

Lettre d'information de différent *et* compétent

édito

Comment faire expérience (*) de l'autre ?

Voici bientôt venu le temps des Assises à Reims autour du thème de l'organisation apprenante et de "qu'est-ce qui m'aide à apprendre ?" Je profite de la liberté d'un éditorial pour proposer une piste de réflexion qui pourrait être visitée durant ces quelques jours. Je prendrai volontiers **le parti pris de la relation**. En effet, dans notre volonté de nous positionner dans une rencontre pour "apprendre à apprendre", je peux enfermer l'autre dans une place d'objet, enfermer l'autre dans ma posture de **supposé savoir bienveillant mais enfermant**.

Nous serons d'accord - me semble-t-il - pour dire que nous partons du postulat que chacun est porteur de savoirs et d'ignorances, que chacun est invité à se constituer offerreur et demandeur de savoirs. Ainsi, chacun a droit d'être celui qui donne à un autre, aux autres et qui apporte sa contribution positive au bien commun. C'est cette richesse commune qui fait sens. Mais dans cette généreuse idée de rencontre commune autour des concepts de valorisation des rôles sociaux et des rôles professionnels, nous devons nous interroger sur : « **comment partager l'expérience de l'autre ?** »

Nous pouvons observer le comportement des autres, mais non leur expérience. Le comportement d'autrui est objet de mon expérience de l'autre et réciproquement. Mon expérience de "vous" ne m'est pas "intérieure" : elle est simplement "vous", tel que je vous observe et je ne vous connais pas comme si vous étiez en moi. Mon expérience de "vous" signifie en d'autres termes : "vous tel que je vous connais" et votre expérience de moi signifie de même "moi tel que vous me connaissez". Si l'expérience paraît évidente, comment peut-on étudier l'expérience d'autrui dans la perspective de notre démarche Différent et Compétent ?

Je ne peux pas faire l'expérience de votre expérience, mais je sais qu'elle existe comme je me rends compte que la mienne existe pour vous. Nous sommes donc bien dans l'inter expérience. Nous pouvons dire que les êtres peuvent être observés alors qu'ils dorment, mangent, parlent... d'une manière relativement prévisible, c'est vrai, mais nous ne devons pas nous satisfaire d'observations de cette seule nature : elle doit être élargie par déduction et référence à l'expérience. C'est à partir de là, notamment, que nous pouvons tenter de construire le système expérience/comportement qui définit l'espèce humaine.

Lorsque deux personnes (ou plus) sont en relation, le comportement de chacune à l'égard de l'autre est modifié par le comportement de l'autre, de même que l'expérience de chacune est modifiée par le comportement de l'autre. Une grande partie du comportement humain peut être considérée comme une tentative unilatérale ou bilatérale d'éliminer l'expérience. Une personne peut en traiter une autre comme si elle n'était pas une personne et agir elle-même comme si elle n'en était pas une. C'est un chemin sans fin sans doute car nous le devinons, mon expérience de vous est toujours modifiée par votre comportement... ainsi prudence dans nos postures, engagement vers des postures éthiques ? Pourquoi ne pas en débattre entre autres approches à Reims ?

(*) J'entends ici "mon expérience de l'autre" comme la connaissance intime de ce que chacun éprouve et ressent en soi par soi-même.

Bernard Trémaud

Directeur général Adapei Pyrénées-Atlantiques

Au sommaire...

Organisation apprenante : des idées fortes et des initiatives	2
Points de vue	2
Le réseau en mouvement	6
Pôles territoriaux	6 à 14
Ailleurs dans le monde	14
Des Assises pour avancer ensemble	15
Notez sur vos agendas !	16
Coordonnées	16



Organisation apprenante : des idées fortes et des initiatives

Cette nouvelle lettre de Différent et Compétent Réseau, en ouverture des prochaines assises, porte sur l'organisation apprenante. La valeur réelle d'une organisation est bien son capital immatériel. L'organisation apprenante positionne chacun à une place où il se trouve dans une posture de progression, une organisation qui se donne pour objectif d'apprendre de son expérience, utilisant celle-ci pour se transformer et évoluer au rythme de ses apprentissages. L'organisation apprenante met en confiance par un environnement facilitateur qui favorise la prise de risque raisonnée, qui permet l'expérience au quotidien, qui tire profit au bénéfice de l'organisation et de ses membres.

Vous trouverez dans cette nouvelle lettre, **des points de vue croisés et paroles de travailleurs, de pédagogues, de professionnels de terrain, d'accompagnateurs à la RAE reconnaissance des acquis de l'expérience, d'entrepreneurs, d'acteurs de l'insertion par l'activité économique, de pionniers de l'organisation apprenante en réseau.** Vous lirez le point de vue conceptuel d'une chef de service de Haute-Normandie, chercheuse, dont le sujet de recherche porte justement sur "l'organisation qualifiante". **Au-delà de nos frontières**, nous avons saisi la rencontre d'un directeur, de deux travailleurs avec des professionnels au Canada.

L'organisation apprenante développe donc la responsabilité sociale de la structure, de ses composantes et de ses acteurs. Elle crée un avantage concurrentiel basé, non plus sur sa seule intelligence collective mais aussi, collaborative, connective... Nous sommes certains que ces points de vue et initiatives nourriront nos débats prochains. Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Le comité de rédaction de la lettre Différent et Compétent Réseau.

POINT DE VUE

« Du droit à travailler... au droit à penser son travail ! »

Pierre Matthieu Kahn, directeur du pôle Hébergement de l'Adapei des Landes

L'organisation apprenante, dont Différent et Compétent constitue un exemple concret de réussite, est une approche managériale qui part du principe que chacun est à même d'assumer des responsabilités réelles, de tendre vers l'excellence et de progresser jour après jour. Ce modèle d'organisation managériale innovante renvoie à la notion de gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, au processus de professionnalisation, à la reconnaissance des savoir-faire et savoir devenir, au projet de chaque "individu", acteur-auteur de l'entreprise. En ces temps de "crise économique", qui favorisent la montée de sinistres ou risques psychosociaux, ce modèle de management participatif, plus qu'une méthode préventive, peut être le gage de cette pérennité, sérénité recherchée par tous les acteurs de l'entreprise.

Dans notre secteur médicosocial, les lois de 2002 et 2005 ont créé ce "terrain de jeu idéal" pour la réussite de la mise en œuvre de ce concept qui se décline dans les projets associatifs, projets d'établissement et surtout, au niveau des projets personnalisés des personnes accueillies. Nous sommes passés du droit à être occupés, à celui de travailler pour atteindre le droit à penser son travail. En passant d'un poste de direction d'esat à celui de l'accueil d'adultes en externat et internat à l'Adapei des Landes, il me semble logique de continuer à décliner ce concept d'organisation apprenante. Dans le parcours de vie des personnes accueillies, dans l'institution ou en dehors, le passage en foyer de vie ou en accueil de jour n'est pas forcément une fin en soi. Ces structures peuvent être, pour de nombreux usagers, un passage vers le monde du travail. Pour eux comme pour

les autres, tous les acquis liés aux objectifs de leur projet personnalisé et des activités qui s'y réfèrent, sont de réelles compétences leur permettant de gagner de l'autonomie en vue d'une meilleure insertion dans la cité. Très prochainement, dans le cadre du plan d'amélioration de nos pratiques professionnelles, suite à l'évaluation externe, nous allons revoir notre procédure liée au projet personnalisé. Sur la partie concernant les "compétences sociales", pour construire les grilles d'évaluation de ces compétences liées aux domaines du cognitif, de l'émotif, du sensori-moteur, nous allons nous appuyer sur les grilles ou référentiels professionnels déclinés dans Différent et Compétent. Des représentants de l'Aresat et des esat de l'Adapei des Landes, usagers et professionnels, seront associés à nos réflexions.

POINT DE VUE

Les ouvriers sont acteurs, en réflexion sur leur travail

Jean-Yves Dauchez, moniteur à l'Esat Sud-Adour Multiservices de l'Adapei des Landes.

Différent et Compétent est l'occasion de faire un point avec les ouvriers sur toutes leurs compétences et sur celles qu'ils vont avoir la possibilité d'acquérir. Le référentiel métier nous amène vers plus de professionnalisme dans nos activités. L'impact le plus important est d'avoir créé des envies, la prise d'assurance et de confiance. L'organisation apprenante : c'est réfléchir à ce que je mets en place pour mettre les ouvriers en situation de progression. Concrètement, cela se traduit par une plus grande participation des ouvriers dans l'appropriation de leur atelier, avec des situations dans lesquelles ils sont acteurs et en réflexion sur leur travail.



