appréhender ensemble, les problématiques liées aux contenus et celles liées aux acteurs. La gestion documentaire prend en effet tout son sens si elle met à contribution les acteurs ; le projet doit être collectif.

Les entreprises doivent aujourd’hui considérer la gestion des connaissances comme étant un véritable levier stratégique.

ICI et LA par la gestion des connaissances des référents formateurs prendra un nouveau tournant de développement.

1.6 La capitalisation des connaissances

La capitalisation des connaissances est nécessaire pour aider l’action, la mise en place d’un dispositif documentaire adapté semble primordiale.

La maîtrise de l’information, la capitalisation des savoir-faire impliquent que la plupart des organismes se dotent d’un service spécialisé efficace aussi léger soit-il. Le service documentaire régénère le capital d’action, crée l’identité en harmonisant les pratiques, en capitalisant les savoir-faire, agrège de nouveaux savoir-faire extérieurs aux pratiques internes, sensibilise et ouvre vers de nouveaux horizons.

Le service documentaire donne les outils d’un apprentissage autonome, il répond aux demandes hétérogènes de professionnels et d’usagers de la formation et de la documentation sur les dispositifs et les actions de formation, à la recherche de supports pédagogiques.[19]

Type d'outils de capitalisation	avantages	inconvénients
Fiches de capitalisation format papier , regroupées dans un unique classeur)	accessibilité (même au non-informatisé)	obligation de déplacement vers lieu ressource
	Rajout d’informations complémentaires immédiates	Difficulté de lecture si fiche manuscrite
	Rassemble et organise tous les documents en un même endroit	Redondance des idées
		Pas synthétique
difficulté de recherche d’information		
Mise à jour difficile si plusieurs classeurs		
Guide récapitulatif disponible dans chaque service	Formalisé	Mise à jour difficile
	Synthèse : regroupe l’essentiel	Utilisation importante du papier
	Présentation structurée, pédagogique	Edition plus complexe
	Ergonomique : Chaque personne a son propre guide	Rajout d’informations complémentaires plus difficile
Lettre d’information mensuelle	Diffusion régulière de l’information	Format plus facilement « égarable » et jetable
	outil de communication, source d’échange	Utilisation importante du papier
	Présentation agréable, claire et synthétique	variétés des informations : risque de désintéressement par rapport aux objectifs voulus
		difficulté de recherche d’information
Tableau des dysfonctionnements de la formation	Visibilité instantanée	peu être perçu trop complexe
	Diffusion rapide	pas conviviale
	rapidité d’acquisition de l’information	
Journées d’échanges/restitutions élargies/ateliers	Convivialité	prend du temps de travail
	source d’échanges multiples	Participation inégale des intervenants
		nécessité d’un bon cadrage de la réunion
	contact direct permettant des questions plus pointues.	Difficulté de rendre compte de toutes les interventions

		Difficultés à trouver un consensus (chacun aura son propre point de vue)
		ajoute un dispositif supplémentaire à gérer ultérieurement aussi
		nécessite un organisateur
Fiche de capitalisation sous format informatique	accessibilité renforcée (24h sur 24), quel que soit le lieu	nécessite d'être informatisé
	Formalisée	nécessite une formation pour la saisie et la recherche
	Présentation claire et concise	
	Diffusion facile	
	Permet de trouver les informations rapidement	
Base de données d'expériences type Access	Simple d'utilisation	Besoin d'une formation minimale en informatique
	Facilité pour retrouver informations, La base de données est interrogeable par - public cible - domaine et mots-clés	
	Développement rapide	
Base de données d'expériences type Excel	Outil de base informatique facilement utilisable	pas très moderne à l'heure du web 2.0
	Facilement exploitable et modifiable	Limitée au niveau de la performance
	Diffusion facile (la plupart des postes sont équipés d'Excel)	Besoin d'une formation minimale en informatique

1.7 La base de données d'expériences

La base de données d'expérience permet l'échange d'informations et de savoirs, facilite le développement de réseaux de coopération entre acteurs d'un même secteur.

Tout transfert suppose une définition claire des événements et une structuration de l'information que la base de données génère. La base de données permet l'action de comparer et d'identifier les redondances de situations. Ces constats pourront engendrer des réflexions, des politiques à mettre en place. [17]

1.8 Communautés de pratiques

Les communautés de pratiques sont des groupes de personnes qui partagent un intérêt pour quelque chose qu'elles font et apprennent à mieux faire en interagissant régulièrement entre elles. Les communautés de pratiques assurent la gestion des connaissances.[4]

Les communautés professionnelles s'intéressent au partage de la connaissance, à sa transmission, et donc au Knowledge Management. L'échange, le partage, la communication, et la collaboration sont au cœur des communautés elles se forment pour des raisons instinctives (besoins fondamentaux humains), ou utilitaires (quête de performance). Aujourd'hui, ces communautés prennent forme physiquement ou virtuellement, via le développement de l'informatique, d'internet, ou encore des réseaux sociaux.

Elles reposent sur 3 éléments essentiels :

- Le domaine : on partage un domaine d'intérêt commun, des compétences sont partagées
- La communauté : des actions et discussions sont communes à l'ensemble du groupe, qui partage des informations, et au sein duquel les membres ne travaillent pas forcément pour la même entreprise.
- La pratique : il existe un répertoire commun de ressources ; aussi, une base de connaissances communes doit être établie. La pratique va s'appuyer sur des outils choisis par le groupe.

Les communautés ont besoin d'outils pour véhiculer leurs connaissances communes, et capitaliser leurs actions.

C'est là que éventuellement un dispositif de GED pourrait intervenir, afin de pallier certaines failles du système, proposer alors un support matériel stable, pour rendre plus fort et plus efficace le réseau humain déjà constitué.[17]

1.9 Lien entre connaissances et document

Kolmayer insiste sur le fait de remarquer que : si les connaissances sont souvent socialement créées, leur possession est individuelle, elles restent dans l'esprit de celui qui les possède et ne sont pas forcément explicitées et explicables, on ne peut les appréhender que de façon indirecte, comme une trace, une connaissance pour l'action donc liée à un environnement, un contexte de travail d'où elles tiennent leur validité.... L'expression capitaliser des connaissances est donc erronée, on ne peut capitaliser que des supports de connaissances, nécessitant une explicitation créant obligatoirement un décalage. Ballay [6] évoquera le concept de « connaissances dégradées ». Les « document fiches » ne seront alors que des supports de connaissances.

Les connaissances devront s'adapter à des contextes différents ; pour ce faire elles doivent être transportables, reproductibles et flexibles. La mise en document rend effectives ces caractéristiques. [8]

Si le document est entendu comme un enregistrement généralement textuel sur un support souvent papier, des définitions plus larges sont basées surtout aujourd'hui sur ses fonctions : porteur de connaissances, sert à prouver, à démontrer... Buckand (1997-1998) souligne le caractère cognitif du document, résultat, trace, preuve d'un traitement cognitif effectué par son auteur, notion de co-construction et le caractère sociale de cette dernière.

Ainsi, même si le document peut s'appliquer à d'autres objets que des textes, l'écrit semble incontournable bien qu'il soit insuffisant dans le processus de capitalisation.

1.10 La mutualisation des connaissances

La mutualisation est l'un des objectifs les plus fréquemment associés au développement de systèmes d'information.

Elle induit l'échange dans la réciprocité. C'est une des modalités de coopération et de partenariat.

Si un partenariat peut se décider, une collaboration s'imposer, la mutualisation ne se décrète pas. Elle se pratique. Et à travers cette pratique, elle révèle ainsi sa véritable nature.

En effet, la mutualisation exprime un certain degré de partage de ressources, moyens ou expériences dont les conditions de participation au « pot commun » peuvent être très diverses. Pour cela il est souhaitable de les expliciter au mieux.

La mutualisation n'est pas nouvelle dans les pratiques des CRI qui ont en avril 2009 édité une charte pour pouvoir instaurer des règles de fonctionnement.(voir annexe 6)

1.11 Les outils du travail collaboratif

Développer la culture du partage est un enjeu important qui nécessite de renoncer à l'individualisme au profit d'une plus grande collaboration entre les individus.

Le travail collaboratif vise à faire communiquer, partager, s'organiser, publier et produire, un groupe d'individus afin de créer de nouvelles idées, de nouvelles façons de faire, et de mutualiser des connaissances, et de les publier.

« Ce n'est qu'une fois l'objectif commun clairement défini qu'intervient la question des outils. Les logiciels collaboratifs forment de plus en plus une composante d'ensembles plus généraux que sont les intranets et les portails. On parle alors d'« espaces collaboratifs » qui peuvent comprendre les outils suivants : outils de planification, agendas partagés, dossiers de dépôt de documents, forums, système d'alertes. Ces logiciels permettent, en jouant sur leur complémentarité, de créer des relations dynamiques entre documents et outils, de relier la gestion de l'espace collaboratif à un entrepôt de documents ou d'offrir une relation synchrone entre les collaborateurs. Les applications concernées sont variées : suivi de projet, production éditoriale, veille collaborative, échanges au sein d'une communauté d'experts ou d'un réseau documentaire. »[7]

Le web 2.0 est « une plate-forme où les internautes deviennent des acteurs en interagissant non seulement sur le contenu des pages mais également entre eux » [11]

Il met à la disposition des individus des outils « facilitant la communication interactive et (...) la collaboration » [13].

2. Méthode choisie pour trouver un dispositif de capitalisation des expériences à ICI ET LA

2.1 Une méthode : la démarche marketing

Evoquer la capitalisation des connaissances, la mutualisation des savoirs, le transfert de l'expérience est intéressant en soi, nous avons d'ailleurs défini les concepts nécessaires pour fixer nos références. Néanmoins à ce stade de la réflexion il nous apparaît davantage constructif de revenir au terrain étudié pour fixer le cadre d'une expérimentation : une étude de cas.

Pour se faire, une méthode particulière d'approche est envisagée : la démarche marketing qui part du besoin client.

2.1.1 Définition de la méthode marketing

La méthode marketing est une philosophie orientée utilisateur.

- L'utilisateur est un « consommateur » d'information en puissance qu'il faut attirer et séduire par une offre « packagée » en fonction des besoins exprimés. .[23 pp.,34]
- L'utilisateur participe à la mise en place du dispositif, il en est coproducteur.

Le marketing est une méthode d'aide à la décision : il permet d'identifier une offre de services pertinente et porteuse face à un besoin exprimé.

Le but recherché est de permettre à l'organisation de s'adapter à son environnement, de connaître ses forces et ses faiblesses, et de mieux répondre ainsi aux différentes attentes de ses usagers.

Cette dimension « marketing » dicte les étapes de la méthode que nous choisirons :

- un diagnostic de l'existant
- une offre de service en fonction du besoin collecté, un développement, un test, un repositionnement

2.1.2 Justification de notre choix

Il m'a semblé plus intéressant de partir du besoin réel des personnes en interne plutôt que d'imaginer ce que je pourrais faire pour elles puis de le leur soumettre. Combien de très beaux projets ont été développés sans se soucier des utilisateurs finaux et moisissent aujourd'hui au fond des tiroirs, souvenirs lointains, illusions, que de mascarades !

En effet, à mon sens, développer un dispositif n'a d'intérêt que si il est accepté par ses usagers et surtout applicable. Un projet ne doit jamais perdre de vue sa cible. Et d'autant plus dans le cas qui nous intéresse la gestion des savoirs et des expériences. Aussi, pour partir du besoin il nous faudra le collecter, l'analyser et le représenter.

2.1.3 Une démarche en 6 étapes :

1. Une enquête de besoin
2. Une analyse et exploitation des résultats de l'enquête
3. Un développement de l'offre correspondant au besoin
4. Un test de l'offre sur la cible
5. La mesure de la satisfaction de l'offre
6. Une veille sur les évolutions possibles

Il apparaît incontournable de faire une analyse de besoins des référents pédagogiques en matière de capitalisation et retour d'expérience.

2.2 L'analyse des besoins des référents pédagogiques

Il existe 4 grands types de méthodes pour collecter ses données de besoin :

- l'observation directe
- l'expérimentation,
- l'étude de la documentation écrite.
- les enquêtes ou entretiens

2.2.1 L'observation directe

L'observation directe a rapidement été écartée compte-tenu de la mobilité des référents pédagogiques : une grande partie de leur temps de travail s'exerce sur le terrain par monts et par vaux. Néanmoins nous avons pu remarquer à travers quelques échanges verbaux une certaine frustration de ne pas avoir le temps de partager leurs vécus de terrain. Aussi, deux référents pédagogiques m'ont signalé qu'il n'y avait pratiquement jamais de « réunion métier » à leur grand regret.

2.2.2 L'expérimentation

L'expérimentation prend place dans un contexte artificiellement créé pour en maîtriser tous les éléments. Elle procède par déduction, en partant d'une théorie, d'un modèle et construit une situation en fonction de ce modèle pour y confronter les faits. C'est un processus systématique et une approche scientifique : recherche dans laquelle le chercheur manipule une ou plusieurs variables et, contrôle et mesure des changements dans d'autres variables.

[Source : <http://explorable.com/experimental-research.html#ixzz29gcYlz8N>]

Nous n'aurons pas dans ce mémoire la possibilité d'utiliser cette méthode d'observation qui nécessite beaucoup de temps de préparation et de réalisation.

2.2.3 L'étude de la documentation écrite

L'étude de la documentation écrite consiste à analyser les documents existants. Nous l'avons effectuée au cours du stage.

ICI & LA a développé une **base de données « Ev@lnet »** extranet sécurisée par un login et un mot de passe accessible via son site www.ici-et-la.fr.

Des droits d'utilisation sont attribués pour chaque type d'utilisateur : organisme de formation, responsable d'établissements..... En fonction du type de droits ils peuvent saisir, consulter, exporter les données. Des modèles peuvent être définis, des statistiques peuvent être réalisées sur une période précise et des livrets peuvent être édités pour les bénéficiaires.

Cette base de données contient :

- Les données personnelles et administratives du salarié, de son employeur et la préconisation pédagogique ;
- Les grilles d'évaluation répartissant les compétences clés en deux catégories : acquises et à acquérir, ainsi que les pistes de travail qui représentent une prescription détaillée de ce que le salarié doit acquérir au regard de son projet de formation ou de validation des acquis de l'expérience ;
- Une synthèse argumentée développant qualitativement les acquis effectifs et les objectifs tout en donnant des indications sur les méthodes pédagogiques à utiliser.

Chaque destinataire reçoit un exemplaire adapté du compte-rendu de l'évaluation.

