Licence Professionnelle

Métiers de la Gestion des Ressources Humaines

Parcours « Ingénierie Pédagogique, Conseil et Animation de la Formation »

DOSSIER INDIVIDUEL

UE 4 – MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE

UCE 1 – PÉRIODE EN ENTREPRISE

Anne CANTINEAUX

Sous la direction de Sylvia HEURTEBIZE

Promotion 2024-2025

Table des matières

1. INTRODUCTION 3
2. CONTEXTUALISATION DE LA SITUATION 3
3. PROBLEMATISATION DE LA SITUATION 4
4. ANALYSE DE LA SITUATION VÉCUE 6
5. REMÉDIATION 8
6. CONCLUSION 9
7. SITOGRAPHIE 11

1. INTRODUCTION

Par essence, et selon le référentiel de ses compétences « métier », être capable d'analyser ses pratiques professionnelles est une compétence inhérente à l'activité de formateur(trice) professionnel(le) pour adultes.

Analyser sa pratique professionnelle correspond à un processus qui vise à raconter, décrire, décortiquer une situation de travail pour tenter de comprendre ce qui est fait, ce qui s'est passé, ce qui a été produit mais aussi ce qui ne s'est pas passé, ce que l'on a ressenti et ce qui nous préoccupait pendant l'action.

En outre, l'analyse de mon activité, en situation de travail, a pour vocation de développer mon esprit critique en faisant appel au processus de métacognition, de savoir analyser une situation professionnelle et d'apporter des éléments de remédiation.

Cette analyse se propose donc de faire état de mon « auto-évaluation » de pratiques en situations professionnelles. Pour cela, j'ai opté de me référer à un situation vécue en stage en l'abordant par le prisme de sa dimension symbolique. Il s'agit là d'observer un comportement récurrent de ma personnalité et d'identifier ces mécanismes de fonctionnement sous-jacents. Pour en corriger, certes les effets, mais aussi questionner la notion de « prescription » en situation de travail » et les « représentations de l'échec » selon différents paradigmes.

Dans cette perspective, je commencerai par contextualiser la situation professionnelle vécue, avant d'en proposer une problématisation en lien avec les enjeux de la prescription et de ma représentation de l'échec. J'en poursuivrai l'analyse à l'aune de différents cadres théoriques issus de la psychologie du travail et de l'ergonomie, afin de proposer des pistes de remédiations et une ouverture sur le développement de ma pratique future.

2. CONTEXTUALISATION DE LA SITUATION

Dans le cadre de mon étude de projet de reconversion, j'ai été amenée à solliciter l'organisme de formation « NG Formations Vin »[1], situé à Orange, afin de réaliser une période d'immersion visant à me familiariser avec ce secteur professionnel. Une demande qu'ils ne pussent alors honorer, mais qui laissait la porte ouverte à la réalisation d'un stage à leurs côtés, sous réserve de mon acceptation à la Licence professionnelle « Ingénierie pédagogique, conseil et animation de la formation » dispensée à l'Université d'Avignon.

Une opportunité que je n'ai pas manqué de réactiver, le moment venu, et qui m'a permis de réaliser à leurs côtés une période totale de 8 semaines de stage, réparties entre fin novembre et fin mars, à raison de 15 jours par période. Ce stage vise l'objectif de concevoir une offre de formation globale, incluant deux ingénieries, de formation et pédagogique, ainsi que 2 livrets, formateur et apprenants. Une formation à destination des acteurs de la filière vitivinicole sur le

[1] NG Formations Vin : https://www.ng-formations-vin.fr

thème de l'Œnotourisme afin de diversifier leurs canaux de distribution dans un contexte économique, climatique et politique difficile.

Dans les règles de l'art de l'analyse de besoins en formation du commanditaire, nous avons convenu, dans un 1er temps, d'un entretien en présentiel, au sein de leurs locaux, afin de définir le cadre à venir de mon intervention. Durant cet entretien, nous avons évoqué que cette formation pourrait se faire sous un format hybride.

Une mission qui, par la suite, a été définie dans la convention de stage sous le terme unique de « Digitalisation de la formation conçue avec des outils adéquats ». Aucunes des parties intéressées n'a alors fait états des outils en question.

