

# **INTERVENTION NAMUR**

**Dominique BERTARD  
Clotilde LARGILLIER**

**« Conseiller social, un nouveau métier  
au cœur du monde mutualiste : quel  
pari pour la formation ? »**

## **SOMMAIRE**

### **PREAMBULE**

**I – LES ACTEURS : Qui sommes-nous ? Les institutions, les personnes**

**II – LE CHOIX DE TRAVAILLER ENSEMBLE : Le projet de formation  
Nos valeurs**

**III – NOTRE EXPERIENCE**

**IV – NOS REFLEXIONS SUR LA DEMARCHE**

**CONCLUSION**

## **PREAMBULE**

Pourquoi ce choix d'intervenir dans le cadre de ce colloque ?

Nous avons d'une part envie de partager une expérience, et d'autre part, le souhait de formaliser et donc de prendre du recul sur l'action par un essai de théorisation

Nous souhaitons ainsi également valoriser ce qui a été fait, ce qui est en train de se faire.

A cet effet nous allons dans un premier temps présenter nos deux institutions : un centre de formation, une mutuelle. Ensuite nous vous expliquerons pourquoi et comment nous avons réalisé ce projet d'action de formation, nous vous ferons partager notre expérience. Et enfin, nous échangerons avec vous les réflexions que cette démarche a fait émerger.

## **I – LES ACTEURS : Qui sommes-nous ? Les institutions, les personnes**

### **I-1 - La mutuelle**

**La Mutuelle** régie par le code de la Mutualité a une compétence nationale, elle a pour objet (art.03 des statuts) :

*« Ce sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif [...] : elles mènent notamment au moyen des cotisations versées par leur membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts, afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie ».*

La mutuelle évolue dans un contexte environnemental qui s'impose à elle et l'oblige à s'adapter aux nouvelles demandes de ses adhérents.

La Mutuelle a été créée en 1936, et elle a tout au long de son histoire vécue l'évolution des politiques sociales, du contexte économique et elle a donc dû sans cesse adapter ses produits de santé et ses réponses sociales. *« Etre compétent dans une situation de travail en l'an 2000 ne signifie plus la même chose qu'être compétent en 1950 ou en 1970 <sup>1</sup> ».*

Par ailleurs, la réforme de l'assurance maladie, loi du 13 août 2004, précise que l'activité des mutuelles doit rentrer dans un cadre plus restrictif. L'Europe a imposé à la France l'application des mêmes règles financières que l'ensemble des acteurs assurantiels du domaine complémentaire santé que sont les assureurs, les instituts de prévoyance et les mutuelles.

L'activité de la mutuelle est répartie sur plusieurs sites. L'organisation retenue est une organisation par agence dite de proximité. Les 9 agences sont réparties en île de France. Chaque agence est composée d'un directeur d'agence, d'une assistante commerciale, de deux conseillers de clientèle individuelle et collectif, de 3 à 4 technico-commerciale et d'une chargée d'action sociale ou conseillère sociale.

---

<sup>1</sup> BOTERF (Le) (G), De quel concept de compétence avons-nous besoin ? Soins cadres n°41, février 2002.

Après avoir donné la priorité aux actes de gestion, la mutuelle souhaite aujourd'hui se doter de professionnels en matière d'action sociale

De part ses principes mutualistes d'entraide et de solidarité, la mutuelle a toujours eu une vocation sociale ; vocation qui s'est traduite par un accueil social depuis 1984. Lors de la restructuration du siège social et de la création des premières agences de proximité, cette activité a été reconnue en 1991 par la Direction Générale comme une entité distincte du service accueil global de la mutuelle.

Un accueil spécifique a été mis en place dans chaque agence, sur la base d'un volontariat. Cette fonction pouvant être caractérisée comme une « tâche d'accueil-bilan-orientation » comme présenté par E. MAUREL<sup>2</sup>, fonction qui met en œuvre un travail de diagnostic, d'évaluation de la situation et d'orientation. Fonction qui nécessite disponibilité et écoute.

La mission du service social a été définie en 1991 « *le service social est une cellule d'accueil, mais son objectif est plus spécifiquement de répondre aux besoins des sociétaires en difficultés, insuffisamment informés, parfois perdu dans des démarches administratives.* »

Les salariées de l'action sociale, par ailleurs dénommées technico-commerciales, ont sollicitées la direction générale pour une reconnaissance de leur spécificité « sociale » en demandant à avoir le soutien d'un professionnel de l'action sociale pour les accompagner dans cette fonction d'accueil ; se situant alors dans une dimension d'intervention sociale telle que la définit JN CHOPART. L'intervention sociale recouvre ...« *Toutes les activités rémunérées par des financements socialisés, s'exerçant dans un cadre organisé, qu'il soit public ou privé, et visant des personnes ou des publics en difficulté d'intégration sociale ou professionnelles dans une perspective d'aide, d'assistance ou de contrôle, de médiation ou d'actions d'animation ou de coordination.* »<sup>3</sup>

En 2001, la mutuelle a recruté une assistante sociale, dont la mission principale est d'organiser le service d'action sociale et d'accompagner les professionnels en place dans une démarche de professionnalisation.