POINT DE VUE

« Il n'y a de richesse que d'hommes » - Jean Bodin

Pierrot Amoureux, conseil pédagogique Différent et Compétent Réseau

Depuis 10 ans, la mise en œuvre du dispositif nous a permis de nous aventurer dans la dynamique de l'organisation apprenante. Les mises en perspectives, l'utilisation des référentiels au sein des ateliers sont, le plus souvent, été les vecteurs de ces apprentissages communs. Progressivement, l'organisation apprenante nous est devenue à la fois plus familière mais aussi plus questionnante. Considérer le travail comme source de savoir et de développement, c'est également regarder la vie comme un mouvement de construction permanente... C'est sans doute partager une philosophie, dont la mise en œuvre se situe en permanence entre mythe et réalité. En synthétisant les retours des travailleurs, des moniteurs, des directions, nous avons osé commencer à formaliser. Comment aujourd'hui, au regard de nos expériences, définir cette notion d'organisation apprenante ?

C'est une organisation qui se donne pour objectif d'apprendre de son expérience et qui utilise celle-ci pour se transformer et évoluer au rythme de ses apprentissages. Elle mesure sa pertinence au regard des impératifs économiques ; elle positionne chacun à une place (en mouvement) où il est dans une posture réelle de progression ; elle met en confiance par un environnement facilitateur qui favorisera la prise de risque raisonnée (milieu responsabilisant) et permettra l'expérience d'apprentissage au quotidien ; elle capitalise son expérience en action pour la réinvestir dans la dynamique de construction des Hommes et des Organisations. L'organisation apprenante est perçue comme une dynamique collective qui contribue à réhabiliter la place de la personne dans l'es-

pace travail. C'est un projet sociétal au plan de l'établissement. Nous osons espérer que nos expérimentations, nos mises en œuvre soient repérées comme des espaces d'innovation sociale.

Progressivement nous avons identifié des pré-alables de "bonne pratique". Ils sont, en premier, d'ordre culturel c'est à dire inhérents aux valeurs portés par le projet d'établissement et ses acteurs. La richesse réelle d'une entreprise ou d'une organisation, c'est sa valeur immatérielle. Chacun est vecteur d'idées novatrices pour Soi et pour l'Organisation. La dynamique de l'établissement, une préoccupation commune et portée dans l'action et la réflexion, fait l'objet d'une reconnaissance d'Auteur-acteur à tous les niveaux. Ces repères se traduisent au quotidien dans la posture adoptée par chacun. Des valeurs portées, qui impliquent les personnes, tant dans les fonctions qui leur sont confiées que dans leur "Être".

En d'autres termes il s'agit d'actualiser en permanence le "donner envie", par la croyance dans l'autre - c'est l'appui sur la notion d'éducabilité - chacun peut apprendre et de ce fait évoluer à tout moment. Aussi, il est sollicité de manière accessible sur ses compétences afin de les développer. Des réalisations concrètes ponctuent l'avancée de tout projet : elles sont réalistes et réalisables dans une temporalité proche. La communication interne est renforcée par les témoignages, les meilleurs ambassadeurs sont les pairs, qu'ils soient encadrants ou opérateurs.

Ces mises en œuvre sont largement facilitées par un environnement favorable qui implique "l'équipe et les équipiers", d'abord au plan individuel - ne pas considérer son savoir comme un pouvoir privé, mais comme un atout de développement commun - puis au niveau du collectif - tous les individus peuvent contribuer à l'essor de l'entreprise. Ce respect de la personne ne signifie pas égalité dans les responsabilités. Une préoccupation permanente est celle d'entretenir cette dynamique car rien n'est acquis de manière stable. « Il faut ressouffler sur le feu et remettre du bois », nous dit Alain Baumalle, coordinateur du dispositif en Aquitaine. Il s'agit pour une part, de privilégier une posture de dérangeur sympathique, tout à la fois : donner de la valeur aux tâches, bousculer dans les pratiques. L'organisation apprenante nous a permis de passer du droit au travail, au droit à penser et nous emmène vers le droit à se penser, c'est-à-dire celui de l'autonomie et de l'émancipation. Dans de nombreux établissements - et depuis longtemps - l'organisation apprenante est présente de façon plus ou moins formalisée. Elle participe de manière effective à la professionnalisation des Hommes et des Organisations. Différent et Compétent a sans doute contribué à renforcer cette dynamique de ce fait et, dans le même temps, le dispositif à évoluer et à formaliser ses pratiques. Il s'est à son tour largement enrichi. C'est aussi une illustration d'une organisation apprenante.



L'organisation apprenante, un chantier permanent

Claire et Marc Héber-Sufrin, cofondateurs
des réseaux d'échanges de savoir Foresco

Nécessaire.

Le thème de vos assises est nécessaire pour "vous" puisque vous l'avez choisi (qui le sentez nécessaire et pour quelle raison ?). Il est nécessaire pour "nous", parce que nous y reconnaissons ce qui fait le cœur de notre projet d'échanges réciproques de savoirs : contribuer à faire une société et des collectifs qui se veulent coopératifs. Nous partageons avec vous la conviction qu'une organisation ne fonctionnera (que dis-je, ne fonctionnera : ne vivra, ne se développera, ne sera cohérente, ne produira des richesses humaines, n'aidera chacun à bien vivre...) que si elle est "apprenante" ! Qu'est-ce à dire ? Vos assises vous aideront, nous aideront, aideront notre société à le définir, à voir ce qui se fait déjà, à continuer à le vivre.

Ouverture.

Nous avoir invités à venir travailler avec vous en comité de pilotage n'était, en revanche, pas nécessaire. Mais cela dit, quelque chose d'essentiel de votre conception d'une organisation apprenante : l'ouverture. La complexité du réel, la multiplicité des expériences et points de vue, dans la société comme dans vos organisations, la façon dont fonctionne la pensée "en interactions", la chance de voir ailleurs et de se voir d'ailleurs, l'amitié pour mieux penser... font de cette ouverture une nécessité. Cette ouverture sera facilitée par ce triple caractère d'un réseau ouvert : un centre organisateur léger, pas de centre d'où on maîtrise tout, tous centralement intéressants.

Rigueur et convivialité.

Nous avons travaillé avec une grande rigueur : c'est l'exigence de base que l'on ne peut que partager quand des personnes ont choisi de prendre le temps de venir (de Bordeaux, de la Baie de Somme...), de faire connaissance, de penser ensemble, de construire du bien commun. Mais aussi dans une grande convivialité : rires, humour, gentillesse, attention à autrui. Rappelons ici les dimensions de "l'outil convivial" tel que le définit Ivan Illich et tel que nous l'avons complété :

- "L'outil convivial est efficient." Nous avons vraiment eu le sentiment d'avancer dans la pensée et dans la construction concrète des assises - sans dégrader l'autonomie personnelle. Nous ajoutons plutôt : en construisant autonomie personnelle et conscience de nos interdépendances. Travailler avec vous nous a permis de voir la nécessité de nous poser, dans notre propre organisation, un certain nombre de questions vitales pour elle.
- "Il ne suscite ni esclaves, ni maîtres". Nous disons : non seulement il ne suscite ni domination, ni soumission, mais il contribue à enrichir la parité. Nous étions "en parité", chacun pensant grâce aux autres, se mettant soi-même en question, jamais l'autre. Ni experts ni insuffisants, mais égaux dans la capacité de prendre en compte le réel, ce qui nécessite la reconnaissance de l'importance de toutes les perspectives. Comme l'a dit Anne-Marie, si un seul manque, nous ne connaissons pas assez bien la réalité.
- Enfin, "il élargit le champ d'action personnelle". Nous ajoutons : et le champ d'action collective. Non seulement, nous avons, vous et nous, élargi nos regards et nos envies d'essayer... mais nous avons bien vu l'importance, pour des organisations apprenantes comme vos esat, de continuer à tisser des liens entre vous. Ce tissage est un des moyens les plus efficaces de faire des organisations apprenantes fondées sur le butinage réciproque.

Apprendre.

Nous sommes repartis plus riches quant à notre conception d'une organisation apprenante, parce que, grâce et avec vous, nous l'avons pensée, repensée en 3 points : des préalables pour penser et faire ensemble une organisation apprenante ; construire ensemble une vision commune du projet, fondée sur une éthique, c'est-à-dire sur un choix volontaire de valeurs, de l'intérêt partagé, de ce que sont nos forces ; valoriser (valere : être fort) : reconnaître en quoi chaque personne et chaque collectif a des savoirs, des énergies, des possibles, des liens, c'est-à-dire des forces ; faciliter ou favoriser les reconnaissances de chacun comme essentiel par et pour l'organisation, la reconnaissance de chacun par lui-même, les formes de reconnaissances mutuelles.

Questions.

