



Le dispositif apprenant d'Hospices Civils de Lyon : développer et mettre en œuvre ses compétences par le terrain

« J'en suis arrivé à croire que les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie »¹



Mohamed Hamadou : Psychologue du Travail, dirigeant de Management et Humanisme Conseil



Chantal Bréban : Responsable de la Gestion des Métiers et des Compétences Hospices Civils de Lyon

Estelle Bugni : Présidente SFC Consulting

Article écrit le 19 décembre 2019 pour le blog <https://managersante.com/>, publié en 2 parties le 3 janvier 2020 et 21 février 2020

Sommaire

Introduction	2
1/La question de la compétence : une vision dynamique et systémique	2
2/Les conditions organisationnelles facilitantes : des rôles définis dans un cadre collaboratif	4
3/Description du dispositif apprenant : cadre méthodologique et réglementaire : de l'analyse des pratiques collectives à la formalisation d'un cadre commun de référence	4
3.1 Le Développement Professionnel Continu (DPC) : entre développement de l'efficacité collective et projet de l'apprenant	5
3.2 Le dispositif HCL et orientations méthodologiques : construire son « savoir agir » et valider les compétences à partir de terrain.	6
3.3 Accompagner les apprenants : dispositif apprenant et navigation professionnelle. Etre acteur de sa professionnalisation et de son intégration	6
3.4 Conditions pour rendre les situations apprenantes	7
3.5 Dispositif apprenant et rôle pivot du Tuteur dans l'autonomisation des apprenants ;	9
Conclusion :	10

¹ ROGERS C., 2005, Le développement de la personne, Paris : InterÉditions-Dunod, 274



Introduction

Le propos de cet article est de montrer comment le mode d'organisation spécifique aux professionnels de santé, le Développement Professionnel continu, et le Dispositif Apprenant mis en place aux Hospices Civils de Lyon est susceptibles de fournir des modèles structurant les démarches de gestion des compétences et d'accompagnement des parcours des salariés pour l'acquisition de compétences. Le projet. Elle met ainsi un terme à une longue tradition de défiance, qui tendait à séparer la formation du travail, dans l'idée de soulager le salarié des obligations liées à la production, et de faciliter ainsi l'acquisition de connaissances et savoir-faire transférables.²

Le dispositif apprenant, modalité spécifique d'organisation apprenante mis en œuvre par les HCL constitue un continuum qui part de l'accueil des stagiaires para médicaux à l'intégration des nouveaux embauchés en passant par des démarches de mobilité interne. Le dispositif apprenant a permis de former près de 3000 salariés à la logique d'élaboration, d'accompagnement et de pilotage de parcours apprenant depuis 2008.

Cet article abordera les thématiques suivantes :

- Une définition de la compétence envisagée dans une perspective de ressources internes à combiner par le professionnel pour « savoir agir ».
- L'entreprise apprenante est intimement à la notion de « métier vivant ».

Un métier étant dit vivant quand il permet d'apprendre de façon collective de l'expérience à travers une culture professionnelle et des processus de travail partagés de façon

1/La question de la compétence : une vision dynamique et systémique

Aujourd'hui à l'hôpital comme dans la majorité pour ne pas dire tous les secteurs, le travail nécessite une remise en question des pratiques professionnelles. L'évolution des techniques, des organisations en rapport avec l'évolution des attentes des clients ou usagers, /patients demandent aux professionnels de faire preuve d'adaptation, d'analyser en temps réel les situations, parfois ambiguës, afin d'apporter les meilleures réponses. Pour répondre à ces enjeux, les capacités d'analyse, de résolution de problème et d'autonomie dans un cadre collectif sont fondamentales. Ils demandent de s'appuyer sur une conception de la compétence envisagée comme un « savoir agir » en situation en combinant des ressources internes constitués par les différents savoirs, savoir-faire, savoir-être et les ressources offertes par l'environnement, le prescrit organisationnel, l'appui d'un collectif qui facilite en particulier la gestion des situations problématiques, celles qui ne vont pas de soi.

Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière donne la définition suivante de la compétence : « C'est la maîtrise d'un savoir-faire opérationnel relatif aux activités d'une situation déterminée, requérant des connaissances et des comportements. Elle est inséparable de l'action et ne peut être appréhendée qu'au travers de l'activité ».

² AFEST : Action de Formation ne situation de travail



Etre compétent nécessite donc d'être un professionnel « situé ». G. Malglaive³ modélise la compétence comme une articulation entre des savoirs formalisés (connaissances théoriques, savoirs procéduraux, protocoles de soins, méthodes de travail ou « manières d'agir ») et des savoirs de l'action (expérientiels, savoirs faire, automatismes, habiletés) pour conduire à l'action située. Les savoirs formalisés sont apportés par les cours, recherches personnelles. Les savoirs d'action sont développés lors de stages et d'expérience professionnelle. Dans le cadre des savoirs d'action que l'on développe dans le cadre de l'alternance ou de la formation continue le professionnel confronte ses pratiques à « d'autres références » pour les questionner et les mettre en cohérence avec l'évolution de son métier et des techniques.⁴

Cette approche par l'acquisition des compétences conduit à aborder les savoirs non pas de manière sommative et linéaire mais dans leurs interactions au regard de situations qui leur donne du sens. Elle amène à s'attacher à des situations ciblées qui produisent des apprentissages et tournent autour de savoirs importants ».⁵

En résumé si on reprend la traditionnelle division, la compétence peut être envisagée de façon triviale comme une combinaison par le professionnel de différents savoirs, savoirs faire ou autres savoirs être (« Soft skills » aux enjeux forts). Cette dernière catégorie posant question néanmoins par rapport à son identification et son évaluation : comment éviter l'énoncé de qualités personnelles aux contours flous pour se situer sur des comportements professionnels observables susceptibles d'être évalués par des indicateurs objectifs ?

Dans la perspective des futurs « Plans de développement » des compétences de la réforme « Avenir Professionnel », le Développement Professionnel Continue pour le secteur de la santé, l'organisation d'une unité donnée en dispositif apprenant devra se construire de façon à permettre :

- L'identification des compétences et situations emblématiques clés
- Définition des modalités organisationnelles permettant de faire du terrain un espace de transmission, de capitalisation et d'évolution des savoirs
- Définition des parcours d'acquisition, d'accompagnement du salarié en gérant le paradoxe lié au fait que l'on peut demander au professionnel d'être acteur de son parcours y compris et surtout quand les formations sont envisagées dans un cadre où il a obligation de se former.

Sachant que ce n'est pas le parcours qui professionnalise le salarié mais ce dernier qui se professionnalise. (Leboterf)

³ G. Malglaive, Mars 2005, Enseigné à des adultes. Collection Education et Formation. Paris. PUF. 280 P. cité par N. Cabéro-Floreat

⁴ N. CABERO-FLOREAN « La formation professionnelle continue en Institut de Soins Infirmiers ; un enjeu stratégique ». EHESP 2014. P. 16

⁵ P. Perrenoud, La transposition didactique à partir des pratiques : des savoirs aux compétences. Revue des sciences de l'éducation (Montréal). 1998. Cité par N. Cabéro-Floreat. « La formation professionnelle continue en Institut de Soins Infirmiers ; un enjeu stratégique ». EHESP 2014. P. 16



2/Les conditions organisationnelles facilitantes : des rôles définis dans un cadre collaboratif

Il nous paraît important de prendre en compte certaines conditions organisationnelles internes, qui tout en laissant la place à des formations dispensées par des organismes extérieurs, faciliteront la production ou la traduction de ces logiques compétences sur le terrain.

Un des points de vigilance consistera également à pouvoir dans une certaine mesure faire coïncider projets professionnels de salariés avec le projet d'entreprise.

Développement professionnel personnel et dispositif apprenant institutionnel : l'exemple des HCL.