Il existe à ICI et LA plusieurs supports de capitalisation (fiches de synthèse, bilan...) mais aucun concernant précisément le retour d'expérience des référents pédagogiques avec une analyse de leur pratiques.

2.2.4 Les enquêtes ou entretiens

Les enquêtes ou entretiens peuvent prendre plusieurs formes selon les objectifs recherchés : l'entretien non directif, l'entretien semi-directif (ou structuré), l'entretien directif

Ils peuvent être utilisés de préférence à des étapes différentes du processus de recherche :

de l'exploration d'une question au contrôle des résultats.

- **L'entretien non directif** : il consiste, à partir d'une grande question et pour ne pas perdre le fil directeur, à utiliser des techniques de relances vers le thème abordé.
- **L'entretien semi-directif** utilise comme outil le guide d'entretien. Il est composé de quelques questions ouvertes posées dans un ordre non fixé d'avance ; il part de quelques grands points, questions à aborder et s'adaptera au discours au fur et à mesure.
- **L'enquête directive** utilise le questionnaire : ensemble de questions principalement fermées, posées dans un ordre fixé d'avance, série de questions précises.

Cette dernière sera dans notre cas rapidement écartée. Trop fermée pour notre recherche d'information nous craignons que les réponses soient trop conventionnelles.

L'entretien semi directif dans ce type de structure où le dialogue est le mode de communication privilégié semble plus approprié.

2.3 Focus sur l'entretien semi-directif

2.3.1 Ses principes

L'entretien semi-directif repose sur une rencontre, échange direct entre le « chercheur d'information » et l'interviewé.

Il met en œuvre des processus d'interaction. C'est la relation à un instant donné de l'interviewer / interviewé qui va décider du déroulement de l'entretien.

La caractéristique principale de l'entretien est qu'il constitue un « fait de parole » exploitable ou non selon la « plus ou moins bonne » communication établie.

L'enquête par entretiens est l'instrument privilégié de l'exploration des faits par le discours qui est son vecteur principal. Elle permet la mise en perspective des représentations et des pratiques.

L'entretien a valeur d'exploration, il s'oppose ainsi au questionnaire qui est préétabli.

2.3.2 Règles à respecter

Pour que ses résultats soient valides et que l'enquête par entretiens remplisse ses fonctions d'élucidation, d'explication et d'objectivation des besoins, la méthode suppose le respect d'un certain nombre de principes de précaution :

- adéquation de la technique d'enquête avec la question traitée et l'environnement ;
- préparation d'un protocole d'enquête ;
- maîtrise des différents paramètres qui influent sur la situation d'entretien (la langue, enregistrement de l'entretien, heure de l'entretien, moment choisi).

C'est à ces conditions que l'entretien, longtemps considéré comme une approche intuitive, peut être aujourd'hui légitimé comme une méthode d'investigation crédible.

2.3.3 Un choix pragmatique

- Un temps limité

Je savais que mon temps était compté et que l'élaboration d'un questionnaire fermé serait trop long

- Une expérience personnelle de mener des entretiens :

Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche d'un dispositif de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du CRI IDF

Catherine Van Robaey - INTD - 2012

De par mon cursus en sociologie et en ethnologie j'ai dû par le passé mener de nombreux entretiens. J'étais certaine que mon expérience en la matière me permettrait d'obtenir plus d'informations intéressantes par l'échange verbal.

- L'entretien est un moteur de dynamique du changement

La méthodologie de l'entretien par le dialogue qu'elle entraîne, permet autant de recueillir les besoins que de faire passer des messages. Ce que ne permet pas le questionnaire fermé.

En effet, l'entretien semi-directif permet par le partage qu'il induit de convaincre les personnes à partager leur savoir et de favoriser la culture du partage de l'information.

Je choisisais donc de faire des entretiens semi directifs pour recueillir les besoins en matière de capitalisation d'expériences et provoquer une dynamique « documentaire».

Nous avons observé que même si à ICI ET LA le partage des savoirs existe déjà de manière informelle, comme nous l'évoquions précédemment, il n'est pas acquis à tous les référents pédagogiques : la culture du partage n'existe pas encore

Dans ce sens, il est d'ailleurs important de prendre conscience que la gestion des savoirs nécessite des relations transversales parallèlement aux relations hiérarchiques. Faire ressortir la créativité, l'initiative, la connaissance de chacun, suppose de « bousculer » les schémas organisationnels classiques.

- L'entretien servira à expliquer l'intérêt du projet à chaque acteur :
 - un intérêt personnel : montrer que leurs connaissances donnent une image structurée et valorisée d'eux-mêmes,
 - l'intérêt de partager une connaissance consensuelle, fruit de l'ensemble des connaissances individuelles)
- L'entretien sera un moyen de confirmer l'intérêt de ma démarche :
L'entretien me permettrait de vérifier si la structure a vraiment besoin d'un retour d'expérience de ses référents pédagogiques ou non.
Ce serait un moyen pour moi de vérifier ce que représentent les termes d' « expérience, retour d'expérience, capitalisation des connaissances, mutualisation du savoir » pour les référents pédagogiques

Je décidais donc de créer un guide d'entretien où toutes ses notions allaient apparaître mais je voulais laisser libre cours aux différentes interprétations des concepts pour pouvoir ensuite essayer de définir « leur retour d'expérience ».

2.4 L'entretien

2.4.1 Les objectifs de l'entretien

L'entretien devra :

- Vérifier que le sujet choisi « capitalisation et mutualisation du retour d'expérience » est voulu par la cible
- Obtenir les éléments de constitution d'un dispositif de retour d'expériences adapté au contexte.
- Impliquer complètement les «référents pédagogiques» dans le projet.

2.4.2 Les modalités de l'entretien

Hypothèses	Temps de l'entretien prévu	Déontologie de l'enquête	Analyse des résultats prévue :	Outils
<p>Le REX existe déjà mais il n'est pas formalisé</p> <p>Il y a un partage cloisonné des informations</p>	1 heure par personne	L'anonymat de la personne, en cas de citation des propos dans le mémoire .Le directeur qui a plusieurs casquettes « référent pédagogique » et « directeur de la structure » « tuteur du mémoire » n'aura pas accès aux entretiens de ses employés.	<p>Pour chaque question une synthèse va être effectuée pour les 4 entretiens de référents pédagogiques.</p> <p>L'élaboration d'une fiche va être constituée en fonction des éclairages donnés.</p>	Guide d'entretien sous la forme d'un questionnaire pour pouvoir écrire pendant l'échange (version papier vierge) couplé d'un enregistrement à l'aide d'un dictaphone pour avoir l'exhaustivité et pouvoir analyser le discours ultérieurement.

2.4.3 Thématiques à aborder

- Repositionner la personne dans son métier (description des tâches concrètes à effectuer, objectif des tâches, outils utilisés, personnes rencontrées) pour confirmer l'existant et positionner l'acteur au cœur du projet.
- Repositionner la personne dans le secteur (structures fréquentées, niveau d'expérience au poste) pour la situer plus largement.
- Faire définir les concepts principaux : capitalisation, expérience, retour d'expériences , mutualisation...par les acteurs pour s'assurer du vocabulaire à utiliser dans le dispositif, des références utilisées et faciliter le dialogue, l'échange dans les meilleures conditions. Au cours de l'entretien il apparaît intéressant de laisser libre la définition des concepts proposés pour en faire une définition propre au terrain de l'association et ainsi adapter au plus près au terrain. Néanmoins nous imaginons qu'une fois le projet réalisé sur ces idées il faudra conserver ces points de vue, définitions pour les futurs utilisateurs : une note explicative devra donc être proposée pour resituer le contexte.
- Obtenir sa vision du retour d'expérience et l'utilité ou non dans la structure
- Faire décrire les relations entre pairs (flux d'informations), l'amener à se positionner sur le réseau, la communauté
- Faire matérialiser un dispositif de REX

- Eventuellement l'orienter vers des solutions existantes
 - Eventuellement la conseiller sur des champs possibles
- o Amener l'interviewé à se projeter dans le futur dispositif
 - o Recueillir sa vision et ses attentes du processus attendu

2.4.4 Les questions du guide d'entretien

Présentation de l'interviewé

NOM

Fonction

Nombre d'années d'expérience

Quelles structures fréquentées ?

Quelles actions au sein de l'association ?

Présentation des formations/animations exercées ?

Le retour d'expérience

Comment définissez-vous le REX ? qu'est-ce que le REX ?

Pensez-vous aujourd'hui avoir l'occasion de faire un retour d'expérience sur vos actions ?

Si oui sous quelles formes les faites-vous ? ou voudriez-vous les faire ?

Si non pensez-vous que cela soit utile ?

Si oui pourquoi ?

A qui cela profiterait ?

Si oui comment pensez-vous que nous puissions organiser ce REX ?

Sous quelle forme ?

Quelle démarche faudrait-il développer ?

Y a-t-il des expériences particulières à ce milieu de l'illettrisme ?

Le milieu de la lutte contre l'illettrisme a-t-il des caractéristiques particulières au niveau de la formation ?

Croyez-vous que nous pourrions faire part de ces particularités, les formaliser ?

L'expérience de formation prend-elle des formes différentes suivant les publics ? les structures ?

Comment définiriez-vous l'expérience ?

Le savoir-faire ?

Une communauté ?

Pensez-vous que la plupart des référents pédagogiques de ce secteur ont les mêmes constatations, les mêmes attitudes ?

Les mêmes expériences au bout de quelques années ?

Y a-t-il une vision commune ?

Existe-t-il une communauté des référents pédagogiques dans la lutte contre l'illettrisme ?

Cette communauté est-elle définissable concrètement ?

Connaissez-vous ses membres ?

Est-elle étendue ou limitée, cette communauté ?

Une mutualisation ?

Pensez-vous qu'elle serait prête à partager ses expériences de terrains ?

Sous quelle forme (réunion, écrit, film...) ?

Quels outils pourrions-nous mettre en place ?

Quel temps pourriez-vous consacrer à la capitalisation de votre expérience ?

Avez-vous des choses à rajouter ?

En effet, il m'a semblé intéressant d'interroger le responsable de la structure à la fois en tant que référent pédagogique mais aussi en tant que directeur pour pouvoir évaluer son niveau d'implication dans la démarche, son positionnement qui sera déterminant pour la suite portée au projet. L'aval de la

direction est primordial mais elle doit aussi savoir s'effacer pour laisser libre cours à l'initiative, à la critique de l'existant...pour permettre une réelle exploitation du retour d'expérience.

Autres QUESTIONS pour le directeur

L'arrivée d'un nouveau formateur est-il prévue à l'avance et préparée ?

Un temps de transmission est-il alloué pour le transfert des savoir-faire ?

Mettez-vous en place les conditions d'une coopération au travail entre les référents pédagogiques (Partage de pratiques, culture de la transmission)

Les transmetteurs

Pouvez-vous identifier, les référents pédagogiques qui seraient en mesure de pouvoir transmettre leur savoir-faire ?

Sauriez-vous identifier, les profils des personnes qui sont en mesure de recevoir les savoir-faire de référents pédagogiques ?

L'objet de la transmission

Sauriez-vous identifier, avant le début de la transmission, les savoir-faire qui seront transmis ?

Sauriez-vous identifier les savoir-faire stratégiques et critiques qu'il est important de conserver pour votre association.

Cette identification a-t-elle pris en compte les savoir-faire tacites acquis par l'expérience ?

L'organisation du travail de l'association favorise-t-elle la mise en place de la transmission entre deux collaborateurs ou plusieurs ?

Pensez-vous qu'il faille impliquer l'ensemble des agents dans la mise en place du dispositif de transmission ?

Pensez-vous qu'il faille introduire des aménagements d'organisation afin que la transmission ait lieu dans de bonnes conditions ?

L'évaluation de la transmission toujours-parfois-jamais ?

Quel test ou un examen pourrait valider l'efficacité du dispositif de retour d'expérience ? de transmission des savoir-faire ?

2.4.5 L'analyse des entretiens

- Perception des entretiens

Le temps effectivement passé auprès de chaque référent pédagogique a été en moyenne 2 à 3 heures par personne soit beaucoup plus que ce que nous avions envisagé.

Nous avons remarqué une grande disponibilité des personnes interrogées et beaucoup d'enthousiasme.

Nous avons été frappés par la richesse des propos recueillis. Des récits passionnés et inattendus.

Les entretiens ont permis une meilleure intégration du professionnel de l'info/doc dans la structure qui a vu son action reconnue et un dialogue poursuivi les jours qui ont suivi.

- Résultats de l'analyse : un dispositif à 3 volets

Les analyses des entretiens et leurs recoupements nous a permis d'identifier que le dispositif attendu par les référents pédagogiques doit se décliner en 3 volets interdépendants :

- **Une fiche de retour d'expérience qui permettra de recueillir les données d'expérience**
- **Une base de données en ligne pour dans un premier temps stocker et gérer ces données d'expériences et permettre dans un deuxième temps leur diffusion et consultation (accès restreint).**

- **La mise en place d'ateliers d'échanges de pratiques à partir des expériences en vue d'une production collective.**

3. Mis en place du dispositif en 3 volets

3.1 La fiche d'expérience

Comme nous l'avons déjà évoqué à ICI ET LA il n'existe pas d'écrit sur le retour d'expérience des référents pédagogiques, l'écrit sur l'expérience est quasi inexistant. Il y a bien une fiche de synthèse de l'évaluation mais elle est destinée au client et à l'apprenant, elle est validée et va alimenter l'historique des interventions, elle sert de trace à l'activité, de preuve mais pas de réflexion sur l'action de formation et d'évaluation, pas de feedback formalisé sur son ingénierie.

3.1.1 L'intérêt d'une fiche documentaire écrite :

La fiche d'expérience est un produit documentaire qui va permettre de formaliser les connaissances et de les traiter sous la forme de données (collecte, analyse et diffusion) donnant ainsi matière à la production de nouvelles données.

Que ce soit sur support électronique ou papier il y a dans le document l'obligation de **la mise en écrit** permettant la constitution d'une connaissance partagée.

