

Grands Dossiers N° 41 - déc 2015 - jan-fév 2016

De la formation au projet de vie

## Les apprentissages invisibles au travail

Fabien Capelli

**L'expérience professionnelle est faite d'une multitude de savoirs informels. Les apprentissages implicites, souvent inconscients, en constituent une grande part. Mais pour les transmettre, il faut déjà les débusquer.**

Qu'apprend-on réellement à faire en situation professionnelle dans son entreprise ? Cette question reste étonnamment énigmatique pour les professionnels, les entreprises et la recherche. Pour preuve, la difficulté que rencontrent les entreprises à apporter des réponses à un problème concret : comment les seniors peuvent-ils transmettre leurs compétences aux juniors ? Il existe une explication assez simple : la plupart des apprentissages professionnels sont informels. Si vous acceptez de vous poser cette question à vous-même : « Qu'est-ce que j'ai appris de manière informelle à faire dans mon entreprise ? », vous remarquerez, peut-être, que les réponses sont relativement floues. Les compétences informelles acquises recouvrent en réalité trois types d'apprentissages :

- **Les « ficelles du métier ».** Dans le milieu de la recherche, par exemple, les apprentis-chercheurs apprennent implicitement à considérer des données qui ne vont pas dans le sens de leurs hypothèses comme étant « non significatives ». Cet apprentissage se partage en interne, c'est-à-dire entre membres d'une même communauté professionnelle.
- **Les apprentissages tacites.** C'est par exemple la secrétaire qui détient parfois davantage d'informations utiles sur un dossier que le directeur, ou le technicien que l'ingénieur. Il s'agit alors de repérer les bons interlocuteurs en fonction des besoins. Les apprentissages tacites correspondent à des représentations (partagées ou non) relatives au fonctionnement d'une entreprise et qui ne se trouvent ni écrits ni verbalisés. La différence entre un « organigramme » (fonctionnement sur le papier) et un « sociogramme » (le fonctionnement réel) illustre bien l'importance des apprentissages tacites.
- **Les apprentissages implicites.** Ces derniers demandent une appréciation spécifique car ils font appel à un mode particulier de notre conscience : un lieu intermédiaire entre un inconscient inaccessible et une mémoire de nos expériences facilement accessible. Comment êtes-vous en train de lire cet article, mot à mot ou en diagonale ? Et comment avez-vous fait ce choix de lecture ? Répondre à cette question demande de faire appel à cette zone intermédiaire que Pierre Vermersch appelle la « conscience préréfléchie ». Elle permet de découvrir les gestes mentaux réels qui composent toutes nos actions professionnelles.

Concrètement, comment accéder aux apprentissages implicites ? Cette question nécessite de considérer différemment quelques caractéristiques de l'expérience vécue au travail. S'intéresser aux

apprentissages implicites demande en effet de questionner subjectivement ce qu'a fait une personne dans une situation précise. Si les observables, tels que ses mouvements et ses actions, nous permettent d'obtenir des éléments, il manque cependant ce que le professionnel « a fait dans sa tête », quels sont ses processus mentaux. Nous arrivons progressivement au cœur des apprentissages implicites : que fait-on de notre attention au moment même où nous agissons ? Où se porte plus particulièrement notre concentration ? Sans méthode, difficile de répondre par autre chose que le « *feeling* » ou par « l'évidence ».

### Qui apprend quoi ?

Prises d'information, chaîne de microdécisions et boucles d'autoévaluation : prenons quelques exemples de métiers pour illustrer ces actes cognitifs qui s'apprennent de manière implicite.

- **Infirmières et aides-soignantes** : prendre en compte le patient lors d'un acte de soin. Comment entrer dans la chambre d'hôpital d'un patient et établir un contact adapté à une relation de soin ? Sur quoi se porte plus particulièrement d'emblée l'attention des professionnels de santé à ce moment ? Et par la suite ? Comment placent-elles leurs corps pour effectuer un soin ? Comment faire pour prendre en compte l'autre dans les métiers de la relation ? Toutes ses questions font partie des apprentissages implicites des soignants.

- **Technicien d'une salle des commandes d'une centrale nucléaire** : savoir rester en veille attentionnelle. Comment ces professionnels apprennent-ils à maintenir leur attention sur plusieurs signaux d'alerte potentiels ? L'apprentissage implicite consiste à focaliser son attention sans qu'elle soit capturée afin de pouvoir la déplacer sur d'autres prises d'information (capitales dans la chaîne de microdécisions à venir). Cet acte cognitif fait notamment la différence en cas d'incident.

- **Enseignant** : fortifier la confiance des élèves. Comment apprend-on à favoriser le développement de la confiance d'un élève ? Quel usage du regard porté sur l'élève, des silences, « du mot juste prononcé au bon moment » ? Comment incarner la patience et la bienveillance, s'informer en temps réel sur ce qui se passe pour l'élève ? Repérer par exemple un critère permettant de faire le choix de pousser un élève ou de changer de stratégie pédagogique fait partie des apprentissages implicites.

- **Avocat** : écouter et recueillir de l'information utile. Comment répondre au besoin d'un client d'être soutenu et maintenir l'objectif de recueillir des informations utiles au travail juridique en situation d'entretien ? Toujours de manière implicite : cet équilibre s'apprend dans la manière d'écouter et de questionner. Trop d'« écoute psychologique » laisse peu de chance de gagner un procès. Pas assez (par peur de se faire déborder, par exemple) peut générer une insatisfaction chez le client lui donnant l'idée d'aller consulter un confrère plus « humain ».

À travers ces quelques métiers, nous pouvons constater que le développement des capacités d'apprentissage des entreprises et des institutions passe aussi par l'explicitation de ces activités cognitives et perceptives implicites qui mettent en musique, de manière indissociable et simultanée, des compétences aussi bien techniques que relationnelles.

### Explicitation sa pratique

Dans le cadre de mes formations, j'ai pu constater que beaucoup de médecins se retrouvent dans l'idée que l'art de la médecine réside dans l'établissement d'un bon diagnostic ; mais ils peinent à l'enseigner aux internes : comment transmette l'art d'observer un patient dans une salle d'attente afin de prendre des informations sur son comportement ? Et enseigner à poser des questions sans suggérer le contenu de la réponse, c'est-à-dire faciliter la mise en mots d'un vécu de douleur ? La qualité de tout diagnostic dépend fortement de cette compétence à recueillir de l'information à partir de descriptions objectives de vécus subjectifs. L'entretien d'explicitation est une technique inventée et développée par Pierre Vermersch. Cette méthode qualitative permet d'accompagner la verbalisation d'actes professionnels implicites dans le but de pouvoir y accéder. Il existe des formations en entretien d'explicitation ainsi qu'en techniques d'aide à l'explicitation ([www.explicit-formation.com](http://www.explicit-formation.com)).

- **L'Entretien d'explicitation**

Pierre Vermersch, nouv. éd., ESF, 2014.

- **Comment est né l'entretien d'explicitation (vidéo)**

<https://www.youtube.com/watch?v=ISQKNR7IJgI>

- **Originalité de l'entretien d'explicitation**

<https://www.youtube.com/watch?v=6of0WwKx73I>

- **Les applications de l'entretien d'explicitation**

<https://www.youtube.com/watch?v=aYpC9s57mFQ>

Fabien Capelli

## **Fabien Capelli**

Docteur en sociologie du travail et fondateur d'Explicit-formation.