A découlé, de cette prescription « imprécise », un malentendu sur la nature des moyen mis à disposition et sur mon aptitude à réaliser la tâche prescrite efficacement. Une situation, vécue intérieurement, sans en faire part à ma tutrice de stage, et qui se soldera par un sentiment d'échec, très difficilement vécu pour ma part.

3. PROBLEMATISATION DE LA SITUATION

Cette situation, je l'ai laissé s'installer. Quels en étaient les enjeux pour moi ? Qu'avais-je à perdre ou à gagner ? Il s'agissait là, en somme, d'effectuer un stage afin de me professionnaliser au métier d'ingénieur pédagogique. Une compétence attendue dans le cadre de la licence professionnelle « Ingénierie pédagogique, Conseil et Animation de la formation ». où l'erreur est considérée comme un processus inhérent à tout apprentissage.

Temporellement, cette situation s'est déroulée sur plusieurs semaines, de la formulation initiale en novembre 2024 jusqu'à la prise de recul lors du GAPP[2] en mars 2025.

Dans un 1er temps, je n'ai pas pris la mesure de la charge de travail que représentait la conception de deux ingénieries, de formation et pédagogique. A juste titre, n'ayant encore jamais conçu une quelconque formation dans son intégralité. De surcroît sous un format à distance, alliant des phases asynchrones (E-Learning) et synchrones (classes virtuelles), tel que je l'ai envisagé et proposé. Un format que je me suis auto-prescrit. Pourquoi ?

Parallèlement, je prends conscience que la seule personne, sur qui je pensais avoir la possibilité de m'appuyer, à savoir l'ingénieure pédagogique, travaille à distance, sous le statut d'alternante en Master. Un point que l'on ne m'avait pas précisé.

A ce moment-là, l'ingénieure pédagogique a pour mission de déployer la 1ère formation entièrement à distance de l'organisme, combinant des temps synchrones et asynchrones.

[2] GAPP : Groupe d'Analyse de Pratiques Professionnelles : Il s'agit d'un espace d'accompagnement et de soutien des professionnels qui favorise l'expression de chacun à partir de situations complexes rencontrées au quotidien. Les échanges, facilités par un tiers extérieur, permettent un travail d'explicitation des pratiques et d'élaboration partagée d'hypothèses et peuvent conduire à l'émergence de nouvelles pistes de travail.

Cette formation porte sur les formalité douanières relatives aux exportations des exploitations viticoles. Elle est à destination d'un public de conseillers bancaires, visant à les familiariser aux démarches administratives complexes dont leurs clients doivent faire face. Une formation qu'elle a conçue en amont, en lien avec la formatrice experte-métier concernée par la thématique. Ce projet rentre dans ses phases d'implémentation et d'évaluation du modèle ADDIE[3]. J'assiste alors à la toute première classe virtuelle en live. Un moment qui m'amène à prendre conscience de l'aspect multidimensionnel des outils mis en œuvre pour arriver à ce résultat. Un travail de longue haleine qui implique d'être pensé collectivement, de maîtriser les principes et techniques liés aux formations hybrides à distance, ainsi que le fonctionnement de multiples outils numériques. Je demande alors à l'ingénieure pédagogique s'il lui serait possible de me présenter son travail et de m'aiguiller sur la démarche à suivre. En 1h chrono, elle m'explique toutes les étapes qui ont mené à l'aboutissement du projet, sur une durée de près de 6 mois. Elle me présente ensuite Genially, un outil numérique adapté pour créer de l'interaction, un élément indispensable dans la conception de modules de formation en E-Learning. Puis me conseille d'utiliser une IA afin de gagner du temps et m'explique les éléments de base pour rédiger un prompt efficace et pertinent. Enfin, elle me présente la plateforme de LMS (Learning Management System) TEACHIZY utilisée en interne pour déployer la formation en ligne auprès des apprenants. Une plateforme de formation en ligne, intégrant des outils auteur, et permettant de collecter des données sur les apprenants pour gérer leurs interactions.