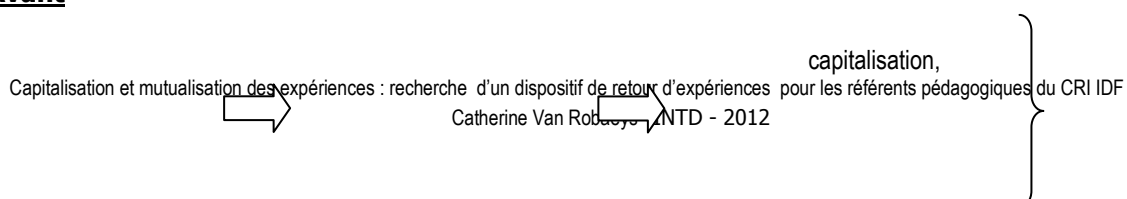
L'écriture permet :

- D'objectiver : elle permet à chaque contributeur de prendre de la distance par rapport à l'expérience vécue pour réussir à la retranscrire, elle est un moyen de dé-contextualisation (qui va écrire ? Que va-t-on écrire ? Quelle information allons-nous porter à la connaissance collective ? Quelles solutions ? Pourquoi ?..)
- De re-contextualiser : les données écrites peuvent être réutilisées dans un autre contexte
- De mémoriser : elle permet de garder des traces, de pérenniser l'expérience en en faisant un outil de restitution de la connaissance pour les successeurs ; elle traverse le temps.

Néanmoins, tout n'est pas retranscrit. La mise en mots avec la séquentialité qu'elle impose ne peut rendre compte de la simultanéité, du fonctionnement en parallèle, de la multiplicité des points de vue pourtant en œuvre dans les situations réelles. C'est une des limites de la fiche.

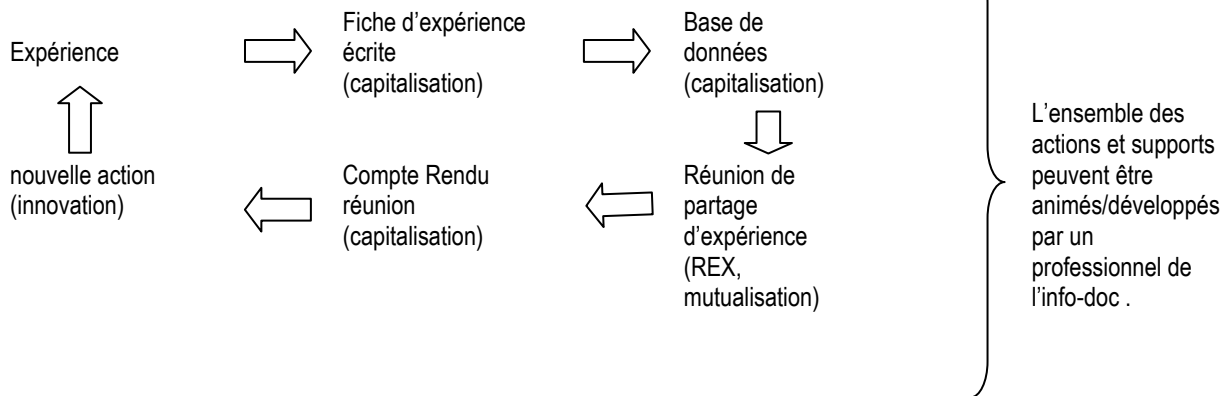
Ce passage à l'écrit est au cœur du dispositif de capitalisation et de gestion des connaissances.

Avant



Expérience échanges oraux ?
retour d'expérience pérennisation... Pas de gestion
documentaire
des expériences

Après



3.1.2 Enjeux de la fiche d'expérience

La fiche d'expérience doit permettre de :

- Sélectionner les actions, expériences éligibles à la capitalisation
- Gérer systématiquement des données de l'expérience en normalisant le format des réponses et en se basant sur un référentiel commun à tous les contributeurs
- Gérer les données de façon informatique au sein d'une base de données

3.1.3 Les caractéristiques de la fiche d'expérience

Pour être exploitable, la fiche doit pouvoir être saisie dans un format avec des paramètres particuliers. Nous avons essayé d'analyser les avantages et les inconvénients des fiches structurées et non structurées :

	Fiche texte brut	Fiche texte structuré
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la rédaction libre permet de personnaliser l'expérience, ✓ essence du contexte 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ objectivation nécessaire, ✓ traitement de données, ✓ uniformisation, ✓ modélisation possible
INCONVENIENTS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ difficulté de recherche en amont , ✓ langage naturel, ✓ style hétérogène, ✓ difficulté pour le traitement en amont 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ perte de l'ambiance de l'expérience, ✓ perte de la particularité

Nous retiendrons que pour un traitement ultérieur de la fiche l'écriture de l'action doit suivre un certain formalisme ne laissant que peu de place à l'écriture « libre », la mise en forme est standardisée, structurée et permet la gestion des informations dans une base de données, un traitement d'enregistrements.

- Guider l'écriture pour n'en retenir que la substance pertinente à l'action de l'association, ou du corps de métier.
- Donner des éléments dans des catégories pré-établies pour permettre de penser l'expérience dans un autre contexte, ainsi permettre la délocalisation et une reconstruction.

3.1.4 Les pré-requis à la fiche d'expérience

La fiche d'expérience n'est pas qu'un support.

Elle entre dans une démarche globale. Sa saisie doit être anticipée, elle est l'objet d'appropriation d'outils et de pratiques, de symboliques et de dispositifs médiatiques et techniques [3, p279]. Elle s'inscrit dans une organisation qui va conditionner la réussite de sa mise en place (hiérarchie, organisation du travail, relations interpersonnelles, ...) et de sa pérennisation.

Qui peut la créer, la saisir, la modifier, la consulter, la critiquer, ...?

Quel sera son objet d'étude (hiérarchisation des expériences) ?

3.1.5 Les champs choisis dans la fiche d'expérience d'ICI et LA

Pour des raisons techniques et de temps nous n'avons pas pu proposer la fiche sous format électronique nous nous sommes donc contenté d'une version papier qui mettait surtout l'accent sur le contenu voulu plutôt que la forme. « ce que l'on peut appeler le contenu est l'ensemble des traces signifiantes, qui convenablement sollicitées, permettent au lecteur de produire de l'information » [21]

PARTIES de la fiche	CHAMPS de la fiche	DESCRIPTIF	CARACTERISTIQUES	
			Facultatif/Obligatoire	type de champs (longueur)
1-Présentation factuelle de l'intervention	Nom de l'intervention	Intitulé de la formation	O	LIBRE
	Nom de l'intervenant	nom de famille	O	LIBRE
	Date	date de l'intervention	O	DATE
	Lieu	situation géographique, adresse	O	LIBRE
	Effectif de stagiaires	nombre d'apprenants	O	NUM
	Particularités de l'intervention	point particulier à signaler	F	LIBRE
2- Programme envisagé	Objectif visé par la formation	ce que j'ai prévu de faire	O	LIBRE
	Références supports pédagogiques	nom du support; sources; date	F	LIBRE
	Supports authentiques	nom du support authentique avec le plus de précisions possible (ex : facture de gaz)	F	LIBRE

Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche d'un dispositif de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du CRI IDF
Catherine Van Robaey - INTD - 2012

	Fiches métiers	fiche décrivant un poste de travail, un métier, (source intitulé et éditeur)	F	LIBRE
	Références lexiques	référence bibliographique d'un lexique ou dictionnaire technique (au minima le nom)	F	LIBRE
	Termes-jargon	liste de termes techniques particuliers relevés sur le terrain et servant à sa compréhension	F	LIBRE
	Autres types de supports	supports ne rentrant pas dans les autres catégories	F	LIBRE
	Démarche prévue	protocole envisagé, comment le support va-t-il être utilisé ?	O	LIBRE
	Retour sur supports	jugement sur l'adéquation entre le support et la session - Est-ce le bon support?	F	LIBRE
3- Démarche effectuée	Description démarche	éléments de cheminement du cours	O	LIBRE
	Justification	explication des étapes du cheminement	F	LIBRE
4- Constatation	Description terrain	ce que l'on a constaté sur le terrain	F	LIBRE
5- Ajustements	Ajustements sur supports	Modification à effectuer sur support	F	LIBRE
	Ajustements sur démarche	Modification à effectuer sur pédagogie	F	LIBRE
	Compétences complémentaires nécessaires	lacunes du formateur	F	LIBRE
6- Innovation	Description nouvelle idée	points à ajouter, à développer pour prochaines sessions	F	LIBRE
7- Commentaires pairs	Description	points critiques, points complémentaires, points d'orientation	F	LIBRE

3.1.6 La fiche d'ICI et LA

FICHE de CAPITALISATION et RETOUR D'EXPERIENCES- ICI ET LA -

NOM DE L'INTERVENTION :

INTERVENANT :

DATE : LIEU :

NOMBRE DE STAGIAIRES :

PARTICULARITE DE L'INTERVENTION A SIGNALER :

1. Programme envisagé et objectif visé (Ce que j'ai prévu de faire)

.....

o Supports pédagogiques utilisés :

- Références – Description des supports (+Sources des supports)

.....

- Supports authentiques utilisés

- Fiches métiers utilisées (+sources)

- Lexique-terminologie

- Autres supports

- **Exploitation du support** (comment allons-nous l'utiliser ici -Notice)

- **Retour sur support** (Est-ce le bon support ?, commentaire post- pratique)

2. Démarche choisie (Ce que j'ai fait - trame utilisée - cheminement)

Description de la démarche	Pourquoi je l'ai fait ainsi ?

3. Constatations (Ce que j'ai constaté)

4. Ajustements à prévoir (Ce que je devrai faire)

- **Sur support** -----

- **Sur démarche** -----

- **Compétences nécessaires ou complémentaires** -----

○ Autres -----

5. **Idée nouvelle issue de cette expérience** (projection dans le futur-innovation)

6. **Commentaires éventuels d'un pair**

7. **MOTS-CLES**

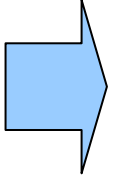
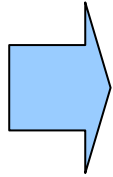
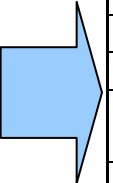
3.1.7 Tests de la fiche d'expériences et analyse en vue d'une amélioration

Nous avons demandé aux référents pédagogiques de remplir quelques fiches d'expériences sur leurs dernières actions menées. Nous avons ainsi obtenu une première approche des pratiques réelles du dispositif de retour d'expériences.

Voici les résultats dans un tableau de synthèse puis les points à en retenir pour améliorer le dispositif.

N°Fiche	fiche 1	fiche 2	fiche 3
Nom Formateur (confidentiel)	formateur 1	formateur2	formateur3
Intitulé intervention	France GALOP- Hippodr. de St cloud, Auteuil, Longchamp	France GALOP	sensibilisation à l'illettrisme à l'université paris descartes
Nbre de stagiaires	15	50	12
Programme envisagé	évaluation initiale et finale		La question des savoirs de base au cœur de la politique publique, la montée en compétences des demandeurs d'emplois et des salariés
Supports pédagogiques	Tableau à double entrée, images, textes, situations mathématiques, internet, batterie ICI ET LA , livres pédagogiques CRI ICI ET LA, référentiels CCSP	Images France galop sur le site, réutilisation des consignes, mise en page batterie existante (Forma HP), création de supports artificiel (mails)	Présentation power point interne ICI ET LA (adaptation des sources ANLCI, INSEE, POLE EMPLOI)
Supports authentiques	Planning des courses, fiche d'évaluation pénétrométrie (mesure de la souplesse du terrain), photos de l'activité « boucheur de pas » - Grille d'évaluation du champ professionnel horticulture, référentiel métier « espace vert », fiche d'activité France galop - Lexique spécifique jardinage, hippodrome	Images France galop, article de presse (Le Parisien),Prise de note sur terrain : binette, croc, griffe, lice, banderole, galop-haies Lexique professionnel (fiches outils, matériels), Ressources documentaires métier : articles de journaux	
Exploitation réelle du support	Selon le protocole ICI ET LA		Produits authentiques (photocopies de supports de personnes salariées ayant des difficultés avec le français écrit) lexique : illettrisme, alphabétisation, remise à niveau, FLE, cadre réglementaire, repérage, savoirs de base, compétences clés, enjeux formation.
Retour sur support	Le support n'est pas tout à fait adapté à tous les métiers de France Galop		Suivi du power point - Analyse en groupe des supports authentiques
Démarche choisie	1- Je me présente et je présente l'évaluation 2-Le déroulement 3- Les objectifs 4-Réalisation de la batterie de tests 5- Correction des exercices en présence de la personne	1- Introduction, description de la démarche 2- Oral : présentation du parcours et demande quels sont les objectifs de l'apprenant 3- Séquence écrit : remplit partie administrative 4- Oral : description du poste 5- Conclusion : donne retour sur évaluation et piste de travail	1- Du général au particulier Général : Situation de non maîtrise de la langue Particulier : illettrisme 2- Du connu vers la nouveauté Connu : situation professionnel des participants - Nouveauté : tous n'étaient pas forcément formateurs
Justification démarche	1- Pour mettre la personne dans le cadre 2- Pour rassurer la personne 3- Susciter son implication 4- Avoir une idée sur la motivation et le profil de la personne, ses besoins 5- Faire participer la personne à son évaluation, à l'identification de ses compétences et de ses besoins	1- protocole 2- permet de briser la glace, déstresser l'ambiance pour apaiser pour l'activité écrite 3-fournit les objectifs de la formation ultérieure 4- permet d'approfondir pour vérifier les points précis (lexique professionnel	1- Demarche inductive pour que tous puissent être acteurs et construisent leur savoir 2- Susciter l'intérêt des participants - Différents profils de participants
Constatations de terrain	La personne est satisfaite de l'évaluation et manifeste son implication, sa motivation.	Trop long de 15 minutes	Trop d'exemples - Mieux calibrer le temps de parole- Augmenter la part de contrôle de ce qui est compris (feedback)
Ajustements à prévoir	Modifier les exercices de mathématiques : trop facile - Orienter sur « volume et contenu » - Poser des questions précises sur les métiers	Modifier les exercices de mathématiques : trop facile	Le power point est trop long pour une demi journée - Prévoir le calibrage des temps de parole

Compétences à prévoir	Plus de compétences sur les différents métiers		L'étude de cas est indispensable pour comprendre l'illettrisme plus globalement.
Projection avenir	Proposer une batterie de test pour chaque métier, présentation d'objectifs plus ciblés à chaque spécialité, rechercher leurs lacunes communes - Augmenter le temps de l'évaluation (+ d'une heure)		Alterner supports authentiques et cours théorique,
Commentaires de pairs			Manque d'observateur extérieur, aucun retour aux questionnaire « votre avis sur... »

		Analyse		
réfèrent pédagogique	1	Forme		Actions post fiche à développer
1	Constats	*les champs nom d'intervention et programme envisagé peuvent être fusionnés		à tester sur une dizaine de fiches
		*la fiche concerne à la fois une expérience lors d'une évaluation d'un stagiaire et l'expérience des 15 évaluations d'une session		à définir avec les usagers
		*le formateur ne voit pas l'intérêt d'un retour d'un pair sur sa fiche		thème à proposer en réunion
		*remplacement du champ "ajustement" par "actions correctives"		à définir avec l'ensemble des usagers
	Préconisation - complément du dispositif	*réunion de synthèse pour faire connaître les actions correctives, échanges de points de vue essentiellement à ce moment là.		à organiser et insérer dans le projet
2	Constats	*la mise en forme de la fiche est à revoir : la partie exploitation des supports et retour sur support doit être mise en valeur : partie conséquente		à détailler
		*pouvoir faire une liste des supports		à développer pour la base de données
		*mettre pour chaque support : objectif, modalité, consigne, temps		faire un tableau
		*remplacer « stagiaires » par « apprenant »		ok
	Préconisation - complément du dispositif	*prévoir un temps de rédaction de la fiche d'expérience		à définir lors de la 1ère réunion
3	Constats	*remplacer nom de l'intervention par intitulé de l'intervention		ok
		*remplacer nombre de stagiaires par nombre de participants		ok
		*évoquer la méthodologie d'utilisation des supports		ok
		*rajouter dans la partie ajustement actions correctives sur contenus, actions correctives sur déroulé		ok
	Préconisation - complément du dispositif	*prévoir une taille des champs fixe		à définir avec usagers



L'analyse des fiches nous amène à constater que des modifications sont à effectuer dans le vocabulaire proposé de la fiche-modèle, des parties sont à développer et affiner.