Le dispositif apprenant conduit à faire du terrain une forme de « centre de formation interne ». Comme tout centre de formation les conditions de réussite dépendront de l'existence de 5 acteurs clés sur le terrain :

- Le directeur du centre de formation : dans notre cas il s'agit du Cadre chef de service
- L'ingénieur pédagogique : le Tuteur
- Le formateur : le professionnel de proximité ou « Personne chargée de compagnonnage »
- L'apprenant : stagiaire des écoles (IFSI), nouvel embauché, professionnel en reconversion interne, en particulier pour raisons médicales
- Le centre de formation externe en particulier les IFSI chargés de transmettre les principaux savoirs qui sert mis en application, adaptés et combinés sur le terrain

Le dispositif est piloté par la DPAS qui dispose en particulier d'un rôle conception, d'évaluation et de développement du dispositif, ainsi que d'un rôle de promotion des formations du dispositif apprenant via les Conseiller emploi formation. Le rôle de ces derniers est à rapprocher de celui des conseillers en Evolution professionnel qui auront dans le cadre de la réforme un rôle important à jouer pour informer et faciliter l'orientation du salarié parmi l'offre de formation dispensée après une réflexion sur le projet des salariés.

Les formations spécifiques du dispositif Tutorat sont dispensées par un cabinet extérieur.⁶

3/Description du dispositif apprenant : cadre méthodologique et réglementaire : de l'analyse des pratiques collectives à la formalisation d'un cadre commun de référence

Nous avons construit nos formations à partir d'une **recherche action centrée sur l'analyse des pratiques existantes** complétée de propositions d'évolution à visent à harmoniser ces pratiques dans un cadre organisationnel commun aux services différents pôles de soin

⁶ Coordinateur pour ce dispositif : Mohamed Hamadou



3.1 Le Développement Professionnel Continu (DPC) : entre développement de l'efficacité collective et projet de l'apprenant

La Haute Autorité de la Santé : « Le développement professionnel continu (DPC) a pour objectifs le maintien et l'actualisation des connaissances et des compétences ainsi que l'amélioration des pratiques. Il s'adresse à l'ensemble des professionnels de santé et il constitue une obligation quel que soit le mode d'exercice. » Il s'agit, à partir de l'évaluation des pratiques professionnelles et le perfectionnement des connaissances, d'améliorer la qualité et de la sécurité des soins, la prise en compte des priorités de santé publique et de la maîtrise médicalisée des dépenses de santé.

La HAS dans ce cadre a pour mission de valider et de mettre à disposition des méthodes pour aider les professionnels à mettre en œuvre leur DPC. Elle constitue une sorte de Bibliothèque des bonnes pratiques et de recommandations méthodologiques. L'ANDPC a pour objet de garantir la cohérence pédagogique et la conformité avec le cadre réglementaire.

Dans cette logique de professionnalisation des professionnels de santé le DPC vient donc insister sur la nécessité d'un développement continu des compétences de chaque professionnel et la nécessité de construire l'intégration et la professionnalisation des nouveaux arrivants.

Ce nouveau dispositif de formation constitue :

- Une démarche active tout au long de l'exercice professionnel,
- Une formation professionnelle continue : l'acquisition ou l'approfondissement de connaissances ou de compétences,
- Une évaluation des pratiques professionnelles : l'analyse par les professionnels de santé eux-mêmes de leurs pratiques professionnelles.

Le DPC pouvant s'inscrire dans un programme de formation annuel ou pluriannuel.

Dans le cadre du DPC les programmes de formation doivent ainsi comporter plusieurs niveaux :

- Analyse des pratiques
- Transmission de connaissances : disciplinaires, procédurales etc
- Evaluation et suivi de la mise en œuvre de la formation ⁷

Nous nous situons dans un cadre de développement continu qui laisse la part belle à des démarches de formation action facilitant le lien entre situations à résoudre ou à améliorer et compétences à développer pour cet objectif compte tenu de notre conception de la compétence.