L'action sociale est alors définie comme « *Toutes formes d'aide, de communication, d'orientation, de soutien moral ou financier équitable permettant aux adhérents en difficulté, en détresse morale ou financière de trouver un réconfort, une solution, un appui, un conseil, de bénéficier d'une orientation ou d'être secouru par les autres.* »

Les intentions de la mutuelle sont alors de :

- développer un accueil « professionnel » pour les adhérents en difficulté ;
- impulser une mutation interne de l'emploi ;
- maintenir l'emploi ;
- développer les capacités des salariés.

Ceci afin de fidéliser les adhérents et développer l'offre de service pour être en mesure de recruter de nouveaux adhérents.

Le projet mûrit de mener un accompagnement des professionnels vers de nouvelles capacités, de nouvelles compétences en s'aidant du savoir faire d'une école de service social.

---

<sup>2</sup> CHOPART (JN), Les mutations du travail social, Paris, Dunod, 2000. P 128.

<sup>3</sup> CHOPART (JN), Les mutations du travail social, Paris, Dunod, 2000.

## I-II – L'Association des Surintendantes

**L'association des Surintendantes** est créée le 1<sup>er</sup> mai 1917 sous l'égide des ministres Albert Thomas et Léon Bourgeois, avec l'appui des syndicats ouvriers, par cinq femmes, militantes de l'Action Sociale et du mouvement du vote des femmes. L'association met en place les premiers services sociaux d'entreprise dans les usines d'armement. Six mois plus tard, l'Ecole est créée pour former les Surintendantes. L'Association est reconnue d'utilité publique en 1923. Dès 1932, l'école prépare au diplôme d'Etat de Service Social. En 1990 l'Ecole des Surintendantes devient l'Ecole Supérieure du Travail Social.

Son projet :

- qualifier les praticiens et les cadres de l'Action sociale ;
- développer les compétences des professionnels et en particulier ceux qui œuvrent dans le champ de l'insertion, de l'emploi et de l'entreprise ;
- promouvoir la recherche et la production des savoirs en travail social en France et en Europe.

C'est le pôle des formations aux métiers de l'intervention sociale et professionnelle qui est porteur du projet de formation avec la mutuelle et tout particulièrement l'équipe pédagogique qui forment les futurs assistants de service social.

## II – LE CHOIX DE TRAVAILLER ENSEMBLE : Le projet de formation

**Le choix de travailler** le projet de formation **avec une école de service social** a été retenu par la mutuelle.

Ce choix s'est fondé :

- 1) sur la démarche de formation entreprise par le centre de formation pour le GIE AGIRC/ARRCO sur l'écoute, l'accueil et l'orientation.
- 2) Sur l'existence d'un langage commun celui du service social et par extension du travail social.
- 3) Sur la compétence du centre de formation à former à une mission générique du travail social : l'accueil.
- 4) Sur l'ouverture à la culture du social pour les salariés de la mutuelle.

Pour le centre de formation, il s'agit de prolonger son engagement dans les trois directions que sont :

- La promotion des personnes et en particulier des femmes dans le milieu du travail social.
- La promotion et le développement des compétences en travail social.
- La contribution au développement de la recherche et de la pensée sur le travail social.

En référence à G. Le Boterf<sup>4</sup>, nous entendons que la compétence professionnelle est un « *savoir agir validé* » qui mobilise, combine et transpose des ressources individuelles et de réseau dans une situation professionnelle complexe, en vue d'une finalité.

Autrement dit, du savoir-faire au savoir agir, il s'agira de savoir faire des choix ; prendre des initiatives, arbitrer, prendre des risques, réagir à un aléa, trancher, prendre des responsabilités, innover.

---

<sup>4</sup> BOTOERF LE (G), l'ingénierie des compétences, Paris, Edition d'organisation, 1998.

Nous souhaitons ici faire part des valeurs qui nous sont communes en tant que travailleurs sociaux :

- Favoriser les passerelles entre les métiers d'un même champ car le social n'appartient pas à une seule catégorie de professionnels !
- Décloisonner les métiers pour une meilleure mobilité.
- Promouvoir professionnellement les personnes selon le principe de la formation tout au long de la vie.
- Avoir le souci des missions qui sont les nôtres en particulier : l'accueil des publics en difficultés.

En vous présentant ce travail de collaboration formative, nous voulons montrer comment un projet de formation initié par une mutuelle et mis en œuvre par un centre de formation en travail social soulève **une série d'interrogations** en matière :

- de professionnalisation (création de la fonction de conseiller social au sein d'une mutuelle) :  
**la fonction fait-elle le métier ?**

Les résultats des travaux menés par les équipes de la MIRE, rassemblés dans l'ouvrage<sup>5</sup> « *Les mutations du travail social* », nous permettent d'affirmer que « *l'enjeu de cette fonction la fait reconnaître comme un métier ; l'accueil constitue une fonction commune à toutes les entreprises en contact direct avec des usagers. C'est parce qu'ils reçoivent des gens en difficultés que les personnels d'accueil se revendiquent du travail social ...Le travail social comme référence identitaire* ».