Quelques questions : à quoi se reconnaît une organisation apprenante ? À ce qu'elle affirme : on est là pour apprendre ; et au fait qu'elle en tire toutes les conséquences dans toutes les fonctions et les relations de l'organisation : il est nécessaire de se penser tous comme apprenants. On la reconnaît au fait qu'elle donne de l'importance à et s'appuie sur (pour en faire une force pour chaque personne et pour le collectif) les savoirs de chacun et de tous les "Nous", les relations positives de chacun et de tous les "Nous", les capacités créatives de chacun et de tous les "Nous". (Nous appelons "Nous" les groupes qui coopèrent quelle que soit leur taille). Que favorise une organisation apprenante ? Que chacun apprenne et transmette ; que chaque collectif se construise, s'invente, s'améliore, se relie, s'apprenne comme collectif coopérateur ; que chaque collectif construise, invente, facilite... des parcours pour les personnes et des mises en perspective intégratives. Une vérification pour savoir si l'organisation est bien apprenante : elle construit du sens pour tous les collectifs et pour tout un chacun parce qu'elle est un système vivant et donc créateur de lui-même en permanence. L'organisation apprenante... c'est un chantier permanent.

« Parlons de gestion humaine des ressources ! »

Éric Challan-Belval, directeur La Feuille d'érable
à Rennes (entreprise d'insertion)

Après des études en biologie, Éric Challan-Belval s'est passionné pour les sciences sociales et s'est formé à la qualité et aux normes ISO. Fort d'une "vision entrepreneuriale centrée sur l'humain", il mène à Rennes, une première expérience de management à Bretagne Ateliers, fournisseur de rang 1 du constructeur PSA, une entreprise employant 80% de personnes en situation de handicap, puis se forme au management participatif à l'institut de gestion. Il dirige aujourd'hui La Feuille d'érable, entreprise d'insertion à Rennes et est président d'Alliance papier, un réseau uniquement composé de structures d'insertion.

Retours d'expérience

« Ce concept d'organisation apprenante nous parle facilement. Nous sommes en perpétuelle innovation, obligés sans cesse de nous adapter au contexte. L'entreprise en réalité, ce sont les gens qui la constituent. Il faut donc être en capacité de susciter des retours d'expérience, apprendre de ses erreurs et aller chercher des innovations à tous les niveaux. Il y a longtemps que j'ai compris que les opérateurs ont bien souvent la clé du problème mais comme on a toujours eu tendance à appliquer des solutions venant d'en haut sans demander aux salariés leur avis... »

Management participatif

Dès lors que l'on forme les individus à se responsabiliser, à émettre des idées et à s'interroger sur l'évolution et l'amélioration des conditions de travail et des postes, ils expriment des solutions. Et ce sont eux les mieux à même de les trouver. Il ne faut pas penser pour autant que tout le monde peut décider de tout et que l'on peut interroger tout le monde sur tout, sans cadre. Tout le monde n'a pas le même niveau de responsabilité dans l'entreprise. La complexité réside donc dans le fait d'impliquer les gens dans la prise de décision et en même temps, d'offrir un cadre clair. Ce n'est plus "on pense à ta place" mais, "tu es responsable à ton poste et tu peux agir dans le cadre de cette marge de manœuvre dont tu disposes", qui est clairement définie au préalable dans une fiche de poste, dans un projet d'entreprise.

Un puzzle d'humains

On a une vision du monde en tuyau d'orgue : comme si la nature était organisée avec d'un côté, l'économique, de l'autre, les sciences humaines. Non, tout est interpénétré et transversal. Dans une entreprise, il faut réussir à être performant dans ces domaines qui tous, sont inter connectés. L'entreprise, c'est un puzzle d'humains. Si nous sommes tous centrés sur le même objectif, avec la même motivation et la même volonté, on y arrive. La grande transpa-



rence, c'est aussi quelque chose d'important : on doit essayer ensemble de comprendre comment fonctionne l'entreprise, y compris économiquement.

Ménager pour manager

Le management est un mot français qui signifie "ménagement" : il faut donc ménager à la fois les gens et le fonctionnement. Le management est réussi s'il ne se voit pas. Tous les gens que nous recrutons, qui sont le cœur de l'entreprise, ont une vision centrée sur l'humain. C'est petits pas par petits pas que l'on y arrive et il faut se satisfaire de ces petites réussites qui ponctuent notre quotidien. L'entreprise doit afficher son ambition : où veut-on être dans 10 ans ? Si on n'a pas de vision à long terme, on n'avance pas : c'est comme si on conduisait une voiture en ne regardant que le tableau de bord ! Ce n'est pas parce qu'on est petit que l'on n'est pas performant. J'aime parler de gestion humaine des ressources ! C'est évidemment l'humain qui est la richesse de l'entreprise. »



Le Réseau en mouvement

« Apprendre de l'instabilité et des mutations » Philippe Zarifian¹

Magdeleine Grison, direction Différent et Compétent.

Les formations de Différent et Compétent sont construites dans un même processus pédagogique, en forte résonnance avec la démarche de reconnaissance proposée aux candidats. La formation se jouerait-elle comme une valse à 4 temps ?

1. Partir des essentiels individuels vers une construction collective : se relier, trouver sa place, pour se mettre en mouvement et avancer ensemble dans un sens commun.
2. Apprendre en marchant : oser l'inconnu, recréer en cohérence avec son environnement, en faisant lien entre la formation et son expérimentation dans l'action.
3. Descendre du vélo pour se regarder pédaler : formaliser, à partir de sa pratique, une réflexion propre à chacun et à partager avec le réseau, capitaliser pour améliorer en continu le système.
4. Se mettre en perspective : prendre un nouvel élan pour aller plus loin, avec la force de l'expérience, l'envie de mise en œuvre de nos fondamentaux et le désir de les rendre universels, accessibles à tous !

Selon Philippe Zarifian², « l'élément qui unifie toutes les dimensions de l'organisation apprenante peut s'exprimer ainsi : apprendre de l'instabilité et des mutations, et donc : devenir actif face à cette instabilité, apprendre à s'affronter positivement au devenir (qui par définition est incertain), et le faire ensemble, dans des démarches communicationnelles ».

Notre Réseau se reconnaît comme une perfectible organisation apprenante : un mouvement de coopération du sujet vers le collectif, l'inscription dans un inachevé assumé, un agir ensemble.

Si le réseau a fortement progressé dans ses supports de communication pour rendre lisibles la démarche, les avancées, la composition du réseau, il est impératif aujourd'hui de fluidifier la circulation de l'information : comment arriver à faire en sorte que chaque acteur (individuel et collectif) puisse bénéficier de l'information dont il a besoin pour jouer sa partition à part entière dans le réseau ?

Les enjeux de ces assises sont de mettre en exergue les conditions qui garantissent une dynamique de réseau, le socle de nos compétences déjà en œuvre, les talents du réseau, transmettre et recevoir de nos environnements (recherche, politique...).



Pôle Aquitaine

« Toute l'équipe est mobilisée dans cette démarche de progrès »

Angélique Lelong, monitrice à l'Esat du Conte à Mont-de-Marsan (Landes)

Angélique Lelong est monitrice d'atelier en sous-traitance. Elle a expérimenté la démarche 5 S dans une fonction précédente dans l'industrie automobile. Sa mise en application au sein de l'esat engage l'équipe de son atelier dans une dynamique d'organisation apprenante. Cette méthode est une technique de management japonaise visant à l'amélioration continue des tâches effectuées dans les entreprises. Élaborée dans le cadre du système de production de Toyota, elle vise à "supprimer l'inutile, situer les choses, faire scintiller, standardiser les règles, suivre et progresser". « Ma première difficulté a été d'adapter les éléments de cette méthode et mettre en place de nouveaux axes de travail. La réflexion autour de la conception a mobilisé notre équipe et l'atelier dans une nouvelle dynamique. Je voulais que l'atelier devienne un lieu de travail où les ouvriers avaient du plaisir à venir. Nous avons repensé toute notre organisation et défini un nouveau projet. Nous avons profité des "temps de parole", mis en place en

fin de journée, pour aborder le nouveau projet d'organisation. À partir de photos de l'atelier, nous avons mis des points rouges sur ce qui posait problème ; nous avons relevé sur les postes de travail les raisons pour lesquelles chacun aimait travailler dessus et les points négatifs. Sur un paper-board, nous notions les pistes d'amélioration. Nous avons ainsi défini peu à peu une nouvelle organisation ensemble en prenant différentes thématiques une par une : la réduction du bruit, l'optimisation de l'espace, le rangement des outils, l'identification des matériaux, l'ergonomie des postes, l'accessibilité de l'information à tous y compris ceux qui ont plus de difficultés pour écrire ou lire... J'ai réalisé que les travailleurs avaient de très bonnes idées. Ils ont eux-mêmes réorganisé les postes. Je ne faisais plus que les accompagner en les laissant aller jusqu'au bout de leurs idées pour qu'ils se rendent compte par eux-mêmes. Nous avons tiré un premier bilan et expérimentons pour améliorer en permanence. Toute l'équipe

est mobilisée sur cette démarche de progrès et la résolution collective des problèmes, pour tirer des leçons de notre propre expérience. Lorsque nous avons des visites, ce n'est plus moi qui présente l'activité : le lieu est devenu leur atelier. »



un réseau en mouvement !