Nous pouvons faire l'hypothèse que sans une fonction d'ingénierie et d'orientation, CEP ou conseiller professionnel interne, le salarié pourrait avoir des difficultés à matérialiser pleinement cette dimension

⁷ « Fiches technique Méthode HAS : Evaluation et Amélioration des Pratiques. Développement Professionnel Continu ». Méthodes et Modalités de DPC. Document de travail de décembre 2012



3.2 Le dispositif HCL et orientations méthodologiques : construire son « savoir agir » et valider les compétences à partir de terrain.

L'orientation socioconstructiviste de La réforme des études paramédicales, qui a servi de modèle de référence pour l'intégration des nouveaux professionnels met l'accent sur le fait que la formation est structurée autour du projet de professionnalisation de l'apprenant en partant de l'étude de situations professionnelles dites emblématiques comme nous l'avons évoqué plus haut. Les compétences des infirmiers en particulier sont structurées à partir de 10 domaines de compétences, la validation des compétences se fait à partir des évaluations réalisées sur le terrain par l'équipe apprenante (Cadre, Tuteur, Personne chargée de compagnonnage). Ces évaluations sont formalisées et compilées à partir d'un référentiel général qui fournit un guide pour la construction du parcours et l'évaluation des acquis : le portfolio.⁸

3.3 Accompagner les apprenants : dispositif apprenant et navigation professionnelle. Etre acteur de sa professionnalisation et de son intégration

Guy Le Boterf et son modèle de la « navigation professionnelle » (1997), dont nous nous sommes inspirés pour modéliser un dispositif apprenant comprenant les étapes suivantes :

- *Préparer*
- *Accueillir*
- *Positionner*
- *Elaborer un parcours individualisé*
- *Accompagner et suivre*
- *Evaluer, faire le bilan final*
- *Faciliter le retour d'expérience*

L'enjeu est de construire un dispositif apprenant intégré aux services donnant aux apprenants l'occasion de travailler trois paliers d'apprentissage :

- « **Comprendre** », l'apprenant acquiert les savoirs et savoir-faire nécessaires à la compréhension des situations
- « **Agir** », l'apprenant mobilise les savoirs et acquiert la capacité d'agir et d'évaluer son action
- « **Transférer** », l'apprenant conceptualise et acquiert la capacité de transposer ses acquis dans des situations nouvelles

Une organisation étant dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les articulations entre apprentissages collectifs et individuels, en développant une logique de professionnalisation. Les situations de travail sont exploitées aux fins d'apprentissage. Le travail en réseau et la capitalisation sont privilégiés, les échanges et la communication organisés. L'évaluation fait partie des

⁸ Portfolio site internet



pratiques courantes, elle est reconnue comme source de connaissances. L'encadrement, fortement impliqué, s'attache à mettre en cohérence management de la formation et management des compétences.

En résumé : L'approche par les compétences, la construction et le développement des compétences ne relève plus de la seule formation extérieure, mais « résulte de parcours professionnalisants incluant le passage par des situations de formation et des situations simples de travail rendues professionnalisantes » (Guy Le Boterf). Il s'agit donc d'apprendre dans et par l'organisation. Le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage.

L'organisation apprenante doit permettre au professionnel de :

- **Combiner savoirs, savoirs faire et savoir être** compte tenu des caractéristiques de la situation et du diagnostic réalisé,
- **Apprendre** en s'enrichissant des temps de transmissions et d'accompagnement des nouveaux arrivants dans le cadre de « l'équipe apprenante ».

La notion de « dispositif apprenant » permet de définir un cadre d'action permettant à chacun des acteurs tels que définis au sein du cadre légal et réglementaire de se situer, d'agir, de développer les compétences nécessaires pour la conduite et l'animation des étapes des parcours de professionnalisation et de responsabilisation de l'apprenant. Il s'agit ainsi de mettre la priorité sur les capacités collectives d'apprendre à apprendre. Ce dispositif apprenant met en scène un ensemble d'acteurs amenés à travailler en étroite coopération intégrée dans « Une logique d'organisation apprenante »⁹ à partir des situations et compétences clés que nous avons eu l'occasion d'évoquer.