Les tâches à accomplir m'apparaissent démesurées et me donne le sentiment que je n'ai pas les « épaules » pour parvenir à formaliser la prescription que je me suis auto-prescrite. L'écart entre la tâche « auto-prescrite » et la tâche à réaliser me semble abyssal.

Malgré cette prise de conscience, je continue de faire fi de la situation dans laquelle je me retrouve. De ne pas tenir compte des obstacles qui se présente à moi, de ne pas échanger à ce sujet avec ma tutrice de stage.

A ce stade, je mise encore sur les cours à venir de Digital Learning prévus au programme de la licence ICAF pour me sortir de cette impasse. Mais là encore, je me confronte à un nouveau malentendu. Je me suis fait ma propre représentation des contenus et objectifs pédagogiques opérationnels de cet enseignement. La temporalité entre le début de mon stage et celle du début des cours de Digital Learning a également joué en ma défaveur. Ce n'est que tardivement qu'il m'a été possible d'interpeller l'enseignant de cette discipline. Le couperet tombe, la conception globale d'une formation hybride à distance, mixant temps synchrones et asynchrones, n'est pas au programme.

Parallèlement à ces déconvenues, j'avance sur l'étude des besoins des acteurs de la filière vitivinicole en concevant un questionnaire à cet effet et de prends rdv avec certains d'entre eux.

[3] Le modèle ADDIE est le plus reconnu des modèles de l'ingénierie pédagogique. Son acronyme renvoie à cinq étapes: Analyse, Design, Développement, Implémentation et Evaluation.

Je définie également les objectifs de formation et pédagogiques, rédige le programme de formation et débute la conception de l'ingénierie pédagogique dans ses grandes lignes.

A ce moment-là, j'ai le sentiment d'avoir atteint un point de non-retour. Je me résigne et tente alors de prendre en main l'outil numérique Genially. Devoir m'auto-former sur un nouvel outil numérique, tout en devant apprendre les codes de la conception d'un module de E-Learning, et mener des recherches documentaires en parallèle, vont me conduire à m'isoler progressivement, et m'enfermer dans le silence.

Un silence que je briserais partiellement, de retour à l'université, en acceptant, lors d'un GAPP, de soumettre ma situation au regard de mes pairs. Des pistes de réflexion et d'actions me sont alors proposés par le groupe. La 1ère étant de prendre rdv avec ma tutrice de stage afin de renégocier/reformuler la prescription initiale.

Épuisée par la situation, je ressens une forme de dissociation entre ce que je fais et ce que je sais faire, au point d'avoir le sentiment d'être écartelée. Le corps n'oubliant pas les expériences du passé et, comme un regain de vigilance, je comprends alors que j'ai atteint le point critique,

Pourquoi ne pas avoir stoppé « l'hémorragie » au moment où j'ai atteint le point de non-retour ? Quels mécanismes sous-jacents entrent en jeu dans ce type de situation, au point de manquer de discernement et de ne plus être capable d'agir ? Une prescription a-t-elle ce pouvoir-là ?

4. ANALYSE DE LA SITUATION VÉCUE

Pour tenter de trouver des réponses à ces questions, et afin d'apporter un éclairage scientifique sur la situation vécue, je me suis tournée principalement vers les travaux de l'ergonome F. DANIELLOU, et ceux du psychologue du travail Y. CLOT. L'un pour son approche de la notion de « prescription », l'autre pour son analyse de « l'activité ».

Dans l'acception courante, la prescription est une injonction de faire émise par une autorité hiérarchique (Daniellou, 2002). Cette approche behavioriste de la prescription trouve sa source dans l'organisation scientifique du travail avec ses visées de rationalisation par la normalisation et la standardisation des tâches, théorisée pour la première fois par F.W. Taylor au début du XXe siècle. Le but est de simplifier l'activité en une séquence d'opérations qui peuvent être anticipées et décrites dans les moindres détails de telle sorte que ceux qui ont à les exécuter n'aient pas à penser, chaque geste précisément minuté permettant d'accomplir l'activité préalablement définie. Les écarts entre la prescription et la réalité sont analysés comme des incidents attribués à un défaut de l'organisation du travail et on cherche à les supprimer pour arriver à zéro incident, zéro panne, zéro défaut. Il s'agit là d'une volonté de prédiction et de contrôle sans limite, à la fois de ce qu'il y a à faire, et de comment le faire.