Certains champs ne sont jamais remplis ex : date, d'autres semblent redondants ex : nom de l'intervention et programme envisagé. Certains champs ne sont pas compris de la même manière. Certains champs semblent appeler des réponses rapides et pratiques alors que d'autres appellent à trop de réflexion et sont alors bâclés.

Il nous apparaît important de souligner que , si l'on est trop proche de l'action, on risque de ne pas pouvoir identifier les éléments fondamentaux du savoir-faire. Inversement, si la capitalisation est menée dans une période trop éloignée de l'action, les points fondamentaux nécessaires à la réflexion apparaissent avec clarté mais la mémoire vive s'altère. Plus le temps passe, plus la mémoire ne retient que les résultats et oublie les méthodes mises en oeuvre pour y parvenir.

Le retour sur le test des fiches d'expérience montre que la création de la fiche/type est un processus itératif que nous n'avons pas pu malheureusement effectuer, bloqué par des contraintes de temps. D'autres versions auraient permis d'arriver à un modèle acceptable pour la gestion en base de données.

Une réunion s'impose pour bien fixer les champs de la fiche, revoir leur compréhension par tous les usagers, un guide d'utilisation en découlera, aussi nous avons constaté que le contenu des fiches faisait appel à des interventions déjà effectuées depuis quelques semaines, il s'agit donc d'un retour à froid. Une mise au point sur le choix des expériences à choisir devrait être évoqué lors de cette réunion.

Aussi, il est important de signaler d'éventuels freins reconnus à l'exploitation du REX :

- l'oubli de l'importance des acteurs dans la vie du dispositif de REX, de sa production de données et de sens
- les difficultés d'interprétation des signaux-faibles (avec un lien de causalité difficile à établir ou subjectif)
- la difficulté à trouver la rhétorique adaptée pour signaler les difficultés
- le manque d'écoute du personnel de terrain, le silence des dirigeants et la difficulté de traitement des avis divergents
- la faible attention aux mauvaises nouvelles et l'absence d'écoute des lanceurs d'alertes
- la présence d'intérêts divergents voire de conflits de pouvoir entre personnes bloquant la communication.

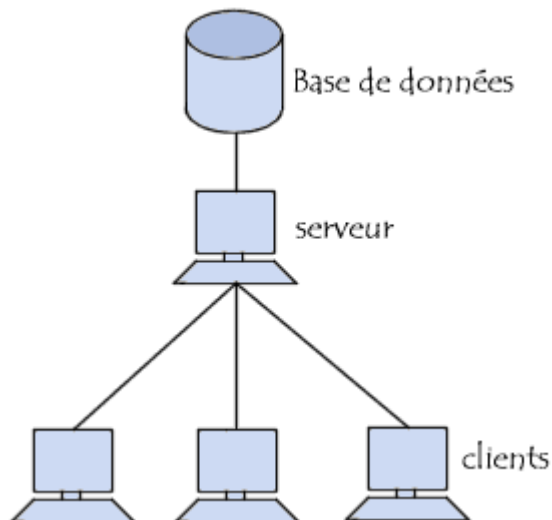
Ces points seront à prendre en compte pour une gouvernance optimale dans la réussite du projet.

3.2 Une base de données

3.2.1 Définition

Une **Base de Données** est un réservoir informatisé contenant un ensemble structuré d'informations dont l'organisation respecte un modèle de données (ou « schéma »).

Cette entité stockera les données des fiches d'expériences de façon structurée et avec le moins de redondance possible permettant leur utilisation par des programmes et des utilisateurs différents. La notion de base de données est généralement couplée à celle de réseau, elle va permettre de mettre en commun les informations, d'où le nom de base. On parle généralement de système d'information pour désigner toute la structure regroupant les moyens mis en place pour pouvoir partager des données.



Cette base de données aura besoin d'un système de gestion SGBD pour pouvoir contrôler les données ainsi que les utilisateurs.

Un **SGBD** (Système de Gestion de Base de Données) est un logiciel qui joue le rôle d'interface entre les utilisateurs et la Base de Données et qui dispose d'outils permettant l'exploitation et l'administration de la base.

Un **SGBD** contient donc 2 dispositifs :

- un système de manipulation et d'interrogation de la base de données
- un système d'administration pour gérer la sécurité et la maintenance.

3.2.2 Son objectif dans notre contexte

La base de données permettra de mettre les données recueillies à la disposition des autres acteurs. Ils pourront y saisir leur fiche, les mettre à jour, les consulter en fonction des droits d'accès qui leur seront accordés.

Pour ICI et LA il nous semble qu'une base de données gérant à la fois le fonds documentaire du Centre de Ressources et les fiches du retour d'expériences serait intéressante à développer.

Il faudra imaginer une structure pouvant accueillir l'ensemble des champs communs à tous les types de documents : mémoires, monographie, périodiques, plaquettes, vidéo-témoignages, supports pédagogiques, dictionnaires et les fiches d'expériences ...

3.2.3 Points du cahier des charges à développer

Voici les points que nous devons préciser pour pouvoir développer la base de données de la gestion documentaire :

Le cahier des charges fonctionnel devra définir

I - STRUCTURE GENERALE

A - DEFINITION DES ENTITES DOCUMENTAIRES ET LEURS CARACTERISTIQUES

B - MODELE ENTITE- ASSOCIATION

C - DETERMINATION DU FORMAT DOCUMENTAIRE

II - CONSTITUTION DU FONDS DOCUMENTAIRE

PRECISIONS SUR DOCS PRIMAIRES ACCESSIBLES AU FORMAT ELECTRONIQUE

III - GESTION MODALITES D'ALIMENTATION

A - SCHEMA ORGANISATIONNEL

B - DIAGRAMME DE FLUX

IV - RECHERCHE DE DOCUMENTS

TRAITEMENTS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

V - DROITS D'ACCES

A- DETERMINATION DES GROUPES D'UTILISATEURS ET FONCTIONS EXACTES DE CHAQUE GROUPE

B - REGLES D'ATTRIBUTION DES CODES D'ACCES

VI - MAINTENANCE DE LA BASE DE DONNEES-SECURITE

VII - LIVRAISON

A -TEST

B - PROTOCOLE

C - PLANNING DE REALISATION

D - COUTS

VIII - ANNEXES

A - LES CIBLES

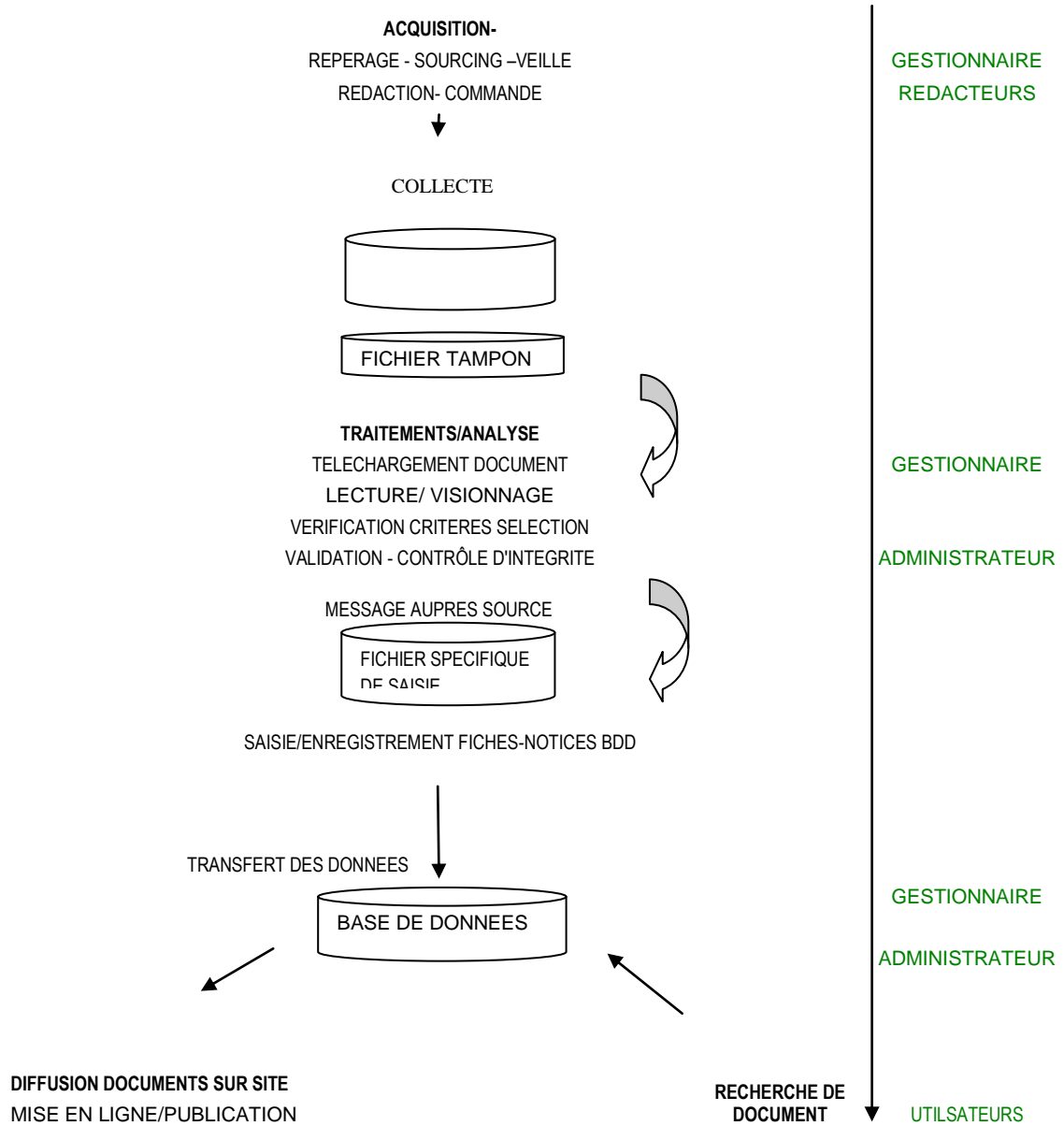
B - INVENTAIRE DES MEDIAS

C - LOGO

D - REGLEMENT

Nous pouvons d'ores et déjà proposer un scenario de processus sans pour autant proposer le cahier des charges qui n'est pas le propos de ce mémoire.

WORKFLOW



3.2.4 Proposition de tables de la Base de données

Voici une proposition de tables de la base de données et les caractéristiques des champs qui pourraient la composer :

ENTITES	DESCRIPTION DU CONTENU	SOURCE DES DONNEES	CHAMPS	TYPE DE CHAMPS	PRECISIONS CHAMPS	STATUT DU CHAMP (SAISIE)	TAILLE CHAMPS (contraintes d'écritures)	PRESENTS DANS PLUSIEURS TABLES
TABLE_auteurs	Fiches d'identité des auteurs	Utilisation des données du formulaire d'inscription, des données sur fond documentaire (articles, ouvrages, photos)	CLE_auteur	AUTO_NUM	Numéro d'enregistrement	AUTOMATIQUE	PRE-ENTRE	
			TYPE_auteur	LISTE FERMEE	collectif - unique	OBLIGATOIRE	PRE-ENTRE	X
			NOM_auteur	TEXTE	ou entité, pseudo, identifiant	OBLIGATOIRE	50 caractères	X
			PRENOM_auteur	TEXTE		FACULTATIF	50	X
			ANNEE DE NAISSANCE	NUM	en 4 chiffres	FACULTATIF	ANNEE	
			EMAIL_auteur	LIEN	adresse email	OBLIGATOIRE	LIEN	
			SITE_auteur	LIEN	ou blog	FACULTATIF	LIEN	
TABLE_refbiblio	References bibliographiques d'articles, d'ouvrages, de photos	utilisation des donnees sur supports	CLE_refbiblio	AUTO_NUM	Numéro d'enregistrement	AUTOMATIQUE	PRE-ENTRE	X
			TYPE_refbiblio	LISTE CUMULEE	article- ouvrage- breve-manuel- guide	OBLIGATOIRE	PRE-ENTRE	
			NOM_auteur	TEXTE	ou entité, pseudo, identifiant	OBLIGATOIRE	50	X
			PRENOM_auteur	TEXTE		FACULTATIF	50	X
			TITRE_refbiblio	TEXTE		OBLIGATOIRE	255 caracteres	
			DATE_refbiblio	DATE		FACULTATIF	DATE	
			THEME_refbiblio	LISTE CUMULEE	domaine traité	OBLIGATOIRE	255	
			MOTS-CLES_refbiblio	LISTE CUMULEE	Descripteurs	OBLIGATOIRE	255	
			URL_refbiblio	LIEN		FACULTATIF	LIEN	
			EDITEUR_refbiblio	TEXTE		OBLIGATOIRE	50	
			TYPE INFO	LISTE FERMEE	technique, experience,...	OBLIGATOIRE	PRE-ENTRE	
TABLE_REX	References bibliophiques du corpus de documents	utilisation des donnees sur fiches et redaction de synthese	CLE_dossier	AUTO_NUM	Numéro d'enregistrement	AUTOMATIQUE	PRE-ENTRE	
			TYPE_auteur	LISTE FERMEE	collectif - unique	OBLIGATOIRE	PRE-ENTRE	X
			NOM_AUTEUR_dossier	TEXTE		OBLIGATOIRE	50	X
			PRENOM_auteur	TEXTE		FACULTATIF	50	X
			TITRE_dossier	TEXTE		OBLIGATOIRE	255	
			THEME_dossier	LISTE CUMULEE	domaine traité	OBLIGATOIRE	255	
			cles_REFBIBLIO	CLE		OBLIGATOIRE	AUTO	X
			cles_FICHES	CLE		OBLIGATOIRE	AUTO	X
			DATE_dossier	DATE	date de mise en ligne	FACULTATIF	DATE	
			MOTS-CLES_dossiers	LISTE CUMULEE	descripteurs	OBLIGATOIRE	500 caracteres	
			TYPE INFOS	LISTE FERMEE		OBLIGATOIRE	PRE-ENTRE	

3.2.5 Accessibilité de la base de données en ligne

Lors du stage il nous a été demandé de travailler sur la refonte du site internet de l'association. En revoir l'arborescence pour qu'il soit davantage optimisé.