¹ philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page21.htm
² Organisation apprenante et formes de l'expérience. (intervention au colloque "Constructivismes : usages et perspectives en éducation", Genève, 8 septembre 2000)



Pôle Alsace

Imaginer un nouveau mode d'accompagnement

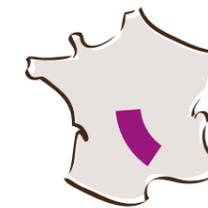
L'Esat Les Papillons blancs de Mulhouse s'est engagé dans le dispositif Différent et Compétent en 2013. Plusieurs travailleurs ont saisi l'opportunité de cette reconnaissance, incitant l'équipe à revisiter son organisation.



Laurie Marionnet est arrivée à l'Esat de Mulhouse en 2013 où elle travaille comme agent de fabrication industrielle pour l'entreprise Peugeot. Elle n'a pas hésité une seconde pour s'engager dans une RAE avec jury externe : « C'est un travail qui me plaît et j'ai eu envie de

passer cette reconnaissance. Agnès m'a aidée et je suis passée devant le jury le 28 mai. J'étais un peu inquiète mais ça c'est très bien passé. Je suis contente d'avoir ma RAE, c'est la première fois que j'ai un diplôme. Je suis fière et contente d'aller au travail. Je l'ai dit à mon papa et il était content. » De retour dans l'atelier, Laurie a des envies de changement : « J'ai eu envie de changer tout, déplacer mon poste de travail. J'ai eu envie aussi de continuer la RAE mais dans un autre métier. Mon projet, c'est de faire un stage avec des jeunes enfants et de continuer pour avoir un CAP petit enfance. » Pour Agnès Bernardet, monitrice d'atelier conditionnement sous-traitance, « le dispositif insufflé de nouvelles dynamiques pour les personnes mais aussi dans l'atelier. Lorsque Laurie a eu envie

de changer son poste de travail, nous lui avons expliqué qu'elle ne pouvait pas le faire de sa propre initiative et que nous devions tous réfléchir ensemble à une éventuelle réorganisation des postes de travail. Depuis qu'elle est engagée dans la démarche Différent et Compétent, Laurie révèle de nouvelles compétences, notamment en informatique. Elle peut désormais éditer directement des documents qui arrivent sur l'ordinateur. Nous la formons et l'accompagnons dans son évolution. C'est la troisième personne que j'accompagne et je suis émerveillée de découvrir les nouvelles compétences qui se révèlent chez les travailleurs. Elles nous mettent en mouvement, nous propulsent dans un avenir possible, nous obligent à imaginer un nouveau mode d'accompagnement. »



Pôle Auvergne

L'organisation apprenante... alliée quotidienne de tous

Madeleine Benoit et Sylvain Aguessy, Esat de Meymac, Le Monastier-Gazeille (Haute-Loire)



Les fondements de l'accompagnement en esat trouvent dans le terme d'organisation apprenante une définition précise de la fonction éducative et technique. L'accompagnement des travailleurs, à l'Esat de Meymac, passe tout d'abord par la prise de contact, l'échange individuel et la mise en confiance. Le repérage des compétences vient compléter cette démarche d'accueil qui donne au professionnel une base de réflexion autour de l'accompagnement professionnel et à l'usager un regard sur ses

propres compétences. Il est primordial de permettre à chaque travailleur de vivre ses propres expériences pour pouvoir découvrir des compétences et les développer. L'apprentissage de nouvelles techniques impose à l'encadrant une décomposition des tâches à effectuer et implique également une adaptation du langage pour une compréhension facilitée. L'accompagnement par la démonstration du geste s'y ajoute offrant ainsi au travailleur un étayage oral et technique. L'adaptation du poste de travail par des moyens techniques existants ou inventés permet alors la mise au travail de l'usager. Cette étape nécessite, de la part de l'encadrant, un positionnement individualisé soit par sa présence au plus près du travailleur, dans la réalisation d'une nouvelle activité, soit une mise en retrait s'il sent la personne en difficulté par rapport au regard que le moniteur porte sur elle. Le travail en équipe est également évalué dans certaines activités et permet, à travers l'acquisition de techniques professionnelles, de générer un lien social.

Envisager une progression La réussite de ces étapes initiales favorise l'intégration au sein d'un atelier et permet d'envisager une progression. Le moniteur reste le moteur de l'évolution professionnelle. Il doit constamment alimenter l'envie de progresser en proposant de nouvelles activités, en diversifiant les tâches, en donnant des responsabilités et en encourageant les prises d'initiative. Le rythme et la temporalité de chaque usager doivent être pris en compte pour tendre vers un épanouissement et un plaisir d'être au travail. Cette notion de progression trouve aujourd'hui encore plus de sens grâce au dispositif Différent et Compétent qui, au-delà du projet professionnel, officialise la reconnaissance des compétences, auparavant simplement manifestée par des encouragements et des félicitations de la part des encadrants. L'organisation apprenante, à laquelle s'ajoute la progression dans l'acquisition de nouvelles compétences, reste l'alliée quotidienne des moniteurs et des travailleurs.



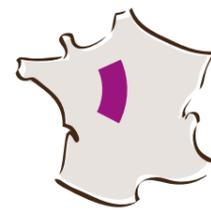
Pôle Basse-Normandie

« Il nous faut apprendre à faire autorité autrement »

Nathalie Sarge, directrice Esat Acais, La Glacerie, communauté urbaine de Cherbourg (Manche)

« L'organisation apprenante n'est pas un concept mais bien une démarche vivante qu'il convient de préparer et d'anticiper. Elle s'appuie sur deux préalables. L'un est organisationnel : toutes les personnes ont un potentiel pour contribuer au développement d'un établissement, d'une entreprise ou d'une organisation en y développant une qualification, une compétence plus importantes. Mais ce respect des personnes ne signifie pas pour autant une égalité des responsabilités. Les fonctions restent inchangées même si cette modalité agit comme tremplin pour accéder à une reconnaissance, un diplôme, un autre poste. Ce n'est pas parce que l'on est reconnu dans sa compétence que cela change la fonction que l'on occupe. L'organisation apprenante se construit dans le respect des fonctions réciproques de chacun. Pour autant, cela change le regard que la personne porte sur elle-même et le regard que les autres portent sur elle. L'autre préalable est

d'ordre individuel : construire une organisation apprenante est avant tout un état d'esprit. Notre savoir-faire n'est pas d'ordre privé mais bien quelque chose de commun... un atout pour le développement de l'établissement. Ces préalables changent fondamentalement la posture de dirigeant. Il faut accepter de lâcher prise, apprendre à faire autorité autrement, à considérer l'autre comme quelqu'un pouvant réfléchir, apprendre, avoir des idées. L'organisation apprenante concerne l'ensemble des salariés, des ouvriers mais aussi les clients, les fournisseurs, les partenaires de l'établissement qui se trouvent intégrés à part entière dans cette démarche. L'organisation apprenante est une organisation qui doit permettre à chacun de continuer à apprendre tout en étant reconnu dans ce qu'il sait faire. »



Pôle Centre

Le conseil de vie sociale, espace de démocratie participative

Laure Marquet, 39 ans, travaille depuis sept ans à l'Esat l'Arcade de Mondoubleau (Loir-et-Cher). Après une RAE comme agent de messagerie et entreposage, elle envisage de s'engager dans une RAE de secrétariat. Elle assure entre autres, le secrétariat du pôle régional Différent et Compétent. Elle vient d'être élue présidente du conseil de la vie sociale et enclenche une dynamique de démocratie participative.

Laure Marquet, au standard de l'Esat l'Arcade, aux côtés de Jérôme Autefort, chef de service directeur-adjoint.