Une approche aux antipodes de ce qu'il m'a été donné de vivre mais qui apporte un début d'éclairage sur la nécessité d'anticiper et de minimiser, un tant soit peu, les écarts entre la tâche prescrite et la tâche réalisée. La représentation symbolique du terme « injonction » m'amène aussi à penser que les représentations du passé véhiculent, encore aujourd'hui,

certains aspects culpabilisateurs, qui pèsent sur l'inconscient collectif et renforce mon sentiment de ne pas avoir droit à l'erreur, de s'obstiner quoiqu'il en coûte.

La place et la forme de la prescription se sont modifiées avec les évolutions des modes d'organisation du travail dans le sens d'un « déficit », d'une diversification, d'un flou (Daniellou, 2002). Aujourd'hui, le prescrit a tendance à se dissoudre, et cela est particulièrement vrai dans les activités de service, au motif que les travailleurs sont autonomes et responsables. La fin du taylorisme aurait sonné, libérant initiative, inventivité et autonomie alors même que celles-ci sont liées aux exigences de l'efficacité productive. Désormais, on fixe des objectifs aux professionnels qui doivent se *débrouiller* pour les atteindre. Une disponibilité psychique de plus en plus grande leur est nécessaire pour agir dans des milieux professionnels de plus en plus équivoques, qui réclament qu'ils y mettent de plus en plus du leur. Dans certaines situations de sous-prescription, l'invention tant des objectifs à atteindre que des moyens pour ce faire repose entièrement sur le travailleur sans que celui-ci puisse mettre en œuvre des règles connues, issues de l'histoire, pour construire les uns et les autres.

Comment ne pas faire le lien avec la situation que j'ai vécu ? Ce constat décrit mot pour mot mes actions, mes ressentis. Il apporte des éléments de réponse, notamment en mettant en avant le fait que ces questions, autour de la prescription, de la sous-prescription et de l'auto-prescription sont au cœur des préoccupations de bien des organisations à ce jour. Un fait, qui me permet de faire baisser mon niveau de culpabilité et d'y voir l'opportunité de porter attention à ces mécanismes dans ma pratique future.

Parallèlement, il peut aussi y avoir une prescription infinie d'objectifs sans aucune indication sur les moyens à mettre en œuvre. Dans des situations caractérisées par une dé-prescription opératoire d'un côté et l'exigence d'une mobilisation subjective de l'autre, tout en étant soumises à une pression temporelle, dans la recherche de résultats économiques, les professionnels se voient dans l'obligation de mettre en place une auto-prescription qui a des effets sur leur santé physique et mentale (Clot, 1999a : 7).

Le sentiment d'une forme de dissociation de ma personne dans la situation vécue, trouve ici une part d'explication. En effet, dans la situation vécue, la pression temporelle et la recherche de résultats économiques, ne se situaient pas du côté du commanditaire, mais du mien. Aucune pression n'a été exercée à mon égard. Au contraire, ma tutrice de stage a cherché à plusieurs reprises à diminuer la charge mentale que je m'infligeais, en proposant de réduire la prescription à une séquence ou séance de formation, et non pas sur une formation intégrale. Mais la pression temporelle, liée au temps de stage qui m'était imparti , conjugué à l'enjeu économique que représentait pour moi la possibilité de collaborer à leurs côtés dans le futur est venue influencer, de façon sous-jacente , mon comportement.

Cependant, si nous poussons le curseur un peu plus loin, en faisant abstraction de la dimension personnelle, nous pouvons observer que « quand le réel se donne à connaître sous la forme de l'inattendu, de l'imprévu, il faut encore que soient réunies les conditions nécessaires à l'investissement dans des stratégies d'adaptation » (Lhuillier, 2006 : 115). S'il y a impossibilité de construire une représentation globale de la situation à traiter, il devient dès

lors très difficile, voire impossible de donner du sens à des faits isolés : « La création part toujours d'un pré-donné auquel elle s'étaye, pour opérer par tricherie, selon un processus fondamental de subversion » (Dejours, 1993b : 54). Et là , se trouve l'explication de mon comportement dans la situation.