C'est à cette occasion que la question de la place du retour d'expérience en ligne s'est posée. Cette mise en ligne revêt plusieurs aspects :

Que veulent les premiers intéressés, les référents pédagogiques ?

Les entretiens font l'unanimité sur la volonté de pouvoir accéder en ligne, à distance aux fruits des expériences.

Mais sous quelle forme ?

Certains CRI proposent sur leur site des listes de fiches d'expériences téléchargeables, proposées au fur et à mesure de leur réalisation. Mais ce type de présentation ne nous convient pas vraiment. Il s'avère fastidieux d'y rechercher la moindre information si le titre (objet du lien) n'est pas significatif !

Nous imaginons alors de pouvoir consulter la base de données en ligne pour obtenir rapidement une sélection.

Voici la proposition que nous pourrions proposer :

- L'accessibilité en ligne à l'ensemble des fiches pour ceux qui sont en recherche spontanée (sérendipité)
- L'accessibilité via la base de données pour permettre des recherches plus avancées.

Ces deux possibilités seront proposées dans la rubrique DOCUMENTATION du site. Un moteur de recherche avec les champs (type de document/Mots clés/titre) y apparaîtra.

3.3 Une réunion mensuelle de partage

3.3.1 Pourquoi une réunion mensuelle

Il ressort des entretiens que la mise en écrit sur fiche ne suffit pas. Une discussion en groupe est plébiscitée, c'est de la confrontation de points de vue différents ou de compléments d'information que se construiront une connaissance collective et l'intérêt du dispositif. Le document écrit semble être privilégié mais la puissance des échanges oraux doit être prise en compte dans le dispositif. D'autant plus dans ce contexte de petite structure.

Pour J. GOODY,[25] l'écriture n'est pas un substitut ni une simple transcription ou reproduction de la parole : les deux formes d'expression sont non seulement de différentes natures mais elles le sont dans leurs implications sociales.

Les limites de la fiche d'expérience et de son exploitation dans une base données :

La création de la fiche se fait avec un décalage dans le temps et donc perd de sa spontanéité. Son formalisme a pour conséquence une perte du contexte de l'expérience, et son unilatéralité provoque un isolement de point de vue.

« Différents espaces de travail collectifs permettent aux professionnels de partager leurs questionnements, leurs expériences et rechercher des réponses pertinentes pour conduire des démarches de développement social urbain. Ils permettent de construire le débat sur les différents champs liés au développement social urbain. Soutenus par des experts, ils contribuent à la qualification des professionnels et à l'adaptation de leurs interventions. Le centre de ressources facilite ainsi la mise en réseau pour une meilleure coopération et complémentarité des différentes familles d'acteurs. »
[Source : http://www.crdsu.org/c__5_223__Les_actions.html]

C'est à travers ce type de rencontres que les limites des dispositifs techniques (fiche + base de données) sont dépassées.

Les points à respecter pour une réunion de partage réussie :

3.3.2 Identifier un pilote

Son rôle :

- collecter les informations des fiches d'expériences dans une base de données,
- analyser ces informations, recueil de l'expérience individuelle,
- animer la réunion de partage,
- restituer le REX
- le valoriser à l'extérieur. (dans un 3eme temps)

Le pilote est le maître d'œuvre du retour d'expérience.

La qualité essentielle requise est la neutralité afin d'avoir l'approche la plus objective et d'éviter l'effet sanction. Idéalement, le pilote n'a pas de lien hiérarchique avec les acteurs concernés. (un professionnel de l'info-doc par exemple)

3.3.3 Définir un périmètre

- en termes d'acteurs : les référents pédagogiques
- en termes de temps : préciser un rendez-vous mensuel avec une durée
- en termes d'objectifs : définir le but de cet événement (thématique ou systématique)

3.3.4 Définir un calendrier de développement

Le retour d'expérience peut se faire à chaud ou à distance de l'événement source. Il est souhaitable d'organiser ce type de réunion pendant que les acteurs sont encore mobilisés.

3.3.5 Prévoir la méthode de collecte, de tri et d'analyse de l'information

- Recenser les sources d'information (base de données , entretiens, ...)
- Construire une chronologie de l'objet du retour d'expérience quand cela n'a pas été effectué au fur et à mesure de la gestion des fiches d'expériences.

- Analyser et synthétiser les données collectées pour construire l'histoire commune permettant la programmation de la réunion de partage .

3.3.6 Préparer la réunion

- Mettre en place les modalités de la réunion d'échanges et anticiper les modes possibles de restitution et de valorisation du retour d'expérience.
- La formalisation des données recueillies lors des étapes précédentes (fiche d'expérience, saisie dans la base de données) permet l'élaboration d'un document (guide de réunion), fil conducteur de la réunion collective, qui permet à chaque acteur de visualiser l'histoire commune. Ce document doit permettre d'aborder les points principaux et d'éviter de se perdre dans des détails ou des polémiques.

Par exemple, ce document peut retracer :

- le contexte de survenue de l'événement source
- la description chronologique de l'événement
- l'analyse de l'événement du point de vue technique (supports), humain (nombre d'apprenants, type de public) et organisationnel (lieu, nombre de formateurs...)
- l'analyse de la situation (crise, événement récurrent...)
- la proposition de pistes d'amélioration.

C'est le moment privilégié de l'échange, du dialogue et de l'appropriation collective.

C'est le moment clé qui permet à chacun de prendre du recul par rapport à l'expérience vécue puisque c'est le moment où il visualise l'événement de l'extérieur.

3.3.7 Valoriser le retour d'expérience

Restituer le retour d'expérience de la réunion en le formalisant sous forme de compte-rendu de réunion ou de rapport et en indiquant les actions à mettre en œuvre (pour chaque action, il est important de désigner un pilote et un calendrier de réalisation).

3.3.8 Vers un forum des pratiques

A l'image du Forum permanent des Pratiques de l'Agence Nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI), le forum d'ICI ET LA pourrait être un processus de travail collaboratif entre les référents pédagogiques.

Dispositif permanent d'échanges et de professionnalisation, il permettrait de mutualiser les pratiques, valoriser les innovations, caractériser des processus de professionnalisation et créer un effet démultiplicateur, une dynamique collective du métier sur l'ensemble du territoire.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent proposer ce forum en ligne ou bien des listes de discussion. Les échanges entre les abonnés pourront permettre de restituer la diversité des points de vue, de rétablir la mise en situation, et retrouver le contexte des connaissances.

Sa cible :

Les référents pédagogiques de la lutte contre l'illettrisme sur tout le territoire.

Son objectif :

- confronter les pratiques mises en œuvre sur un périmètre élargi à la structure.
- Développer des démarches de réflexion sur l'offre de service
- Repérer les besoins de développement de compétences
- Expérimenter des méthodes de travail collaboratif entre les acteurs

Ses moyens :

Ce **forum** serait un espace de discussion ouvert aux référents pédagogiques internes et externes à la structure désirant échanger sur leurs expériences métier. Les discussions y seront archivées permettant une communication asynchrone. Il se distinguerait du Forum permanent des pratiques de l'ANLCI par le fait d'être en ligne accessible dans la rubrique

▪ ESPACE D'ECHANGES

○ **PAROLE AUX PRATICIENS**

Cette rubrique est d'accès restreint et chaque atelier est une application USENET avec son espace d'échange.

- **ATELIER THEME1 (par exemple : PROFESSIONNALISATION)**
- **ATELIER THEME2 (par exemple : PRATIQUES REUSSIES)**
- **ATELIER THEME3 (par exemple : FREINS ET ECHECS)**
- **ATELIER THEME4 (par exemple : INNOVATIONS)**
- ...

○ **PAROLE AUX APPRENANTS**

Cette rubrique présente des témoignages d'apprenants concernés par l'illettrisme sous forme de vidéo ou de récit retranscrit.

- **TEMOIGNAGE1**
- **TEMOIGNAGE2**

○ **PAROLE LIBRE**

Cette rubrique est d'accès public sans restriction pour des échanges divers avec l'association

Les personnes inscrites dans cet espace réservé (compte utilisateur) seront invitées à débattre à exprimer leurs points de vue sur les fiches d'expériences regroupées pour l'occasion dans un atelier. Une

synthèse de ces contributions de pairs fera ensuite une fois par an l'objet (en fonction de la qualité des échanges) d'une diffusion plus large sur le site internet de l'association.

3.4 Processus de gestion du dispositif en 3 volets

Phases du processus	Outils	Intervenants
1- Alimentation de la fiche par le référent pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire papier ou • Formulaire en ligne (accès restreint, non modifiable mais avec champs supplémentaires pour commentaires des pairs.)* 	Référent pédagogique
2- Traitement de la fiche	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement de la fiche dans une base de données (voir figure 5 en annexe) 	référent pédagogique ou professionnel info-doc
3- Diffusion de l'expérience	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation du moteur de recherche de la base de données • Publications / synthèse • Réunion mensuelle de discussion 	référent pédagogique Ensemble des référents pédagogiques Direction professionnel info-doc
4- Appropriation de l'expérience	<ul style="list-style-type: none"> • Compte-rendu de réunion • Modification dans nouveau support 	Direction et/ou référent pédagogique
5- Proposition d'un suivi des mises en œuvres des actions issues du retour d'expériences	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la réglementation, mise en place ou modifications de plans et de procédures, mise en réseau d'acteurs sur une thématique particulière, réflexion sur l'organisation des services en temps de crise, sollicitation de l'expertise... 	Consultant info-doc

Aussi, que l'on soit dans un travail de grande ou petite capitalisation, il est essentiel de prendre quelques mesures de précaution :

- **nommer une personne responsable de la capitalisation.**

Le fait de nommer un « responsable Capitalisation » dans une entreprise a de nombreux avantages et permet d'améliorer beaucoup de points dans le processus de capitalisation.

Cette personne (qui serait le pilote du projet) attirée au processus permettra un meilleur management de la capitalisation en donnant au projet :

- de la crédibilité aux yeux des employés
 - une centralisation des tâches et ainsi plus d'efficacité
 - une preuve d'implication de la direction
- **créer une interaction forte et féconde entre les groupes** de travail en mettant en place un système d'animation

Pour cela, il est nécessaire que les moyens de rencontre et d'échange soient le plus diversifiés possible et que les méthodes d'animations du « responsable capitalisation » soient simples, efficaces et conviviales.

Un professionnel de l'Info/Doc peut prendre ce rôle de pilote en amont et d'animateur en aval.

Quelles seraient ses fonctions ?

Création des supports de capitalisation (fiche d'expérience, base de données, compte-rendus de réunions de partage...)

Saisie des informations capitalisées (gestion documentaire)

Synthèse des données récoltées (gestion documentaire)

Préparation des réunions de partage d'expériences (choix d'une thématique) (animateur relais d'informations)

Mise en ligne des résultats de retour d'expériences.(webmaster)

Le dispositif sera plus ou moins sophistiqué et reposera ou non sur des technologies informatiques.

La base de connaissance pourrait par la suite s'élargir à d'autres groupes que le groupe initial.

Ce dispositif orienté vers l'action n'est généralement pas ouvert au plus grand nombre mais réservé aux personnes concernées par les connaissances ainsi mises à disposition.

Un support de mise en route du dispositif sera réalisé : document-guide informatif et méthodologique sur le dispositif de retour d'expérience. Ce guide a pour fonction de permettre l'efficacité du processus. Il explique brièvement la démarche à suivre pour créer puis rechercher une fiche d'expériences en ligne. Compréhensible par tous, il permet aux nouveaux arrivants de se plonger dans leur mission, avec le moins d'appréhension possible. Ce support joue un rôle important, et démontre que le projet est collectif et accessible à tous. La résistance au changement peut ainsi être minimisée. Quelle que soit la solution adoptée, les droits et devoirs doivent être connus de tous. L'association et ses employés prennent alors conscience des enjeux en cours. La documentation est ainsi valorisée, et la démarche de réorganisation mieux comprise.

Conclusion

Nous arrivons au terme de ce mémoire avec une certaine satisfaction sur le chemin parcouru.

La volonté d'un partage des expériences, la gestion et la mutualisation des connaissances est une cause acquise dans les projets de développement de l'association.

Aussi, nous savons que l'amélioration continue, la pérennité des processus, la traçabilité ... touchent toutes les entreprises qui recherchent la qualité quels que soit leur taille et leur domaine aujourd'hui. Le knowledge management n'est donc pas réservé qu'aux grandes entreprises des secteurs techniques.

Nous avons voulu montrer ici que c'est l'expertise, le savoir et le savoir-faire qui sont au cœur du dispositif.

Alors que les moyens de gestion et de mutualisation des connaissances se multiplient grâce aux développements des nouvelles technologies du Web 2.0 voire 3.0 nous constatons de plus en plus que le point fort des dispositifs réside dans la bonne correspondance entre l'offre et la demande.

Les outils techniques ne sont que des aides, des moyens au regard des compétences humaines qui elles, sont essentielles et d'autant plus dans les secteurs où les humains sont au cœur des actions comme c'est le cas pour ICI et LA. L'étude du besoin des organisations est primordiale.

Nous nous sommes enrichis en cherchant à comprendre un secteur qui nous était inconnu et, au contact des professionnels de la lutte contre l'illettrisme, nous avons découvert un monde de personnes impliquées complètement dans leur travail, prêt à offrir le meilleur et surtout à se remettre en question quotidiennement.