Laure est tout sourire. Les mots lui manquent pour transmettre sa joie et son enthousiasme depuis qu'elle s'est engagée dans cette RAE d'agent de messagerie et entreposage. Depuis, les reconnaissances s'enchaînent : « J'effectue la préparation des commandes, je saisis les données sur informatique, donne le bon de préparation à l'atelier et prépare la commande ; ensuite, je saisis le bon de livraison, la demande

d'enlèvement auprès du transporteur. J'émet la facture et je reçois le paiement. » Depuis l'été 2013, Laure a accepté d'assurer un mi-temps de secrétariat : « Je reçois les appels téléphoniques et les transmets aux personnes intéressées ; je fais aussi quelques courriers et remplis des tableaux de bord. » Tout naturellement, elle accepte d'assurer le secrétariat du dispositif Différent et Compétent pour la région Centre, en coordination directe avec Olivier Marzio. « Mes deux métiers sont différents mais j'aime les deux, l'un est plus intellectuel et l'autre plus physique. J'envisage de passer une autre RAE en secrétariat. Les moniteurs me font plus confiance et me laissent plus d'autonomie dans mon travail. Différent et Compétent donne plus de chances de trouver du travail à l'extérieur. C'est un bon bagage. Ça m'a donné plus d'espoir et de confiance en moi, ça me donne envie

d'aller plus loin dans le travail mais aussi dans ma vie privée. C'est l'aboutissement des efforts que j'ai faits. Dans le milieu normal, il y a des diplômés et nous, nous n'en avons pas. Ça nous rapproche du milieu normal. » Laure vient d'être élue présidente du conseil à la vie sociale. Elle enregistre les doléances et les transmet dans l'espoir de faire évoluer l'organisation : « J'ai mis en place un cahier dans la salle de pause pour que tout le monde note ses souhaits, ses idées pour améliorer. Ça marche bien. C'est un endroit pour donner la parole aux travailleurs. Pour ceux qui ont du mal à écrire, j'organise des permanences avec les représentants du CVS. Toutes les demandes sont retranscrites au moniteur puis à la direction. Je suis très contente car nous sommes entendus. J'aime bien me rendre utile pour améliorer les conditions de travail de tout le monde. »



Pôle Bretagne

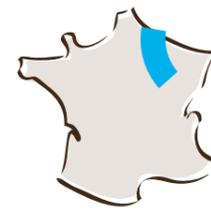
La circulation de l'information au cœur de l'organisation apprenante

Paula Lelievre-Abreu, directrice Esat Le Pigeon-Blanc à Pontivy Adapei (Morbihan)

Moniteurs d'atelier, infirmière, psychologue, direction... Tous les lundis matins, l'ensemble de l'équipe de l'esat se réunit deux heures autour d'une même table. Occasion d'échanger moult informations mais surtout... de construire une culture commune. Il n'y a pas d'ordre du jour établi : chacun peut proposer le sujet qu'il souhaite. La trame est toujours la même. D'abord, on échange des informations relatives à l'organisation de la semaine. Chacun fait part de ses chantiers en cours, de ses déplacements à venir, de ses participations aux jurys, à une formation, à un événement. On évoque les mouvements des travailleurs : formations, stages extérieurs, rencontres avec les familles, interventions des partenaires. Que se passe-t-il cette semaine

pour chacun ? On fait un point sur le suivi de santé des personnes et des différents rendez-vous médicaux. On évoque la vie des ateliers, la production, les besoins éventuels d'appui. On échange autour de thématiques transverses à l'établissement, informations liées à l'association ou à l'établissement comme l'évaluation, le plan de formation, les recrutements... Un compte-rendu est réalisé et transmis à chacun. Cette réunion peut donner lieu à la constitution d'un travail en commun pour approfondir tel ou tel sujet défini ensemble. Toutes les informations dont chacun dispose se trouvent mises au pot commun. Chacun a ainsi une bonne compréhension de l'ensemble de la vie de l'établissement, de son organisation, de

l'évolution des parcours. On est dans la transparence et tout le monde a le même niveau d'information. Cet échange d'informations permet de co-construire une solution face à un problème identifié ; il permet aussi d'enrichir sa connaissance par rapport à sa pratique professionnelle. En ce sens, il participe à la construction d'une organisation apprenante. Donner l'information permet d'aborder des questions de fond et de s'interroger sur un mode d'organisation, au-delà de l'information factuelle. Par exemple, le départ en formation d'un salarié re questionne le plan de formation, les besoins en formation... Au final, c'est une vision qui se partage.



Pôle Champagne-Ardenne

Organisation apprenante... organisation bouleversante

Lydia Leguen, directrice générale adjointe de l'Association ardennaise de promotion des handicapés à Charleville-Mézières (Ardennes), en charge des ressources humaines, parle d'organisation apprenante mais aussi d'organisation... bouleversante.



« Le dispositif nous entraîne dans une organisation apprenante certes, mais aussi, dans une organisation bouleversante ! Les impacts sont nombreux et concernent différents domaines, humains, professionnels, managériaux et ce, à tous les niveaux de l'établissement, du professionnel jusqu'au président de l'association en passant par les travailleurs, les premiers concernés. Au bout de deux ans et demi, après trois campagnes d'application du dispositif, nous mesurons combien nous sommes bouleversés. Le dispositif propulse la personne vers une véritable reconnaissance de ce qu'elle est, dans ce qu'elle est et pour ce qu'elle apporte : des savoir-faire, des gestes professionnels, des compétences. Tout cela rejaille directement sur l'esat et fait que nous sommes tous reconnus pour nos productions et nos prestations. C'est beaucoup d'émotion et c'est bouleversant : certains me disent, c'est la première fois que je me trouve mis en valeur. C'est révélateur de potentialités, d'envie d'apprendre chez les personnes, de

compiler et de capitaliser ses compétences, de se projeter dans un projet professionnel, aussi petit soit-il, et dans un parcours de vie. Comment ne pas être bouleversée quand on accompagne une personne émue jusqu'aux larmes qui vous dit : « c'est la première fois que j'ai un diplôme ! » Ou de voir cette personne partir en retraite heureuse de cette reconnaissance ou encore, de voir arriver sur sa messagerie un dossier de RAE de la part d'une personne qui pourtant, n'apprécie guère l'informatique. C'est bouleversant car le résultat va bien au-delà de ce qu'on imaginait au départ. La démarche bouleverse les moniteurs car elle remet en cause quelque peu leur posture professionnelle. Mais au final, ils se sentent investis d'une mission plus affinée et responsabilisée : ils ont désormais la possibilité de mener un projet de A jusqu'à Z. C'est aussi bouleversant d'un point de vue institutionnel car c'est un véritable engagement associatif. C'est l'occasion pour l'association de réaffirmer son but et la mission dédiée à l'établissement. »



Pôle Haute-Normandie

L'organisation qualifiante : mythe ou réalité ?

Sandrine Girault, association le Pré de la Bataille à Rouen (Seine-Maritime).

Sandrine Girault est chef de service du pôle Insertion et promotion des compétences pour l'association le Pré de la Bataille à Rouen. Elle est aussi auteure d'une thèse de doctorat sur l'organisation apprenante (*). Enseignements...

Trois types d'organisations

L'organisation qualifiée : elle utilise de nombreuses compétences, de savoirs et s'oriente vers des salariés diplômés. Grâce à un travail riche et polyvalent, elle réussit à maintenir le niveau de compétence des salariés. **L'organisation formative ou apprenante** : elle réunit les conditions pour générer de nouvelles compétences, facilite les apprentissages sur le lieu de travail avec des flux informationnels très étendus mais elle ne parvient que rarement à maintenir ce qu'elle a généré en termes d'acquisition. En effet, elle manque d'activité suffisante pour maintenir les savoirs récemment acquis. **L'organisation qualifiante**, est forcément formative et apprenante, elle génère de nouveaux savoirs, et parce qu'elle entraîne une modification des activités confiées aux travailleurs en fonction de leurs apprentissages, elle permet d'entretenir les acquis récents. Malheureusement, elle s'apparente d'avantage à un mythe qu'à une réalité, du moins tant que les décisions concernant la division et l'organisation du travail ne reviennent pas aux travailleurs. Cependant, ce modèle d'organisation qualifiante permet de mesurer différentes organisations par rapport à leur aptitude à générer des savoirs. Elle faciliterait l'évolution des métiers existants et générerait spontanément des métiers nouveaux, fruit direct des apprentissages et des nouvelles compétences acquises. Elle est prise dans un phénomène perpétuel de remaniement, l'activité de travail se modifie grâce aux compétences nouvelles des salariés ce qui modifie en retour l'organisation du travail en place.

Déséquilibres transitoires

Je propose une modélisation de cette organisation qualifiante : les activités de travail vont permettre aux opérateurs de rencontrer des "déséquilibres transitoires", situations totalement inconnues dans lesquelles le travailleur ne dispose pas de réponse préétablie pour venir à bout de la situation et donc expérimenter une solution inventée de lui. C'est une sorte de bousculade au niveau cognitif, une énigme inédite. Le travailleur se trouve donc confronté à une difficulté importante. Ces déséquilibres transitoires doivent être nombreux pour aller vers une organisation qualifiante.

Conflits sociaux cognitifs

L'organisation qualifiante permet aux travailleurs de rencontrer des conflits sociaux cognitifs, par exemple des rencontres d'opérateurs dotés de compétences autres qui vont permettre à la personne d'acquérir de nouvelles connaissances, se rendre compte que les collègues détiennent des compétences différentes et échanger avec eux.

La Créativité

L'activité, dans un modèle d'organisation qualifiante, permet aux travailleurs de créer des solutions nouvelles et facilite le travail de créativité. Il convient d'innover à condition que les méthodes de travail, les technologies, les outils soient propices à l'exercice de cette créativité.