3.4 Conditions pour rendre les situations apprenantes

Le programme de formation infirmier, par exemple, indique pourquoi et comment les situations professionnelles sont dites apprenantes :

- Des situations professionnelles apprenantes sont choisies avec des professionnels en activité. Ces activités sont utilisées comme moyens pédagogiques, elles sont analysées avec l'aide de professionnels expérimentés.
- Les apprenants construisent leurs savoirs à partir de l'étude des situations en s'appuyant sur la littérature professionnelle et grâce aux interactions entre leurs savoirs acquis et celui des condisciples, enseignants, équipes de travail. Ils apprennent à confronter leurs connaissances et leurs idées et travaillent sur la recherche de sens de leurs actions.
- L'auto analyse est favorisée dans une logique de « conceptualisation et décontextualisation » et devient un mode d'acquisition de connaissances et de compétences.
- L'analyse des réalités professionnelles sur des temps de retour d'expérience en IFSI (laboratoire, supervision, exploitation de stage, jeux de rôles ...) est favorisée. Une large place est laissée à l'étude

⁹ À partir du cadre de référence présenté par les circulaires de la DGOS 2014 et 2016. Il est précisé les rôles du tuteur et / ou de l'équipe d'encadrement.



des représentations, à l'analyse des conflits sociocognitifs par la médiation du formateur, aux travaux entre pairs et à l'évaluation formative.

- Des liens forts sont établis entre le terrain et l'institution de formation, aussi les dispositifs pédagogiques et les projets d'encadrement en stage sont-ils construits entre des représentants des IFSI et des lieux de soins et sont largement partagés.¹⁰

La situation professionnelle devient ainsi un outil pédagogique lorsque l'apprenant la questionne, lui donne du sens.

Dans cette optique Former et accompagner correspond à :

- Partir des situations,
- Adopter une posture réflexive, cette posture permet une prise de recul et d'analyse,
- Autoriser l'erreur et l'utiliser comme source d'apprentissage (retour d'expérience), il en est de même pour la réussite,
- « Etre avec l'apprenant », faire expliciter pour donner du sens,
- Laisser la place à l'apprenant afin que celui-ci soit acteur de sa formation, voire auteur de celle-ci.

L'accent est mis sur l'importance des situations pédagogiques, non seulement pour amener l'individu à réussir la tâche, mais aussi lui faire comprendre comment les éléments de la situation permettent de justifier les décisions et actions effectuées.¹¹

Le développement de capacités réflexives par les apprenants est primordial dans ce type d'approche. Ces capacités doivent permettre à l'apprenant « *d'intérioriser sa démarche de résolution de problème, en passant progressivement de la critique extérieure de l'enseignement à une autocritique...* »¹²

La réflexion faisant suite à l'expérience constitue un des moyens d'apprentissage pratique ou théorique et contribue à l'évolution des représentations de l'apprenant.

Selon la conception de Guy Leboterf l'expérience transforme les schémas habituels de la pensée et vient le plus souvent s'opposer aux savoirs établis d'où le caractère intrinsèquement consommateur d'énergie et producteur de résistance d'une situation de confrontation au changement.

On peut résumer cette conception socioconstructiviste de l'apprentissage et du changement par le schéma suivant : Les conceptions initiales, la vision du professionnel, ses certitudes sont bousculées par une situation nouvelle, ou particulièrement complexe. C'est bien par un accompagnement formel voire informel, qui permet au professionnel de déployer ses capacités réflexives, que la situation est dépassée et que des nouveaux savoirs se construisent. Dans le cas contraire, le professionnel risque d'entrer dans une phase d'évitement pour fuir une situation d'échec. Peut s'en suivre une phase de perte de confiance et d'estime de soi qui peut aller jusqu'au départ du nouvel embauché.¹³

¹⁰ (Extraits. arrêté du 31 juillet 2009 relatif au diplôme d'état d'infirmier).