Nous nous sommes attelé à rechercher uniquement leur besoin, et les orienter vers des outils simples et accessibles pour tous, efficaces.

Néanmoins nous ressentons une certaine frustration. En effet, notre projet n'est pas abouti.

Nombreux sont les points sur lesquels nous aurions voulu approfondir et compléter notre dispositif :

- Transcrire les entretiens à l'écrit pour pouvoir les exploiter davantage (nombreuses idées).
- Proposer un test de fiche à plus grande échelle (plusieurs fiches remplies par intervenant) pour avoir une représentativité irréprochable et un contenu plus exploitable.
- Redonner de nouvelles versions de fiche d'expérience pour être au plus près du besoin, affiner.
- fournir un cahier des charges de la base de données pour concrétiser nos propositions.

Nous avons proposé des pistes de développement pour donner une vision d'ensemble de ce que pourrait être la gestion des connaissances dans ce contexte mais nous sommes conscients qu'il s'agit d'une ébauche, d'un commencement.

Le chiffrage en temps et financier devra être calculé pour permettre à la direction de prendre des décisions ; des points de vigilance devront être respectés :

Prévoir une personne dédiée au projet pour qu'elle ne soit pas parasitée par l'opérationnel, s'assurer que des moyens financiers et du temps seront dégagés pour l'application du dispositif. Capitaliser les connaissances et partager cette information est avant tout un travail d'équipe, une organisation de groupe.

Plus nous avançons dans le projet plus nous démontrions que le professionnel de l'info-documentation pouvait s'avérer précieux tout au long de la mise en place du dispositif pour fédérer l'ensemble :

- en amont du dispositif pour enclencher le projet, faire l'analyse du besoin, mobiliser les acteurs ;
- en son cœur pour accompagner son développement auprès des équipes, garantir sa réalisation,
- puis en aval pour finalement devenir un animateur de gestion d'expérience et permettre son suivi et assurer ainsi sa pérennité.

Ce projet nous a permis d'acquérir les méthodes d'analyse nous permettant d'avoir une vue d'ensemble du système documentaire de l'organisation et nous sommes désormais en mesure de proposer les outils disponibles sur le marché pour répondre au besoin identifié.

Notre double compétence « d'architecte » structurant un dispositif documentaire et de « logisticien » organisant sa mise en place pour qu'il devienne opérationnel, nous donne une position toute spécifique et stratégique dans une organisation.

Nous sommes désormais capable de passer de la position de gestionnaire d'une entité documentaire à celle de conseil en organisation et nous sommes convaincu que la mise en place d'un système documentaire centré sur la gestion des connaissances peut structurer l'entreprise, permettre son amélioration continue et son développement.

Le consultant en info/documentation spécialisé sur le knowledge management propose ainsi un positionnement central du système d'information dans l'entreprise, outil de performance sans précédent dans les petites et moyennes structures.

Bibliographie

Cette bibliographie analytique arrêtée au 10 octobre 2012 suit les normes :

- Z44-005. décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure et à la norme.
- NF ISO 690-2 Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents.

Elle est structurée autour de six thèmes :

*DÉFINITIONS - CAPITALISATION DES CONNAISSANCES - KNOWLEDGE MANAGEMENT - MUTUALISATION DES CONNAISSANCES
- GESTION DOCUMENTAIRE - FORMATIONS AUX SAVOIRS DE BASE ET ILLETTRISME.*

Certaines références sont numérotées [] : elles correspondent à des citations du texte.

Les « références supplémentaires » (non numérotées) ont servi à la démonstration et à la culture nécessaire pour le développement du projet.

Dans chacune des parties les auteurs sont classés par ordre alphabétique.

Ce que la référence a apporté au mémoire est mentionné en italique.

DEFINITIONS

[1] NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka. La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante. Bruxelles, De Boeck Université, 303 p. 1997 ISBN 978-2744500343. p. 31, 79, 93.
Cet ouvrage donne les grandes définitions de la connaissance

[2] PRAX Jean-Yves. Le Manuel du Knowledge Management. 2ème édition. Paris, Dunod, 2007. 511 p. ISBN 978-2-10-051191-4 p. 68
Cet ouvrage donne une définition du knowledge management

[3] Transmission des savoirs et savoir-faire professionnels - Guide pour construire un plan d'actions. Une initiative de la DDTEFP du Val d'Oise et de la délégation territoriale d'OPCALIA- 2008

[4] WENGER E. Communities of practice : learning Meaning and identity. Cambridge University Press, Cambridge, UK ,1998
Définition des communautés de pratiques

[5] ZUTTER Pierre (de). Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p.

Références supplémentaires sur ce thème

POLANYI Michael. Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy, 1958

ROSSION Françoise. Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'actions, solutions adaptées à votre organisation. Paris, Lavoisier, 2008. 278 p. ISBN 978-2-7462-1927-4 p. 40

ZACKLAD. M. Management of the knowing and the Known in transactional Theory of Action (TTA) in rethinking knowledge management from knowledge Objects to knowledge Processes, Information Science and knowledge management, Vol.12.McInerney.C.R.Day. R.E (eds).2007
Définition de la notion de « connu » dans les structures organisationnelles des entreprises

CAPITALISATION DES CONNAISSANCES

[6] BALLAY J.F. Capitaliser et transmettre le savoir-faire de l'entreprise. Direction des Etudes et Recherches Electricité de France. Ed.Eyrolles, 1997, 319 p.

[7] BOULIER Serge. De la production collaborative à la capitalisation des connaissances In Documentaliste sciences de l'information, Vol 45 N°2 . 2008. pp 9-10

[8] KOLMAYER E. L'émergence du document dans un processus de capitalisation des connaissances, Peyrelong, M.-F. Journées "Org & Co", (1999) [sic_00000108 – version 1]
Définitions de capitalisation, caractéristiques de connaissances, document . montre le lien entre ces concepts : traitement, place de l'utilisateur, importance du contexte. Description des différents supports et leur utilisation. Processus de mise en écrit. Place du document dans un dispositif. Comment le document sert de passerelle aux différentes dimensions : locale/externe, différents utilisateurs.

[9] MARCHAND Aude. Mettre en place une politique de capitalisation d'expériences : Etat des lieux et perspectives aux centres de ressources Politique de la ville en Essonne. Mémoire DESS, INTD. 2005.

Références supplémentaires sur ce thème

BOUABID Rachida. Veille, capitalisation des connaissances et partage de l'information : Des dispositifs au service d'une évolution des mentalités ? Mémoire INTD Titre professionnel niveau 1. 2006. 133p.

DUPLESSIS P. La fiche concept en didactique de l'information : outil d'acculturation professionnelle, support pour la construction des connaissances ? [sic_00344927 - version 1]

Intéressant pour sa bibliographie sur les concepts et définitions mais trop orienté Education Nationale pour notre problématique. L'idée en conclusion que « la fiche aide le maître à penser son action pour rendre celle-ci plus efficace » est intéressante. Aussi « la fiche devient un marqueur de la progression de l'apprentissage où elle s'articule à l'évaluation, où elle offre des repères didactiques à la préparation des enseignements-apprentissages ».

HERBAUX Philippe. Savoirs tacites et gestion des connaissances, in COLLOQUE INTERNATIONAL TICE MEDITERRANEE 2007 - L'humain dans la formation à distance : la problématique du changement, France .2007

LEMAIRE Sophie. Capitaliser l'expérience d'un partenaire pour la création d'un service documentation : Le cas de Plante et Cité et de l'Astredhor. 101 p. 33 ref. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, INTD. 2008.

RENAUD Jean. Retour et capitalisation d'expérience : outils et démarches, BONJOUR Eric , CHEBEL Brigitte MORELLO, ... [et al.] ; [préface de Jean-Louis Ermine] ; [avant-propos de Michel Grundstein], La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2008, 1 vol. (XVI-184 p.) 978-2-12-465117-7

ZACKLAD Manuel .Ingénierie et capitalisation des connaissances. GRUNDSTEIN Michel, Paris : Hermès science publications, 2011, 181 p. , 2-7462-0234-4

KNOWLEDGE MANAGEMENT

[10]DELENGAIGNE Xavier, MONGIN Pierre, DESCHAMPS Christophe. Organisez vos données personnelles. Paris, Editions d'Organisation, 2011. 247 p. ISBN 978-2-212-54842-6, p. 125

[11] ELLUL Fabienne. Fiche technique n° 16 : L'organisation apprenante. La lettre du CEDIP. janvier 2001

[12] POMIAN Joanna. Réussir le management des connaissances. Boulogne, Les éditions Sapientia, 2006. 198 p. ISBN 2-911761-22-7 p. 76

13] ROULLEAUX-DUGAGE Martin. Organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération. Paris, Editions d'organisation, 2009. 259 p. ISBN 978-2-212-54012-3, p. 77

Références supplémentaires sur ce thème

CHARLET,J. L'ingénierie des connaissances, entre science de l'information et science de gestion .in Entre la connaissance et l'organisation, l'activité collective (2004) [sic_00000805 - version 1]

Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche d'un dispositif de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du CRI IDF
Catherine Van Robaeys - INTD - 2012

HABHAB-RAVE Saïda. Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par comparaison intersites. In La Revue des Sciences de Gestion 2010/1 (n°241)

L'auteur montre que les communautés de pratique apportent une réponse crédible aux questions que se posent actuellement les organisations : la gestion des connaissances (GC). Elle explique que leur introduction ne se fait pas sans difficultés. Une étude de cas multiple dans des contextes organisationnels d'innovation. Les résultats montrent la difficulté de conserver la caractéristique de l'auto-organisation.

MAHÉ Sylvain. Gestion des connaissances et systèmes d'organisation de connaissances : premier modèle et retours d'expérience industriels. RICARD, Benoît, HAIK, Philippe; FOLINO, Antonietta, MUSNIK, Noémie DOCUMENT NUMERIQUE. Vol 13 n°2, 2010. pp. 57-73, 16 réf.

NUTTIN Guillaume. Le KM en entreprise : c'est fort de connaissances. TEXIER, Bruno, DELAHOUSSE, Jean, ARCHIMAG. n°240, déc-janv. 2011. pp 17-22, 3 réf

ROGEL Carole. Management de l'information et management des connaissances : mêmes approches ? : le cas du catalogue des études du Département Etudes et Recherche de l'APEC. 83 p., 32 ref. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, INTD. 2008. -

TESSIER Nathalie. Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances. in La Revue des Sciences de Gestion. Direction et Gestion n° 237-238, 2009 p. 35

THOMAS Martine. Pour une gestion participative des connaissances : Une étude de cas. Laboratoire Tech-CICO, Université de Technologie de Troyes .2009

THOMAS Martine. Ce qui fait qu'une gestion des connaissances est efficace : une étude de cas. in La communication des organisations en débat dans les SIC : Quels objets, terrains et théories ? - jeunes chercheurs et recherches récentes, France (2009) [sic_00520192 - version 1]
Définitions dans son introduction des notions de structures organisationnelles, communautés de pratique et dispositifs matériels pour une gestion des connaissances efficace. Evoque la notion de « document frontière » et « réunion frontière » qui permettent les interactions, rencontres internes et externes permettant l'extraction des connaissances

WALLEZ Natacha. Le Knowledge management. Un partage de connaissances et d'expérience. CAHIERS DE LA DOCUMENTATION. n°1, 2010. pp. 20-23

MUTUALISATION DES CONNAISSANCES

[14] BAUDOIN Nicolas. Mutualisation des connaissances : professionnalisation des processus autour de la mise en place d'un agrégateur de flux RSS et de la création d'une base de données documentaires. 74 p., 27 réf. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, INTD.2011

[15] FRISCH M. Quelles transactions, réflexions et partages de savoirs entre professionnels de l'information, de l'éducation et de la formation?. In Intelligence collective et organisation des connaissances. 24-26 juin 2009. France. Actes du 7ème colloque du chapitre Français de l'ISKO. Hassoun, M., El Hachani, M. (Dir.).pp278-285 - [hal-00687091 - version 1]

Définition de la pédagogie en perpétuelle remise en question, relation entre le document et la formation.

[16] ZACKLAD Manuel. Transférabilité des connaissances : une re-conceptualisation de la distinction tacite / explicite(2005) [sic_00001327 – version 1]

Références supplémentaires sur ce thème :

HERBAUX P., MASSELOT C. Heading : implication of autors, pedagogy of governance. In International annual conference of territorial intelligence. TERRITORIAL INTELLIGENCE AND GOVERNANCE. 24-27 October 2007

Evoque la mutualisation et le traitement de l'information et leur difficulté de mise en place. Capitalisation personnelle (tacite) vers savoirs collectifs (explicite). Un petit point sur les méthodes d'enquêtes et la difficulté de la gestion du temps.

KOLMAYER E .Partage de connaissances ou partage de documents ? Peyrelong, M.-F.Document numérique vol 3, 3/4 (1999) [sic_00000100 – version 1]

MARGOULIES Serge. Interopérabilité : état de l'art et retour d'expériences sur l'accès aux données géographiques, accéder et partager l'information géographique. 2004

GESTION DOCUMENTAIRE - FORMATION

[17] BOURGOUIN Carine. Mémoire de stage : Mise en place d'une méthodologie de gestion des connaissances dans une entreprise. EDF. 2011

Lien entre gestion documentaire et connaissances

[18] LEBAS P. Comment réussir son projet de gestion documentaire. 2007

[19] REBUFFAUD, P. De la nécessité d'une politique documentaire en formation. CLP. PARIS.1992
Un service documentaire spécialisé est nécessaire pour une gestion des savoir-faire efficace, des mises en œuvre différentes selon les besoins. Il montre des pistes de réflexion pour l'analyse des besoins. En matière de capitalisation des connaissances.

FORMATION SAVOIRS DE BASE – ILLETTRISME

[20] DUCLAUT Sabine. L'apport des techniques documentaires dans la mise en place d'une base de données d'expériences. Mémoire DESS, INTD, 2002, 84 p.

La capitalisation d'expériences est un élément clé dans l'échange et le partage du savoir.

Mémoire qui présente les bases de données d'expériences, leur fonctionnement et leur utilité.

Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche d'un dispositif de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du CRI IDF

Catherine Van Robaeyns - INTD - 2012

[21] ESCARPIT Robert. L'information et la communication : théorie générale. Hachette, 1991. p.154

[22] MUET Florence. Quel marketing pour la fonction documentaire ? in Documentaliste-Sciences de l'Information, A.D.B.S.2008/1 - Vol. 45 pp34-35 ISSN 0012-4508

[23] LIESSE NIMIER Marie. Savoirs de base et compétences clés - Problématique du mémoire: Comment passer d'une didactique des savoirs à une didactique des compétences.2008-2009

[24] SCHWARTZ B. Moderniser sans exclure. Paris : la Découverte, 244 pages, p45
Méthodologie formation professionnelle

Références supplémentaires sur ce thème :

DOS SANTOS D. Titre inconnu. Mémoire professionnel juin 2009
Définition de la profession « référent pédagogique »

Guide pratique d'aide au repérage et à l'orientation du public jeune en situation d'illettrisme. ANLCI. 2010

LECLERCQ Véronique. L'engagement en formation de base de publics adultes de faible niveau de scolarisation. in *Savoirs*. 2006/2 n° 11, p. 87-106. DOI : 10.3917/savo.011.0087

MOULETTE Pascal. Contribution à la gestion de la re-médiation aux situations d'illettrisme en entreprise. Cas d'expérimentation. Mémoire. Dec 2002. *A servi pour la problématique.*

Plaquette du le Forum Permanent des Pratiques Phase 3 .2008-2010
Annonce comment le forum permet d'identifier et mutualiser les bonnes pratiques, explique les facteurs de réussite et les freins, pour mettre à disposition des acteurs et partenaires des outils concrets et efficaces.

AUTRE

[25] GOODY Jack. La logique de l'écriture, aux origines des sociétés humaines Armand colin. 1986.195p

•

ANNEXES

Annexe 1 : Protocole ICI ET LA

Protocole interne du traitement des demandes de DPE/OPCAL PL

Légendes :

- INF : *Informaticien* ou faisant fonction, en cas d'impossibilité
- CP : *Chef de Projet* ou faisant fonction ...
- EVA : *Evaluatrice (teur)*
- SEC : *Secrétaire comptable*
- REF : *Référent(e)* (disponible à ce moment)

Action	Réaction
Réception des demandes dans la boîte mail dédiée « Positionnement formahp »	<p>INF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • enregistre les fichiers pour archive • transmet les demandes au CP <p>CP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • enregistre les fiches de DPCU¹, • les imprime, • y apporte la date de réception, • enregistre les données nécessaires dans le « tableau de bord mensuel » d'OPCA PL (pour le « reporting » global) • donne les fiches DPCU à Rami • prépare les documents pédagogiques (livrets, tests, émargements, ...) éventuellement aidé d'un(e) EVA • prépare un tableau de « pré-reporting » (interne)
Déplacement	<p>INF ou CP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • distribue aux EVA les pochettes contenant : <ul style="list-style-type: none"> ○ les tableaux récapitulatifs des déplacements ○ les outils pédagogiques et administratifs ○ les tableaux de « pré-reporting »
Evaluation d'un(e) salarié(e)	<p>Pendant le face à face :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fait signer la feuille d'émargement (correctement complétée) à la salariée/ au salarié • vérifie l'exactitude des informations portées sur la fiche d'inscription et surtout, • sur le dossier : <ul style="list-style-type: none"> ○ indique la DPCU ○ inscrit dans la partie Employeur le nom exact de la directrice/du directeur de l'établissement (qui n'est pas nécessairement le Contact indiqué) et son mail ... ○ le nom du gestionnaire (facultatif) • dans le tableau de « pré-reporting », complète les rubriques de la colonne à destination du CP (si pas déjà remplies) : <ul style="list-style-type: none"> ○ date de naissance, ○ dernier diplôme, ○ poste occupé, ○ synthèse positionnement (type de RAN), ○ projet (métier + VAE ou formation)
Après l'évaluation	<p>EVA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remet les fiches d'émargement à la SEC • Crée un dossier par salarié sur l'intranet ICI & LA • Reporte le numéro du candidat sur le dossier papier • Rédige la synthèse des salarié(e)s rencontré(e)s • Reporte les éléments nouveaux dans le tableau de « pré-reporting », colonne à destination de l'INF (numéro de dossier, une croix = dossier saisi) • Remet, au CP, les dossiers (papier) et le tableau de « pré-reporting » correspondant à une zone pour lesquels tous les dossiers sont enregistrés <p>CP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte les éléments des tableaux de « pré-reporting » dans le tableau de « reporting » global de la zone concernée • Envoie mensuellement le tableau de « reporting » global au conseiller de la zone concernée • Envoie mensuellement le tableau de « reporting » général (toutes zones) aux administratrices du siège d'OPCA PL
Après la rédaction des évaluations pour une zone	<p>INF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envoie les synthèses courtes à OPCA PL et à la direction de la salariée/ du salarié • Envoie les synthèses longues au salarié et à l'organisme de formation <p>SEC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procède au traitement comptable et à l'envoi des factures

¹ DPCU : Demande de Prise en Charge Unique (après le Code adhérent, en haut à droite, sur les demandes d'inscription).



ICI & LA
Immeuble « Le Mazière » Rue René Cassin -91 000 EVRY
Tél : 01 69 36 00 60 - e-mail : asso.icietla@wanadoo.fr - Organisme de formation n°
11910494491
- n° siret : 434 308 318 00022

Annexe 2 : 3 fiches de capitalisation et retour d'expériences testées

Les fiches pour des raisons pratiques ont été proposées en version papier aux référents pédagogiques puis elles ont fait l'objet d'une saisie pour pouvoir vous être présentées ici.

Voici le résultat n°1:

FICHE de CAPITALISATION et RETOUR D'EXPERIENCES

NOM DE L'INTERVENTION : France GALOP

INTERVENANT : Interviewé 1

DATE : **LIEU** : Hippodromes de St cloud, Auteuil, Longchamp

NOMBRE DE STAGIAIRES : 15

PARTICULARITE DE L'INTERVENTION A SIGNALER :

1. Programme envisagé et objectif visé (Ce que j'ai prévu de faire)

Evaluation initiale et finale

➤ Supports pédagogiques utilisés :

- Références – Description des supports (+Sources des supports)

Tableau à double entrée, images, textes, situations mathématiques, internet, batterie ICI ET LA , livres pédagogiques CRI ICI ET LA, référentiels CCSP

- Supports authentiques utilisés

Planning des courses, fiche d'évaluation pénétrométrie (mesure de la souplesse du terrain), photos de l'activité « boucheur de pas »

- Fiches métiers utilisées (+sources)

Grille d'évaluation du champ professionnel horticulture, référentiel métier « espace vert », fiche d'activité France galop

- Lexique-terminologie

Lexique spécifique jardinage, hippodrome

- Autres supports

➤ Exploitation du support (comment allons-nous l'utiliser ici -Notice)

Selon le protocole ICI ET LA

Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche d'un dispositif de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du CRI IDF

Catherine Van Robaeys - INTD - 2012

➤ **Retour sur support** (Est-ce le bon support ?, commentaire post- pratique)

Le support n'est pas tout à fait adapté à tous les métiers de France galop

2. **Démarche choisie** (Ce que j'ai fait - trame utilisée - cheminement)

Description de la démarche	Pourquoi je l'ai fait ainsi ?
<ul style="list-style-type: none">➤ Je me présente et je présente l'évaluation<ul style="list-style-type: none">• Le déroulement• Les objectifs (Echange oral) <ul style="list-style-type: none">➤ Réalisation de la batterie de tests➤ Correction des exercices en présence de la personne	<ul style="list-style-type: none">➤ Pour mettre la personne dans le cadre➤ Pour rassurer la personne➤ Susciter son implication➤ Avoir une idée sur la motivation et le profil de la personne, ses besoins➤ Faire participer la personne à son évaluation, à l'identification de ses compétences et de ses besoins

3. **Constatations** (Ce que j'ai constaté)

La personne est satisfaite de l'évaluation et manifeste son implication, sa motivation.

4. **Ajustements à prévoir** (Ce que je devrai faire)

○ **Sur support**

Modifier les exercices de mathématiques : trop facile

Orienté sur « volume et contenu »

○ **Sur démarche**

○ **Compétences nécessaires ou complémentaires**

Plus de compétences sur les différents métiers

Poser des questions précises sur les métiers

○ **Autres**

5. **Idée nouvelle issue de cette expérience** (projection dans le futur-innovation)

Proposer une batterie de test pour chaque métier, présentation d'objectifs plus ciblés à chaque spécialité, rechercher leur lacunes communes
Augmenter le temps de l'évaluation (+ d'une heure)

6. **Commentaires éventuels d'un pair**

Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche d'un dispositif de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du CRI IDF

Pourquoi ??

7. Mot-clés

Résultat test N° 2

FICHE de CAPITALISATION et RETOUR D'EXPERIENCES

NOM DE L'INTERVENTION : France GALOP

INTERVENANT : Interviewé 2

DATE : ----- **LIEU** : Hippodromes d'Ile de France

NOMBRE DE STAGIAIRES :50

PARTICULARITE DE L'INTERVENTION A SIGNALER : Evaluation formative et non séquence pédagogique

1. Programme envisagé et objectif visé (Ce que j'ai prévu de faire)

➤ Supports pédagogiques utilisés :

- Références – Description des supports (+Sources des supports)

- Supports authentiques utilisés

Images France galop, article de presse (Le Parisien)

- Fiches métiers utilisées (+sources)

Non officielles, pas de code ROME correspondants, description métier sur site WEB , France galop, annonces d'emplois Images France galop sur le site, réutilisation des consignes, mise en page batterie existante (Forma HP), création de supports artificiel (mails)

- Lexique-terminologie

Prise de note sur terrain : binette, croc, griffe, lice, banderole, galop-haies

Lexique professionnel (fiches outils, matériels)

- Autres supports

Ressources documentaires métier : articles de journaux,

➤ Exploitation du support (comment allons-nous l'utiliser ici -Notice)

➤ Retour sur support (Est-ce le bon support ?, commentaire post- pratique)

2. Démarche choisie (Ce que j'ai fait - trame utilisée - cheminement)

Description de la démarche	Pourquoi je l'ai fait ainsi ?
1- Introduction, description de la démarche	➤ protocole
2- Oral : présentation du parcours et demande quels sont les objectifs de l'apprenant	➤ permet de briser la glace, déstresser l'ambiance pour apaiser pour l'activité écrite ➤ fournit les objectifs de la formation ultérieure
3- Séquence écrit : remplit partie administrative	➤ permet d'approfondir pour vérifier les points précis (lexique professionnel)
4- Oral : description du poste	➤ permet prise de conscience et prise en main formation en démarche réflexive
5- Conclusion : donne retour sur évaluation et piste de travail	

3. Constatations (Ce que j'ai constaté)

Trop long de 15 minutes

4. Ajustements à prévoir (Ce que je devrai faire)

○ Sur support

Modifier les exercices de mathématiques : trop facile

○ Sur démarche

○ Compétences nécessaires ou complémentaires

○ Autres -----

5. Idée nouvelle issue de cette expérience (projection dans le futur-innovation)

6. Commentaires éventuels d'un pair

7. Mot-clés

Résultat test N°3

FICHE de CAPITALISATION et RETOUR D'EXPERIENCES

NOM DE L'INTERVENTION : Sensibilisation à l'illettrisme auprès d'étudiants: Université Paris V Descartes

INTERVENANT : Interviewé 3

DATE : **LIEU** l'université paris descartes

NOMBRE DE STAGIAIRES : 12

PARTICULARITE DE L'INTERVENTION A SIGNALER :

1. Programme envisagé et objectif visé (Ce que j'ai prévu de faire)

La question des savoirs de base au cœur de la politique publique, la montée en compétences des demandeurs d'emploi et des salariés

➤ Supports pédagogiques utilisés :

- Références – Description des supports (+Sources des supports)

Présentation power point interne ICI ET LA (adaptation des sources ANLCI, INSEE, POLE EMPLOI)

- Supports authentiques utilisés

Produits authentiques (photocopies de supports de personnes salariées ayant des difficultés avec le français écrit)

- Fiches métiers utilisées (+sources)

- Lexique-terminologie

Illettrisme, alphabétisation, remise à niveau, FLE, cadre réglementaire, repérage, savoirs de base, compétences clés, enjeux formation.

- Autres supports

➤ Exploitation du support (comment allons-nous l'utiliser ici -Notice)

Suivi du power point

Analyse en groupe des supports authentiques

➤ Retour sur support (Est-ce le bon support ?, commentaire post- pratique)

Le power point est trop long pour une demi journée

Prévoir le calibrage des temps de parole

2. Démarche choisie (Ce que j'ai fait - trame utilisée - cheminement)

Description de la démarche	Pourquoi je l'ai fait ainsi ?

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Du général au particulier ➤ Général : Situation de non maîtrise de la langue ➤ Particulier : illettrisme ➤ Du connu vers la nouveauté • Connu : situation professionnelle des participants • Nouveauté : tous n'étaient pas forcément formateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démarche inductive pour que tous puissent être acteurs et construire leur savoir ➤ Susciter l'intérêt des participants ➤ Différents profils de participants
---	---

3. **Constatations** (Ce que j'ai constaté)

L'étude de cas est indispensable pour comprendre l'illettrisme plus globalement.

4. **Ajustements à prévoir** (Ce que je devrai faire)

○ **Sur support**

Trop d'exemples

○ **Sur démarche**

Mieux calibrer le temps de parole

○ **Compétences nécessaires ou complémentaires**

○ **Autres**

Augmenter la part de contrôle de ce qui est compris (feedback)

5. **Idée nouvelle issue de cette expérience** (projection dans le futur-innovation)

Alterner supports authentiques et cours théorique,

6. **Commentaires éventuels d'un pair**

Manque d'observateur extérieur, aucun retour aux questionnaires « votre avis sur... »

7. **Mot-clés**

Annexe 3 : méthodologie fiche d'expérience CRI ISERE

n°00

Nov 2000

MOTS CLÉS :

CAPITALISATION

D'EXPERIENCE,

VALORISATION

DE L'EXPERIENCE,

ECHANGE DE SAVOIRS,

MOTS-CLÉS FORM'INSER :

LUTTE CONTRE

L'ILLETTRISME

Le Centre Ressource Illettrisme de l'Isère (IRIS), destiné aux acteurs de la lutte contre l'illettrisme, a choisi de développer la capitalisation d'expériences dans le cadre de sa mission visant à «*faciliter l'accès à l'information sur l'illettrisme pour améliorer la connaissance et l'analyse des situations*» et à «*favoriser les échanges et la mise en réseau des acteurs*». Régulièrement sollicité pour accompagner

le développement d'action d'apprentissage, il nous semble que l'expérience des uns peut éclairer la réflexion des autres, d'où l'intérêt que nous portons au principe de rassembler, valoriser et faire circuler des connaissances «utiles à l'action». Cette direction est prise en lien avec un groupe régional (animé par le Centre Ressource du Développement Social Urbain) travaillant selon la méthodologie mise en oeuvre par la

Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH) à travers la base de données Dialogues pour le Progrès de l'Humanité (DPH).