Environnement souple

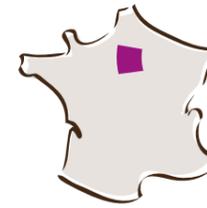
L'organisation qualifiante est obligatoirement concomitante d'un environnement souple : cette souplesse dans l'exercice de l'activité favorise l'émergence de nouvelles compétences. Les opportunités de stages, de formations vont dans le sens d'une organisation qualifiante. Ce sont des pratiques qui ponctuent véritablement le projet professionnel du travailleur. La confiance des supérieurs hiérarchiques est fondamentale également et indispensable pour que le travailleur handicapé soit mis en situation d'expérimenter face à un événement imprévu. C'est ainsi qu'il génère de nouveaux savoirs. Le contexte de coopération entre les travailleurs est particulièrement bénéfique dans les esat, agissant comme vecteur d'organisation qualifiante et apprenante. Il n'y a pas forcément cette peur de déqualification, de perte de pouvoir qui peut parasiter les échanges de savoirs entre les opérateurs.

Débat

Comment articuler une organisation du travail avec des contraintes de productivité, de rentabilité économique et des moments pour apprendre ? Les esat sont dans une phase de mutation et s'interrogent sur cette nécessaire articulation entre mission médicosociale et impératifs de rentabilité économique de leur production. Comment donc articuler organisation et apprentissage ? Si les esat s'orientent vers un modèle purement économique, ils retomberont dans cette impossibilité à articuler organisation et apprentissage. S'ils parviennent à faire coexister les missions médicosociales et les impératifs de production, alors, ils pourront aller vers un modèle d'organisation apprenante. Ces impératifs de production, les contraintes de qualité imposés par nos donneurs d'ordres peuvent insuffler dans nos organisations de l'innovation et à terme, de la qualification car il faut sans cesse inventer des solutions et des adaptations. Si les esat parviennent à conserver cet espace-temps nécessaire à la formation des personnes, ils conserveront le contexte de confiance de coopération qui permet de contrebalancer les contraintes en termes de rentabilité et de productivité.



(*) Sandrine Maré-Girault "L'organisation qualifiante. Organisation du travail et accroissement de la qualification". Paris, L'Harmattan, collection Logiques Sociales, 2001, 322 p.



Pôle Île-de-France

« Se remettre en question et modifier nos habitudes »

Jean-Michel Delaunay, moniteur d'atelier à l'Esat l'Atelier à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine)



Jean-Michel Delaunay est moniteur d'atelier conditionnement à l'Esat l'Atelier à Châtenay-Malabry. Il est aussi référent du dispositif dans son établissement. L'organisation apprenante se met en place dans les ateliers au fur et à mesure que se déclinent les référentiels métier : « Nous nous sommes aperçus que nous n'avions pas forcément les outils adaptés pour valider telle ou telle compétence. Prenons par exemple l'item "recueillir les données techniques" : le travailleur ne peut le faire que si on lui en donne l'occasion et s'il dispose d'un outil pertinent pour le faire. Pour gagner en professionnalisation, il nous faut donc mettre en place dans nos ateliers des outils adaptés, ce qui modifie sans cesse notre organisation pour permettre au travailleur de progresser. Il a fallu nous remettre en question et modifier nos habitudes... nous positionner dans une nouvelle posture.

Nous avons élaboré un schéma pour structurer la mise en application du dispositif au sein de l'établissement. Nous avons ainsi organisé des réunions et mis en place des groupes de travail autour des différentes étapes des démarches de reconnaissance. Ainsi, nous échangeons nos informations, faisons des points réguliers sur la progression des personnes, faisons état des difficultés rencontrées dans l'accompagnement. Nous évitons l'isolement du moniteur lors de l'accompagnement des candidats sur le dispositif. L'important est de créer du lien, structurer le dispositif au sein de l'établissement. La progression de la personne et les mises en perspective proposées par le jury sont étroitement liées à son projet professionnel individualisé. »



Pôle La Réunion

Développer en s'appuyant sur l'expertise des référents de chaque établissement

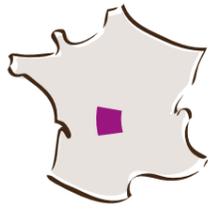
Alain Sabban directeur de l'Esat Les Ateliers du Pont-Neuf (La Réunion)



La première remise des attestations avait lieu le 22 février dernier à la salle Canter de l'université de Saint-Denis, lieu hautement symbolique. Alain Sabban, directeur de l'Esat Les Ateliers du Pont-Neuf de la fondation Père-Favron à La Réunion, revient sur cet événement marquant et l'actualité du réseau qui se développe pour progressivement se transformer en... organisation apprenante : « C'était un moment d'une grande importance pour les esat de La Réunion. Quelque deux cents personnes étaient réunies ce jour, travailleurs d'esat, parents, organismes valideurs de l'Éducation nationale et du ministère

de l'Agriculture, MDPH, directions générales d'associations, membres du Conseil économique, social et environnemental de La Réunion, avec la présence de Christian Guillon, président de Différent et Compétent Réseau, le tout brillamment animé par Yoann Piplin, coordinateur de l'Aresat en Bretagne. Les travailleurs d'esat, reconnus pour la première fois dans leurs compétences, nous ont livré des témoignages forts et émouvants. L'assistance a confirmé tout l'enjeu que suscite la RAE, reconnaissance des acquis de l'expérience, dans nos établissements. Le projet se développe et s'amplifie cette année

avec la formation de 30 nouveaux moniteurs au niveau régional et l'accompagnement vers une reconnaissance de 60 travailleurs. 2014 est aussi pour la région la structuration du pilotage de la démarche avec la mise en place du comité de pilotage Différent et Compétent à la Réunion qui s'appuiera sur la compétence et l'expertise des référents de chaque établissement. Les moniteurs d'atelier, formés en 2013, accompagnent de nouveaux travailleurs en jurys internes (type concret). L'ambition est de faire en sorte que ce dispositif soit bien ouvert et accessible à l'ensemble de travailleurs d'esat. »



Pôle Limousin

Un réseau et une organisation apprenante en devenir

Un réseau est en train de se constituer dans le Limousin depuis 2012 autour de Différent et Compétent. Il réunit quasiment tous les établissements de la région.



technique et professionnel, des ouvriers qui savent bien travailler. L'objectif est donc de les reconnaître dans leurs compétences et de les reconnaître toutes et tous. Ce dispositif d'accompagnement est tout à fait adapté et répond

« Ce dispositif d'accompagnement Différent et Compétent est tout à fait adapté et répond à nos attentes, atteste Teddy Gourinel, directeur de l'Esat l'Envol à Limoges. C'est un travail que nous mettons en place en étroite collaboration avec Unifaf, notre opca, avec la volonté de faire reconnaître les compétences des travailleurs. En esat, nous affirmons qu'il y a un potentiel

aux attentes qui étaient les nôtres. Des établissements ont été porteurs de l'idée au départ ; aujourd'hui, c'est quasiment l'ensemble des établissements de la région qui adhère au réseau. Nous souhaitons intégrer cette démarche dans notre futur projet d'établissement. Les esat avaient l'habitude de travailler par département mais c'est l'un des premiers projets qui ras-

semble les établissements du territoire, gommant par là-même les différences institutionnelles et territoriales. Nous avons appris à nous connaître, à travailler ensemble autour de cet objet commun. Des réunions d'information sont organisées, plusieurs moniteurs sont en formation, plusieurs travailleurs souhaitent s'engager. Nous avons écrit un texte commun, notre charte, qui a été signée officiellement le 2 juin par l'ensemble des présidents des associations en présence de moniteurs en formation, des ouvriers engagés dans le dispositif, des partenaires, de notre parrain, Jean-Pierre Limousin, président du Conseil économique, social et environnemental et de la chambre de commerce et d'industrie. L'organisation apprenante au sein de notre réseau est en devenir... »



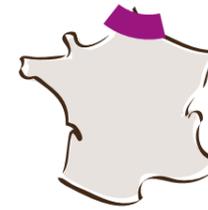
Pôle Midi-Pyrénées

Les esat : des lieux d'innovation sociale et de promotion des personnes

Depuis le mois de janvier 2014, le collectif inter-esat en Midi-Pyrénées, regroupant 10 établissements, s'est engagé à favoriser la Reconnaissance des savoir-faire professionnels (RSFP), la Reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE) et la Validation des acquis de l'expérience (VAE) des travailleurs d'esat. « Son objectif, explique Daniel Masson, pour le collectif, est de favoriser la reconnaissance des savoir-faire professionnels et la reconnaissance des compétences et des acquis de l'expérience des travailleurs d'esat. Grâce à l'apport de Différent et Compétent Réseau, ces nouvelles orientations de nos projets d'établissement sont une opportunité dans plusieurs domaines : l'évolution de nos modes d'organisation et des pratiques professionnelles ; la

mobilisation des moniteurs d'atelier au moyen d'actions de formation les inscrivant dans cette compétence renforcée à accompagner les trajectoires professionnelles des travailleurs d'esat ; le développement des partenariats et la coordination avec d'autres esat et de multiples acteurs inscrits dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle. En prenant ces initiatives, notre volonté est de démontrer que les esat sont aussi des lieux d'innovation sociale et de promotion des personnes en situation de handicap. Pour mener à bien ce projet, un comité de pilotage s'est spontanément mis en place, constitué des directions des esat engagés. Chacune et chacun se sont tout naturellement mobilisés dans le cadre de diverses commissions : relations avec