¹¹ Barcenillas & Tijus, 2004

¹² Delacote, 1996 :



3.5 Dispositif apprenant et rôle pivot du Tuteur dans l'autonomisation des apprenants ;

Il nous apparaît que la référence aux blocs de compétences¹⁴ gagnerait à être mise en lien avec la conception du « Professionnel situé » vivant des expériences¹⁵ dont certaines peuvent paraître déstabilisantes.

L'autonomie se caractérisant par la capacité à « vaincre les périls » c'est-à-dire surmonté les situations « difficiles » ou potentiellement déstabilisantes. À travers un parcours piloté et accompagné au sein d'un dispositif apprenant.

Le « dispositif apprenant » définit ainsi un cadre d'action permettant à chacun des acteurs tels que définis dans le cadre de la réforme de 2009 et des textes ultérieurs¹⁶ de se situer, d'agir :

Dans le cadre de l'intégration de nouveaux embauchés l'enjeu est de décliner un dispositif qui en s'inscrivant dans la matrice ci-avant privilégie en particulier la notion de « socialisation organisationnelle ». C'est une forme particulière d'apprentissage organisationnel par laquelle il s'agit de se centrer sur le processus par lequel un nouvel intègre les normes, valeurs et comportements requis pour lui permettre de participer en tant que membre de l'organisation, acteur culturel.¹⁷

La forme spécifique du dispositif adaptée aux nouveaux embauchés donne ainsi une large place à des notions telles que « manière de servir » ou « Qualité de vie au travail ». Dernier Item en référence directe au cadre méthodologique et réglementaire¹⁸ visant à prévenir et promouvoir la qualité de vie au travail en particulier dans l'univers du « prendre soin ».¹⁹

Notons que l'accueil et l'intégration des nouveaux embauchés revêt pour le secteur sanitaire une importance primordiale²⁰ : départs à la retraite massifs, élévation des exigences en termes de compétence, savoirs clés s'acquièrent surtout par l'expérience et demande du temps avant d'être maîtrisés ou sont très spécifiques. Cette nécessité revêt également une dimension réglementaire, la problématique de l'intégration constitue un des critères de la certification.²¹ L'intégration des nouveaux embauchés fait également partie des recommandations de l'ANESM/HAS pour les établissements sociaux et médico-sociaux.

¹⁴ La logique de construction des certifications professionnelles en blocs de compétences : les certifications inscrites au RNCP [1] devront être constituées en blocs de compétences. Ces derniers étant définis comme « des ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle »

¹⁵ Péril dérive du latin « Periculum » qui signifie « Expérience, épreuve, essai ».

¹⁶ Arrêté du 31 juillet 2009 modifié relatif au diplôme d'Etat d'infirmier - Instruction DGOS/RH1 du 24 décembre 2014 relative aux stages en formation infirmière - Instruction DGOS/RH4 du 29 juillet 2016 relative aux orientations en matière de développement des compétences des personnels des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n°89-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière - Le Cahier des charges national de formation au tutorat de stagiaires paramédicaux (INSTRUCTION N° DGOS/RH1/2016/330 du 4 novembre 2016 relative à la formation des tuteurs de stages paramédicaux)

¹⁷ Van Maanen, 1976.

¹⁸ Loi Rebsamen de 2015, ANI de 2013 sur la Qualité de Vie au Travail

HAS. Revue de littérature qualité de vie au travail » https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2016-02/revue_de_litterature_qualite_de_vie_au_travail.pdf ? ANACT/ARACT 10 questions sur la qualité de vie au travail.

¹⁹ Une grille d'évaluation dotée d'indicateurs spécifiques permet d'évaluer le degré d'acquisition de différents axes de professionnalisation et de compétences : Savoir-faire et maîtrise des activités, Manière de servir, Qualité de vie au travail.

²⁰ Et pour d'autres secteurs également : selon une étude d'Harris Interactive de 2012 le coût d'un recrutement ou d'une intégration non réussie est de l'ordre de 50 000€ en zone euro.