Afin de faciliter la compréhension de cette démarche, nous mettons en parallèle les objectifs poursuivis par la Fondation pour le Progrès de l'Homme (sources documentaires indiquées ci-dessous) et la pratique d'IRIS.

□ A l'origine de DPH, la Fondation pour le Progrès de l'Homme constatait «*une fâcheuse propension de ses partenaires à «réinventer l'eau chaude» sans prendre en compte les acquis de l'expérience collective. Elle notait aussi combien les connaissances livresques étaient mal reliées à l'action.*»

Ceux qui sont engagés dans l'action savent combien est utile un «*bon carnet d'adresses permettant de fil en aiguille d'entrer en contact avec quelqu'un qui a été confronté à des situations semblables.*».

La fiche d'expérience est l'outil de cette capitalisation. D'un format limité en caractère, elle est rédigée, signée et datée et comporte mots - clés et coordonnées des personnes portant l'action afin de permettre un contact direct.

Capitalisation à IRIS...

Pourquoi ? Comment ?

Contacts :

Responsable de l'action :

IRIS Centre Ressources Illettrisme de l'Isère, 97 Galerie de l'Arlequin, 38100 Grenoble, tél /fax 04 76 40 16 00. <http://www.perso.wanadoo.fr/cri38.iris>

Fondation pour le Progrès de l'Homme, 38 rue Saint Sabin, 75011 Paris, tél 01 43 14 75 75, fax 01 43 14 75 99 <http://w1.neuronnexion.fr/dph>

Sources documentaires :

Réseau international d'échange d'expérience

et de réflexions utiles à l'action, DPH, 1997 (Diffusion : la librairie FPH, même

adresse) Rédactrice :Henriette Nallet pour IRIS.

□ La FPH poursuit : «*Généralement la connaissance utile à l'action naît de l'action*». «*Or, les personnes impliquées dans l'action, celles dont l'expérience serait la plus utile à leurs «voisins», proches ou lointains, connus ou inconnus, mais engagés dans de semblables*

Capitalisation et mutualisation des expériences : recherche d'un dispositif de retour d'expériences pour les référents pédagogiques du CRI IDF

Catherine Van Robaey - INTD - 2012

aventures, n'ont en général ni le temps, ni la disposition d'esprit propre à analyser et à transmettre leur expérience. L'engagement dans l'action est si prégnant qu'il n'incite pas non plus à prendre de la distance, à aller chercher ailleurs les expériences semblables pour profiter de leurs leçons.»

Ici apparaît une caractéristique importante des fiches : elles ne poursuivent pas une hypothétique objectivité mais s'intéressent à l'expérience propre de chaque acteur, aux enseignements qu'il tire de l'action menée. Elles peuvent parfaitement contenir deux parties distinctes : d'une part la présentation de l'expérience, précisant le contexte, la pratique, d'autre part le commentaire du rédacteur ou des acteurs contenant les enseignements mais aussi les difficultés rencontrées et les questions qui se posent. L'intérêt des fiches réside en grande partie dans ces questionnements et enseignements. Or, il est parfois difficile pour les porteurs d'action, vis à vis de leurs financeurs, de communiquer sur les difficultés rencontrées...

C'est un frein.

Ces fiches sont soit rédigées à IRIS à la suite d'une ou plusieurs rencontres avec les intervenants et/ou les participants, soit directement par les porteurs de l'action. Quelque soit le rédacteur, l'important est que les rencontres préparatoires ou que la préparation de la fiche soit une véritable occasion de prendre de la distance par rapport à l'action, un temps de réflexion. Dans certains cas, l'intervention d'IRIS peut apporter un

regard extérieur. En dernier lieu, les fiches sont toujours relues et validées par les porteurs de l'action.

□ La Fondation pour le Progrès de l'Homme ajoute encore dans ce plaidoyer pour la capitalisation d'expérience : *«La mobilisation des connaissances joue un rôle décisif dans nos sociétés (...); L'innovation se diffuse par des réseaux (...); Nous vivons une époque paradoxale de surabondance comme de pauvreté de l'information (...); Le choix de l'information est subjectif (...); L'information n'est rien en elle-même, son usage en est tout.»*

Nos fiches participent à la base de données internationale DPH et à la base régionale que constitue le CR-DSU (Centre Ressources du Développement Social Urbain) à Lyon. A IRIS, nous les proposons en tentant de cibler celles qui correspondent aux questionnements de nos interlocuteurs.

En accès libre, elles attirent les personnes qui passent, sur notre site, elles sont téléchargeables.

Quelle utilisation en est faite ? Des contacts ont-ils été pris à la suite de cette lecture ? Les fiches sont-elles diffusées par les porteurs d'actions ?

Nous organisons des temps d'échanges et de réflexion en petit groupe autour de l'une ou l'autre des expériences relatées. Après la communication

écrite de leur expérience, certains en ont fait à une communication orale. C'est un exercice d'un autre ordre pour ceux chargés de présenter l'action.

Pour les lecteurs, comme pour les participants à ces groupes d'échange de pratiques, il n'est pas facile de ré-interroger ses habitudes de fonctionnement. *«L'information n'est rien en elle-même, son usage en est tout...»* _

Annexe 4 : fiche d'expérience CRI ISERE

Fiche d'expérience

Juin 2004

n°22

Des mots pour des maux

À Echirolles, des femmes étrangères élaborent un livret leur permettant de mieux parler de leur santé, à l'initiative de l'Association Santé pour Tous.

Santé pour Tous a pour mission de favoriser l'accès aux soins de personnes en difficulté. Son rôle est également d'accompagner les travailleurs sociaux pour aborder avec le public la relation santé, travail et vie quotidienne.

L'Association a fait les constats suivants : les personnes en situation d'immigration en France, quel que soit leur niveau de connaissance de la langue, manifestent souvent un mal être moral et/ou physique par les mots « j'ai mal partout » mots que les soignants ont du mal à prendre en compte en l'absence de lésion organique. Ce malentendu peut être à l'origine d'une incompréhension mutuelle entre patients et soignants.

Comment donner aux personnes concernées les moyens d'exprimer leur souffrance tout en étant comprises par le personnel soignant ? Comment les faire accéder à une meilleure connaissance de l'offre de soins, faciliter l'apartenance des uns et l'écoute des autres, lors des consultations ?

D'où le projet, d'Annie LIBER, médecin et de Béatrice ROTHAN, animatrice santé, intervenantes de Santé pour Tous, de créer un outil pour réaliser ces objectifs. Conduit par les professionnelles et grâce au groupe de femmes étrangères de l'ASSFAM (Association Service Social Familial Migrants) considérées comme partenaires, ce projet a cheminé sur deux années jusqu'à sa concrétisation sous la forme d'un livret intitulé « Bonjour Docteur ».

Déjà en 2002, Sylvie JABIN, la formatrice, avait axé l'apprentissage du français autour de la thématique de la santé et de ses représentations. Santé pour Tous est intervenu, dans ce cadre. Une visite de l'exposition « Mémoire de Soignants » au Centre Hospitalier Universitaire a été l'occasion pour les participantes de mieux connaître le système de soins, l'anatomie, et de porter un regard nouveau sur l'hôpital... sans compter une considération certaine à leur égard de la part des intervenants hospitaliers ! Le climat de confiance et de solidarité, nécessaire à ce travail d'expression autour de la santé, règne dans ce groupe.

Fin 2002, l'action s'engage. Un tour de table sur la question de la santé a fait émerger une avalanche de maux et confirme le sentiment des professionnelles de la nécessité de les décrypter. Cette action « ne se veut pas thérapeutique et les outils qui seront utilisés seront maniés avec précaution afin de respecter l'intimité des personnes ». L'équipe d'encadrement en élabore la méthode : proposer aux participantes de trouver les mots pour expliquer ce qu'est la santé pour moi ? ou expliciter le « j'ai

mal partout », recueillir les expressions et valider ce corpus : une

expression est retenue quand elle a du sens - et le même - pour chacune des personnes du groupe ; des mises en situation confirment cette validation, évaluer chaque séance avec le groupe.

Les thèmes, déclinés au cours de sept rencontres avec Santé pour Tous, gravitent autour du besoin et du désir d'être en bonne santé, de l'exploration du corps, de l'alimentation, de la relation avec le médecin, et des traitements. A chacune de ces séances correspond un double travail d'animation pour approfondir le thème et enrichir le langage. Les supports sont variés : photo langage, échanges

informels, « braim storming », visite d'exposition, jeux de rôles... Le plus original est peut-être de s'imaginer « en bonne santé sur une île déserte » ! Une fois bien comprise la situation, des réponses appropriées fusent : besoin d'eau, besoin d'air, besoin de respirer, de manger, de sortir, de voyager, d'avoir des amis, des parents, nécessité de ne pas rester isolé, ..., pouvoir appeler un médecin.

La visite d'une exposition sur l'histoire de l'exploration du corps, au Muséum, en a été un des points forts : l'équipe avait préparé cette sortie par l'apport de notions d'anatomie et de physiologie (connaissance des différents organes, de leur fonctionnement... et de leur dysfonctionnement). La concertation avec l'animateur du musée leur a donné l'occasion de mieux appréhender les progrès et les limites de la science. L'outil définitif prend forme : celle d'un livret de communication

entre patient et soignant. Du travail accompli, il ressort que le groupe associe volontiers la santé à « avoir le moral » mais l'oppose volontiers à « soucis » et « mal du

pays ». La réalisation finale du livret en tient compte. Accompagnées par la pratique du médecin présent, les femmes ont décrit leurs symptômes, parfois par des gestes... Le récit de leurs vécus a amené chacune à réfléchir sur la maladie, en particulier celle des enfants, et à mettre l'accent sur l'importance du dialogue familial. Elles ont maintenant intégré la connaissance du vocabulaire spécifique : une réelle appropriation des mots s'est manifestée au cours des jeux de rôles.

Elles se montrent tout à fait capables d'intervenir les rôles, de jouer celui du soignant, emportant ainsi la reconnaissance de leurs progressions et de leurs compétences, vis à vis du groupe et des « experts ». Elles ont compris l'importance de ce qu'elles peuvent apporter à la consultation pour aider le médecin dans son diagnostic et sa proposition thérapeutique. Elles peuvent être actrices de leur santé.

Les illustrations adoptées (choisies avec le concours d'un graphiste) sont le fruit des échanges et des expériences apportés par le groupe ; les textes sont fidèles aux paroles énoncées. Les unes comme les autres concrétisent la volonté de s'exprimer sans fausse pudeur, sans peur des mots.

Les participantes ont en effet refusé de s'abriter derrière des images symboles. Et, elles ont la certitude de l'efficacité du travail réalisé. Ce livret est vivant, parlant. Utile pour communiquer au quotidien, il est le témoignage d'un apprentissage authentique de la langue du pays dans lequel elles doivent vivre.

IRIS

Centre Ressources Illettrisme de l'Isère

Maison de quartier - Le Patio

97 galerie de l'Arlequin - 38100 Grenoble

Tél/Fax : 04 76 40 16 00

Mél : cri38iris@wanadoofr

Rédaction : Marie-Françoise PROUST BAUDRY

Contact : Santé pour Tous

Annie LIBER - Béatrice ROTHAN

04 76 89 31 42

Annexe 5 : charte de mutualisation des CRI

CHARTE du réseau national des professionnels des CRIA

Avant propos :

Il s'agit d'une proposition pour cadrer nos échanges documentaires, nos productions etc. sur une base de fonctionnement qui respecte chacun et convienne à tous.

La Charte doit donc être claire, globale et synthétique afin d'être comprise par tout nouvel adhérent sans ambiguïté.

Les principes y sont donc volontairement généraux pour couvrir toutes les situations, mais à partir desquels il sera permis d'en définir des modalités plus spécifiques au cas par cas, en lien avec les contextes.

Une charte apparaît donc essentielle pour s'assurer de l'adhésion à quelques principes fondamentaux qui garantissent la liberté et la sécurité de chacun dans sa participation.

Charte

1/ La propriété intellectuelle est préservée :

Les documents doivent être référencés, datés et leurs statuts précisés (des documents peuvent relever du domaine public et donc libres ainsi dans leurs utilisations).

Toute modification doit être notifiée à l'auteur ou contributeur et présentée ensuite au groupe et ailleurs en faisant état du document source.

Pour des ressources collectives, les autorisations et validations nécessitent l'assentiment du collectif.

Dans le cas d'une création collective issue d'un groupe de travail, l'auteur en est ce groupe et il bénéficie des mêmes droits relatifs à la protection intellectuelle.

2/ La diffusion est réglementée, en particulier interdite sans autorisation explicitement donnée :

Les conditions d'utilisation des ressources peuvent être différentes selon les cas (diffusion uniquement aux participants présents aux regroupements ou non etc.) car elles sont définies par l'auteur/contributeur (individuel ou collectif).

Elles s'imposent alors à tous sans exclusive.

Un document modifié est soumis aux mêmes règles de diffusion et d'utilisation que le document original tant que l'auteur/contributeur de ce dernier ne donne son aval.

Lors d'une création, le groupe de travail « auteur » doit définir à son tour les autorisations et les conditions d'utilisation. Par défaut, la diffusion n'est pas permise au-delà du groupe.

3/ Les ressources proposées le sont volontairement :

Même si l'esprit basé sur les échanges doit guider chacun d'entre nous, il n'y a pas d'obligation à mutualiser ses ressources par souci unique de réciprocité.

Cette liberté qui dépasse la notion du « donnant-donnant » est la condition d'échanges authentiques dans le groupe. Ces échanges doivent être partagés par tous pour être démultipliés par chacun.

4/ L'amélioration des ressources mutualisées doit être recherchée :

Proposer des aménagements, signaler des limites d'utilisation ou rendre compte de leurs expérimentations sont autant de contributions attendues et de même valeur que les mises à dispositions des dites ressources.

La mutualisation proposée dans le cadre de l'association des professionnels des CRI, par et au delà du respect des principes ci-dessus énoncés, doit permettre d'améliorer la professionnalisation de chacun des participants/adhérents, mais surtout favoriser une dynamique collective de création et d'amélioration des ressources que peut et doit poursuivre l'association dans son ensemble.

Avril 2009 -