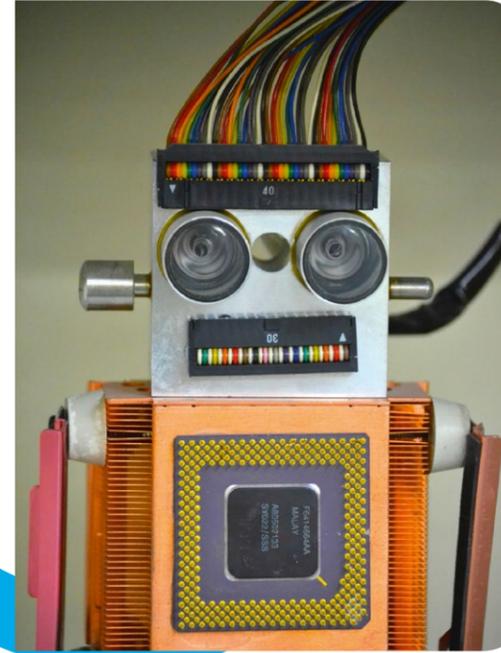
le réseau national, organisation des jurys, cérémonie de remise des attestations, liens avec les administrations de référence... S'il faut se réjouir de cette première période de travail et de déploiement du dispositif, celle-ci n'est pas une fin en soi. Elle est une étape vers d'autres acquisitions, d'autres reconnaissances, éventuellement vers une transférabilité des compétences en milieu ordinaire de travail et certainement, vers un surcroît d'autonomie et de nouveaux possibles en termes de projet de vie professionnelle pour les travailleurs. Notre volonté est d'ancrer dans la durée ce dispositif au sein de chacun des esat engagés et d'asseoir cette dynamique de changement avec l'implication et la détermination de tous. »



Pôle Nord-Pas-de-Calais

Au départ, une simple création individuelle

Un imprévu surgit au cœur de la routine, une surprise s'installe dans le quotidien qu'il convient d'accueillir... et c'est toute l'organisation qui s'en trouve modifiée, enrichie comme par enchantement.



Consciencieusement, à l'Esat de Lomme (Nord), chacun démonte les tours d'ordinateur pour un client soucieux d'en récupérer les matériaux nobles. Les pièces sont triées, mises en tas, conditionnées. Un jour, Emilie se met à assembler des grilles de ventilateur. Comme par magie, elles s'unissent et deviennent arbre, fleur. Nicolas Bucamp, éducateur, repère cet élan de créativité : « J'ai tout de suite pensé à de l'art différencié. Pourquoi ne pas mettre en place un atelier de création artistique autour de ces objets ? » Recycl'art est né. Car c'est bien d'art dont il s'agit... Œuvre unique et dépourvue d'utilité purement pratique. Les artistes ignorent les contraintes et les règles académiques des beaux-arts, donnant naissance à des univers insoupçonnés à partir d'objets collectés, rangés, détournés. Tous les vendredis, pendant deux heures, on se retrouve avec bonheur, pour cet instant hors

du temps : « Tout au long de la semaine, les personnes ont pris l'habitude de récupérer des pièces en vue de l'atelier. La proposition d'Emilie est désormais intégrée dans notre organisation. Le support reste le même mais est utilisé à des fins de création. Toutes ces créations ont donné lieu à la mise en place d'un cahier photographique et de plusieurs expositions. Personne n'a l'obligation de produire. Place à l'imagination ! Bien sûr, tout le monde n'a pas conscience de la démarche créative : les choses arrivent d'elles-mêmes. On reste dans l'idée de la tentative, on essaie, on se trompe, ensemble, on cherche une solution, on regarde la matière d'un œil différent. Une émulation naît à laquelle toute l'équipe est sensible. Souvent, on est dans l'éphémère et l'œuvre disparaît à la fin de l'atelier. Alors, on la photographie pour en garder trace. »



Pôle Pays de la Loire

Quand l'organisation apprenante embarque le milieu ordinaire

La démarche Différent et Compétent insufflé une dynamique nouvelle au sein de l'Esat Robida de Port-Brillet (Mayenne). La RAE accompagne désormais les personnes dans le cadre de mises à disposition en entreprise... jusqu'à enthousiasmer des chefs d'entreprise, comme Gérard Marchand.

Voilà plusieurs années que Gérard Marchand a pris la suite de l'entreprise familiale de peinture. Au sein de l'équipe, qui comptait alors 70 salariés, son père avait intégré neuf jeunes sourds de l'école de Laval : « Très vite, j'ai souhaité à mon tour insérer des jeunes en situation de handicap parmi notre équipe de 50 salariés. Sans trop savoir comment m'y prendre... » En 2003, Pascal Gélot, responsable de l'Esat Robida, propose à M. Marchand d'accueillir Frédéric, un jeune intéressé par la peinture. Malgré sa forte motivation, M. Marchand diffère la proposition. Une année passe. « J'ai finalement accepté. Nous sommes des nomades qui fabriquons des prototypes, nous changeons de lieu et de produits sans arrêt. Comment intégrer ? Nous avons alors réfléchi à la manière de s'y prendre pour que Frédéric ne soit pas mis en échec. » Il y avait les salariés à convaincre, les a priori

à gommer ; il y avait aussi le regard des autres professionnels qui interviennent sur les chantiers et qui n'étaient pas forcément sensibilisés. Frédéric entre en apprentissage mais n'a pas son CAP. Pourtant, en 2006, Gérard Marchand décide de l'embaucher. Frédéric fait aujourd'hui partie intégrante de l'équipe : « Ma fierté est de voir qu'il est reconnu dans son travail par toute l'équipe mais aussi partout où il passe. On a connu des moments très forts. » Récemment, M. Marchand est invité à une réunion de présentation de Différent et Compétent : « J'ai vécu un moment fort en découvrant ce dispositif. J'ai tout de suite pensé que c'est ce qu'il fallait à Frédéric. Il va s'y engager à partir de septembre. Je suis impliqué dans différentes instances professionnelles et compte bien diffuser cette initiative pour qu'elle se duplique. » Depuis, des liens étroits se créent entre les différents



acteurs autour du projet de Frédéric : différents esat pour des stages, l'entreprise pour la mise à disposition, le CFA pour la formation. « L'insertion en milieu ordinaire est progressive, insiste Sandrine Le Blanc, coordinatrice à l'esat. Elle se fait d'abord par des stages et des périodes de plus en plus longues au fur et à mesure que la personne est mise en confiance. Toutes les valeurs du travail se transmettent progressivement dans un aller-retour entre l'esat et l'entreprise. »



Pôle Picardie

Du référentiel métier au projet de professionnalisation

Pour Bruno Lorson, chef de service de l'IME La Baie de Somme Pep 80 à Grand-Laviers (Somme), l'utilisation des référentiels métier participe au projet de professionnalisation des jeunes.



L'établissement, qui est le premier IME en Picardie à avoir intégré le dispositif, propose aux jeunes plusieurs activités professionnelles : espaces verts avec aménagement paysager, production horticole et chantiers extérieurs, restauration avec cuisine et service en salle, menuiserie, peinture, employé technique de collectivité et atelier pré professionnel pour

les plus jeunes. « L'important est de partir de supports officiels, reconnus, comme le sont les référentiels métiers de l'Éducation nationale et du ministère de l'Agriculture. La progression d'apprentissage que nous avons élaborée s'appuie sur des supports visuels. Chaque jeune a un classeur de techno. Nous travaillons toujours en lien avec l'école : ce qui est vu en atelier peut être repris en classe. La progression se répartit sur quatre ans : 14-15 ans pour la première année (apprentissages de base), poursuite de l'apprentissage en deuxième année avec un stage interne et une mise en situation réelle de travail au sein de l'établissement, des stages externes en milieu protégé ou en milieu ordinaire et, en quatrième année, la définition du projet professionnel au vu de l'évolution, des acquis et de l'avancement dans les apprentissages. Vient ensuite l'orientation en milieu pro-

tégé ou ordinaire. La RAE proposée par Différent et Compétent offre la possibilité de mieux construire et baliser ce parcours vers le milieu ordinaire. C'est réellement l'aboutissement du travail que nous avons engagé il y a 12 ans : nous pouvons désormais faire reconnaître et valider de manière officielle, par l'extérieur, les savoir-être, savoir-faire, compétences acquis. Chaque jeune avance à son rythme et acquiert tout ou partie du référentiel face à un jury que nous avons constitué avec un représentant du milieu ordinaire, un collègue d'esat, l'éducatrice technique de l'atelier correspondant et, c'est nouveau... un directeur de CFA. Ce que nous avons mis en place est désormais adaptable pour des jeunes hors IME, ayant besoin d'une remise à niveau. »



Ailleurs dans le monde...