²¹ Manuel de certification v2010, critère 3b (Chapitre 1/Partie 2/Référence 3)



Conclusion :

Rendre vivant l'exercice des métiers pour inscrire durablement l'efficacité d'un dispositif de formation en lien avec un dispositif apprenant.

Le modèle du « métier vivant » développé par Yves CLOT²² (2008) offre un angle de vue pour envisager les métiers, les pratiques professionnelles comme susceptibles d'évoluer dans une institution apprenante en abordant quatre dimensions : impersonnelles, interpersonnelles, transpersonnelles et personnelles :

Dimension impersonnelle : le prescrit institutionnel. Les métiers se définissent à partir d'un « prescrit » porté par la direction et, idéalement, par l'ensemble des professionnels. Le prescrit est la source du droit et de la légitimité à agir. Il fournit le cadre formel du « vivre et du travailler ensemble » ainsi que le sens de l'action collective.²³ Il restreint les jeux de pouvoir en limitant la capacité des acteurs à générer et jouer avec les incertitudes.²⁴

Dimension interpersonnelle : les instances formelles et informelles de débats. C'est dans le débat constructif que le prescrit institutionnel, les pratiques et les cultures professionnelles vivent au quotidien, évoluent et disparaissent. Le métier se développe à partir d'échanges et de saines controverses entre pairs, au sein d'équipes pluridisciplinaires pour définir des règles de métier et de coopération, en particulier face à des situations nouvelles ou à la nécessité de changement.

Dimension transpersonnelle : genre et culture. Le métier s'inscrit dans l'histoire et la culture d'un milieu professionnel dans une entreprise et ses valeurs. Cette culture donne sens et légitimité aux actes professionnels dans la tradition et dans une éthique qui fait référence. Ces valeurs sont parfois compliquées à intégrer par le nouvel arrivant. Elle se traduit en savoir être parfois confondus avec des traits de personnalité alors qu'il faudrait parler en termes de comportement observable et susceptible d'être évaluée objectivement. Cette question de l'évaluation du comportement professionnel requis fait l'objet d'une attention particulière dans les formations du dispositif apprenant car source potentielle de malentendu et de conflits²⁵

Dimension personnelle : la personne avec son style et son projet individuel. Le métier s'exerce en fonction de son style individuel, mais se développe également à partir des ressources provenant des dimensions impersonnelles, interpersonnelles et transpersonnelles.

Le métier est vivant dans la mesure où les quatre dimensions existent et sont en interactions. Le travail sur ces quatre axes facilite le développement des **capacités réflexives** de chaque professionnel. C'est par cela que l'individu développe des compétences et peut réellement s'inscrire dans une organisation apprenante sur la durée.

²² Erreur ! Source du renvoi introuvable.

²³ Vergonjacques F., *La Théorie Organisationnelle d'Éric Berne*, InterÉditions-Dunod, 2011, Paris 2010 p 25

²⁴ Erreur ! Source du renvoi introuvable.

²⁵ Ces comportements professionnels requis pourraient être interprétés comme des « systèmes de pilotage », pour reprendre l'expression de G. Le Boterf, c'est-à-dire un style de comportement professionnel préférentiel requis pour satisfaire aux contributions attendues du poste. L'indicateur Typologique de Poste développé par M. Hamadou facilite la formalisation de ces « savoirs êtres » ou « système de pilotage requis ».



SFC FORMATION CONSULTING

Pour que Santé rime avec Qualité et Eco-responsabilité !



En résumé l'organisation apprenante structurée en dispositif apprenant à plusieurs niveaux d'intervention et de pilotage tel que décrit dans ce texte facilite le développement individuel et collectif des compétences tout en donnant les possibilités de promouvoir une meilleure qualité de vie au travail. Le projet et le développement du salarié étant soutenu par une structure et des ressources qui lui permettent de se positionner par rapport à la façon dont il vit et exerce son métier au sein d'un collectif plus large qui le nourrit et qu'il nourrit.

Une des conditions pour la mise en place de tels dispositifs est la formalisation d'un projet de service apprenant qui permet source du prescrit et modèle pour l'évolution.