La subversion (du latin subvertere « renversement ») fait référence à un processus par lequel les valeurs et les principes d'un système en place sont contredits ou inversés dans une tentative de saboter l'ordre social établi et ses structures de pouvoir, d'autorité, de tradition, de hiérarchie et de normes sociales.

Loin de moi l'idée de vouloir renverser l'ordre établi, mais il est un fait, questionner ou remettre en question l'ordre établi constitue une attitude qui m'est propre, nécessaire, et qui trouve une de ces raison d'être dans cet exercice « d'auto-observation » et « d'auto-régulation » de ma pratique. En effet, même en occupant une autre place que celle prévue par les organisateurs, la prescription fait partie de l'activité de ceux qui travaillent : « Travailler, c'est entraîner avec soi un univers de déterminations et d'organisations du milieu » (Clot, 1998b : 255). Pour M. Berthet et D. Cru, il apparaît d'ailleurs « nécessaire de réhabiliter la prescription en tant que vecteur d'une explicitation attendue de l'activité [...] ; ainsi, la prescription doit prendre des formes telles qu'elle devienne un support au dialogue, aux échanges contradictoires » (2002 : 117).

Cet inventaire de la diversité des prescriptions invite à passer d'une définition de la notion comme « injonction de faire émise par une autorité » à une approche en termes de multiplication sous forme de « pressions diverses exercées sur l'activité de quelqu'un de nature à en modifier l'orientation » (Daniellou, 2002 : 11). De ce point de vue, l'autorité n'est pas la seule source de prescriptions, une prescription n'est pas toujours un énoncé explicite et elle n'est pas toujours intentionnelle. Cette définition rétablit la complexité du travail qui ne peut jamais être simple exécution : « Travailler, c'est mettre en débat une diversité de sources de prescriptions, établir des priorités, trier entre elles et parfois ne pas pouvoir les satisfaire toutes tout le temps » *(ibid.)*... Un constat qui me réconcilie avec moi-même, et mets l'accent sur le dilemme qui m'anime à bien des endroits de ma pratique, consistant à savoir s'arrêter... et d'en garder un peu sous le pied !

5. REMÉDIATION

Cette situation, bien que déstabilisante, m'a permis d'identifier plusieurs leviers d'amélioration que je souhaite pleinement intégrer à ma posture professionnelle. Ces axes de remédiation relèvent autant d'un positionnement éthique professionnel[4], que d'un souci de lucidité dans l'action. Ils visent à soutenir une pratique plus ajustée, plus sereine et plus en lien avec les exigences du métier de formatrice et d'ingénieure pédagogique.

[4] L'éthique professionnelle se manifeste comme un ensemble de principes moraux guidant les comportements au travail. Elle englobe les normes de conduite attendues dans un cadre professionnel spécifique. Cette notion va au-delà du simple respect des lois. Elle implique une réflexion approfondie sur les choix et les actions dans l'environnement de travail.

5.1 Reformuler la prescription dès son énoncé

Il me semble désormais essentiel de procéder, de manière systématique, à la reformulation des attendus exprimés par le prescripteur. Cette étape permet de clarifier la cadre d'intervention, d'éviter toute projection erronée, et d'identifier les zones d'ombre ou de flou, tant sur le fond que sur les moyens à mettre en œuvre.

5.2 Evaluer mes ressources et capacités en amont

Avant toute prise en charge de missions, j'entends confronter la prescription à mes compétences actuelles, tout en questionnant les ressources concrètes mobilisables (temps, appuis techniques, accompagnement). Une forme d'autodiagnostic préalable me semble désormais incontournable pour éviter des « glissements de terrain ».

5.3 Planifier des temps de remédiation réguliers

Instaurer, dès le démarrage d'un projet, des points d'étape avec les acteurs concernés, selon les principes de la méthode AGILE[5], semble constituer un garde-fou précieux. Ces moments permettent de lever les malentendus, d'adapter l'objectif si nécessaire, et de sortir de l'illusion du « tout sous contrôle ».