Au Canada, la valorisation des rôles sociaux pour accompagner

Jacques Serpette, président Afresat de Basse-Normandie, revient d'un voyage d'étude en Ontario au Canada auquel ont participé deux ouvriers d'esat. Retour d'expérience...

« Depuis une dizaine d'années, l'Esat Mézin dans le Sud-ouest entretient des échanges avec Valoris, une structure de travail protégé des comtés de Prescott et Russell au Canada. L'Essor de Falaise s'est associée car une même éthique nous réunit sur la place et l'accompagnement des personnes. La philosophie de Valoris s'appuie sur la VRS, valorisation des rôles sociaux, une dynamique implantée en Europe et en Amérique du Nord, qui nous réunit et qui paraît pertinente à développer en termes de compétences et de formation de l'ensemble des encadrants. » Dans la classification québécoise du processus de production du handicap, la notion de rôle social est une dimension centrale des habitudes de vie. Elle est également à la base de ce principe soutenant un vaste mouvement en faveur de l'intégration sociale des personnes ayant des incapacités, la VRS. Dans la monographie qu'il a publiée en 1991, Wolfensberger

définit la VRS comme « le développement, la mise en valeur, le maintien et/ou la défense de rôles sociaux valorisés pour les personnes et particulièrement pour celles présentant un risque de dévalorisation sociale en utilisant le plus possible des moyens 'culturellement valorisés' ». Valoris a créé des entreprises sociales et le groupe Convex, chargé de la gestion de ces entreprises, qui fêtait ses 10 ans. « Du 25 avril au 5 mai, différentes rencontres nous étaient proposées pour mieux connaître ces entreprises sociales ; les travailleurs ont pu découvrir les ateliers et les méthodes de travail de leurs collègues canadiens. Nous avons aussi participé à un colloque sur le développement de l'économie en milieu rural avec la présentation d'initiatives de l'économie sociale avec des représentants canadiens mais aussi suisses et américains. Tous les trois, nous organisons une conférence prochainement pour faire part de toutes ces bonnes pratiques ».



Des Assises

pour avancer ensemble !

Que venir chercher ?

Les atouts d'une organisation apprenante, le travail considéré comme plus que le travail, des missions porteuses de développement, RAE et l'enjeu des mises en perspective, du concret (plan d'action, outils...)

Pour chacun, pour tous, des rencontres, donner et recevoir, repartir avec des éclairages, des témoignages, d'autres regards économique, philosophique, sociologique, des pistes d'outils, des actions concrètes...

Comment ?

Une alternance de conférences et d'ateliers accessibles à tous.

2 journées réparties en 3 : pour se donner le temps d'arriver puis de repartir vers nos régions, l'ouverture de la plénière est prévue le mercredi après-midi à 14h et la clôture, le vendredi à 12h30.

Qui est concerné ?

L'ensemble du réseau ! Esat, IME, EA, IAE... des personnes accompagnées, encadrants, membres de direction... Chacun arrive avec ses questions, des expériences à partager. Ensemble, produisons de la richesse, avec diversité, dans un mouvement permanent d'amélioration continue et avec un fil conducteur : l'organisation apprenante.

Contribuer aux Assises, comment ?

Le réseau regorge de talents, divers et variés : activités artistiques, insolites, actions individuelles ou collectives... Présentez la créativité de votre établissement ! Tous les supports sont acceptés, il suffit de prévenir le Copil des Assises pour s'assurer de leur présentation au niveau organisationnel (e.perochain@differentetcompetent.org).

Faire découvrir les spécialités de votre région en participant au festin des régions dès le mercredi soir, pour accompagner le pot champenois.

Comment s'inscrire aux Assises ?

Sur le site

www.differentetcompetent.org
onglet "Communication et événements".

Coûts : 200 € par personne,
100 € par lauréat RAE (ou candidat potentiel).

du 24 au 26 septembre 2014

rendez-vous à Reims

4^e Assises interrégionales

Apprendre par le travail : une question d'organisation ?

et différent et compétent RÉSEAU

DES ORGANISATIONS APPRENANTES

CA BOUGE ET CA FAIT BOUGER

- ▶ ma vie, mon autonomie
- ▶ les amis, les collègues, la famille
- ▶ l'établissement, l'entreprise

APPRENNONS ENSEMBLE

- ▶ améliorer le travail
- ▶ réfléchir ensemble
- ▶ construire nos parcours professionnels

CHACUN APPREND DES AUTRES

- ▶ transmet aux autres
- ▶ enrichit ses relations
- ▶ produit des richesses

Merci de vous inscrire au plus tôt sur le site www.differentetcompetent.org

contacts : Christine et Laurence • T. 02 99 04 09 67 • contact@differentetcompetent.org

Notez sur vos agendas !

3 juillet

Bretagne et Pays de Loire

Cérémonie des remises des attestations de reconnaissance de compétences.

11 septembre

Aquitaine

Cérémonie des remises des attestations de reconnaissance de compétences.

18 septembre

Nord-Pas-de-Calais

Cérémonie des remises des attestations de reconnaissance de compétences.

24 au 26 septembre

Reims (Champagne-Ardenne)

4^e Assises interrégionales Différent et Compétent Réseau : "Apprendre par le travail : une question organisation ?"

27 novembre

Centre

Cérémonie des remises des attestations de reconnaissance de compétences.

16 décembre

Picardie

Cérémonie des remises des attestations de reconnaissance de compétences.

Lettre n°5 de Différent et Compétent Réseau

Juin 2014 - Différent et Compétent Réseau

Rue Francis Monnoyeur - CS 70010

35538 Noyal-sur-Vilaine cedex

www.differentetcompetent.org

Comité de rédaction : Magdeleine Grison,

Erica Pérochain, Yoann Piplin, Tugdual Ruellan.

Président Différent et Compétent Réseau :

Christian Guitton.

Appui rédaction : Tugdual Ruellan.

Conception graphique : Delphine Le Breton.



Coordonnées

■ Alsace

Robert CAPEDEVIELLE

robert.capdevielle@apf.asso.fr

T. 03 88 66 99 97

■ Aquitaine

Isabelle CALDERÓN

i.calderon@differentetcompetent.org

P. 06 48 39 28 58

Alain BAUMALLE

a.baumalle@differentetcompetent.org

P. 06 21 51 18 79

■ Auvergne

Carine ALLIRAND

auvergne@differentetcompetent.org

■ Basse-Normandie

Laurent TOUTAIN

l.toutain@differentetcompetent.org

P. 06 08 00 36 59

■ Bretagne

Yoann PIPLIN

y.piplin@differentetcompetent.org

P. 06 01 78 88 23

Marie-Stella DENAT

ms.denat@differentetcompetent.org

P. 06 74 62 06 56

■ Centre

Olivier MARZIO

centre@differentetcompetent.org

T. 02 38 61 45 77 | P. 06 25 72 30 84

■ Champagne-Ardenne

José RICHIER

champagne-ardenne@differentetcompetent.org

T. 03 25 04 21 45 | P. 06 80 76 20 80

■ Haute-Normandie

Didier FORGET

haute-normandie@differentetcompetent.org

T. 02 32 09 51 10 | P. 06 77 57 30 99

■ Île-de-France

Nicolas LE GUENNIC

n.leguennic@differentetcompetent.org

P. 06 58 25 52 48

■ La Réunion

Alain Sabban

sab@favron.org

T. +262 692 668 550

■ Limousin

Christelle GARREAU

limousin@differentetcompetent.org

P. 06 83 87 39 18

■ Midi-Pyrénées

Daniel MASSON

d.masson@arseaa.org

T. 05 63 29 67 00

■ Nord-Pas-de-Calais

Anne CREQUIZ

nord-pas-de-calais@differentetcompetent.org

T. 03 20 08 14 08 | P. 06 23 19 68 56

■ Pays de la Loire

Pierre HUGER

huger.pierre@adapei72.asso.fr

P. 06 08 54 04 80

■ Picardie

Michaël PRÉVOT

m.prevot@differentetcompetent.org

P. 06 34 44 18 43

Alexandra ELOI

a.eloi@differentetcompetent.org

P. 06 34 44 18 43

■ Différent et Compétent Réseau

Magdeleine GRISON

Direction

m.grison@differentetcompetent.org

P. 06 08 78 36 07

Pierrot AMOUREUX

Conseil pédagogique

pierrot.amoureux@differentetcompetent.org

P. 06 86 48 16 75

Christine VARIN et Laurence GRISLAIN

Administration

c.varin@differentetcompetent.org

l.grislain@differentetcompetent.org

T. 02 99 04 09 67

Erica PÉROCHAIN

Pôle administratif

e.perochain@differentetcompetent.org

T. 02 99 04 09 67 | P. 06 83 06 20 60