5.4 Développer une posture de discernement

Je souhaite apprendre à mieux distinguer ce qui relève de ma responsabilité professionnelle de ce qui appartient au contexte et aux représentations intériorisées. Il ne s'agit plus de tout prendre pour soi, mais de poser un regard plus équitable, plus ajusté sur les situations vécues et sur ce qu'elles mobilisent.

En somme, il ne s'agit pas de mieux faire, mais de mieux être dans l'acte de faire. Une posture où l'engagement reste entier mais davantage conscient de ses propres limites, et ouvert au dialogue, à la négociation, à l'altérité[6].

6. CONCLUSION

Selon Y. Clot (1995, 1999), l'activité réalisée est ce qui est fait. Le réel de l'activité, c'est ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir, ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense ou qu'on rêve de pouvoir faire, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire, ce qu'on fait sans vouloir le faire, ce qui est à refaire, etc. Ces activités sont dites suspendues, empêchées ou déplacées. On le voit, l'activité réalisée et le réel de l'activité ne se recoupent pas (Clot, 1999). Cette idée du réel de l'activité a été inspirée par les travaux de Vygotski. Ce que l'individu donne à voir quand il travaille n'est jamais qu'un possible

[5] La méthodologie Agile en gestion de projet est une approche structurée qui segmente les projets en phases gérables, en mettant l'accent sur l'amélioration continue. C'est un processus itératif qui implique la planification, l'exécution et l'évaluation.

[6] L'altérité est ce qui nous ouvre à autrui, ce qui nous enrichit. Nous ne pouvons jamais totalement connaître l'autre, et il faut accepter que quelque chose en lui nous échappe. Inversement, il y a du même dans l'autre, qui est, comme moi, un être humain.

parmi un ensemble de possibles mobilisables dans le métier. Ces autres possibilités non réalisées n'en sont pas moins présentes. Elles pèsent de tout leur poids sur l'activité. Le travail réalisé n'est jamais le reflet du travail réel car il ne dit rien des arbitrages issus de la confrontation aux contraintes de la prescription et à ses propres capacités.

Enfin, cette situation m'a confrontée à une tension profonde entre deux dimensions de ma posture. D'un côté , un rapport fort à l'autonomie, à l'initiative, au désir de bien faire, et de l'autre, une difficulté à identifier les limites, à solliciter une régulation, à dialoguer avec l'autorité institutionnelle ou hiérarchique. Le concept de subversion, que j'ai mobilisé pour rendre compte d'une forme de résistance silencieuse, interroge en profondeur ma manière de me situer dans la relation aux autres et au cadre.

Dans ma pratique future, je souhaite donc travailler à cultiver un dialogue plus serein avec la norme, à questionner ce que je me prescris à moi-même, et à accepter que la régulation ne soit pas un aveu de faiblesse, mais bien une compétence professionnelle essentielle. Cette prise de conscience me semble centrale dans ma construction identitaire de formatrice.

7. SITOGRAPHIE

Cairn.info. (s.d.). *Cliniques du travail* (p. 113). https://shs.cairn.info/cliniques-du-travail--9782100846610-page-113?lang=fr

Cairn.info. (s.d.). *Travailler en crèche : un métier ?* (p. 75). https://shs.cairn.info/travailler-en-creche-un-metier--9782810901173-page-75?lang=fr

Cairn.info. (s.d.). *Le pouvoir à l'épreuve du quotidien* (p. 127). https://shs.cairn.info/le-pouvoir-a-l-epreuve-du-quotidien--9782810901548-page-127?lang=fr

Cairn.info. (s.d.). *La méga boîte à outils de l'agilité* (p. 52). https://shs.cairn.info/la-mega-boite-a-outils-de-l-agilite--9782100794058-page-52?lang=fr&tab=texte-integral

CristianoRodrigues.com. (2013, juin). *Daniellou*. https://cristianorodriguesdotcom.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/06/daniellou.pdf

Ergonomie-SELF.org. (s.d.). *Définitions et tendances de l'ergonomie*. https://ergonomie-self.org/lergonomie/definitions-tendances/