La mobilisation des connaissances administrativo-sociales et les capacités d'évaluation de la situation font de l'accueil le lieu stratégique de la réponse.

Ainsi émerge la figure de « *l'auxiliarat social* » qui remplit des tâches de pré-bilan, d'instruction de dossier, d'engagement de procédure jusqu'au seuil de l'accompagnement social.

Dans « *Les paradoxes du travail social* », M. Autès<sup>6</sup> ne manque pas d'évoquer à propos des nouvelles professionnalités ce qu'il nomme « *...compétence, l'ensemble des savoirs, des connaissances, des habiletés techniques, des gestes productifs, des aptitudes, « ... » entrent en effet dans la définition de la qualification mais n'en constituent pas pour autant ce qui en fera la valeur sociale. Autrement dit, on peut disposer d'un ensemble de savoir-faire et de savoirs particulièrement pointus si l'état des rapports sociaux et de la négociation autour de ce qui est considéré comme utile, efficace, nécessaire par la société à un moment donné, ne classe, ni ne range ces savoirs parmi sa conception de ce qui est utile, ceux-ci restent sans valeur et sans reconnaissance... Le fait que le contenu de la compétence soit socialement reconnu en fonction d'une définition sociale de l'utilité, qui fera valeur de la compétence* ».

- De compétence, développement des compétences d'un nouveau groupe de salariés, les conseillers sociaux : comment articuler compétence et qualité ?

Les démarches qualité ont pour objectifs de raccourcir la distance au public, de fournir une prestation rapide, le rôle des agents étant d'accroître face au public l'efficacité de l'organisation grâce à une meilleure communication.

M. Autès évoque la notion de compétence collective et de compétence de l'organisation.

---

<sup>5</sup> CHOPART (JN), *Les mutations du travail social*, Paris, Dunod, 2000.

<sup>6</sup> AUTÈS (M), *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 1999.

- De socialisation professionnelle, acquisition d'une démarche professionnelle et acquérir un positionnement en terme d'effets et de limites du travail : en quoi la montée en compétences et la promotion statutaire participent-elles à l'acquisition d'une nouvelle « culture » professionnelle ?

Selon M. Autès, le Travail Social est une pratique symbolique (le langage agit ...) ; a un rapport à l'éthique (situation qui engage...) et se situe dans l'expérience du vécu (c'est-à-dire inscrite dans l'ici et le maintenant...).

Au sein de la mutuelle, l'accueil du public en difficulté apparaît comme une dimension transversale, comme au sein de diverses institutions, sans que pour autant les salariés qui assurent cette fonction soient formés de manière spécifique.

Ce travail d'accueil des publics en difficulté nécessite une formation des « professionnels de 1<sup>ère</sup> ligne » pour d'une part développer les compétences d'écoute, de diagnostic, d'analyse, et d'autre part, assurer aux adhérents un accueil qui va leur apporter écoute, compréhension et orientation.

La valorisation de la réponse apportée à la demande sociale par un personnel subalterne montre aussi une évolution par le bas. Hier, ce personnel avait pour mission de réaliser un travail de type administratif : traitement des décomptes de sécurité sociale, accueil de tous les adhérents, d'ouverture du courrier, assurer des permanences téléphoniques. Aujourd'hui, ces salariés se concentrent sur la dimension sociale par une écoute et un accueil des adhérents en difficulté. D'un travail polyvalent, assuré par plusieurs personnes au sein de l'agence, la fonction de conseillère sociale se spécialise sur la dimension sociale, seule à assurer cette fonction dans l'agence, une sorte d'expert.

Ceci pose la question des enjeux de reconnaissance pour les intervenants sociaux.

Les acteurs sont en place, nous avons clarifié le projet que nous poursuivons, aussi il nous importe maintenant de vous faire part de notre expérience.

### **III – NOTRE EXPERIENCE**

A partir des missions prescrites pour l'action sociale et des professionnels en place, la mutuelle a dressé un constat, nous en retenons les points suivants :

- Le personnel n'est pas formé pour accueillir et entendre des personnes en difficulté.
- Ces salariées, nommées depuis conseillères sociales, éprouvent des difficultés à être reconnue dans leurs missions, et donc à se sentir légitime. (en interne auprès des collègues, en externe dans leur contact avec les professionnels du secteur médico-social diplômés.)

A partir de ces divers éléments, une action de formation est engagée en 2002, sur le mode d'une formation action.

partir de ces divers éléments, une action de formation est engagée en 2002, sur le mode d'une formation action.

artir de ces divers éléments, une action de formation est engagée en 2002, sur le mode d'une formation action.

rtir de ces divers éléments, une action de formation est engagée en 2002, sur le mode d'une formation action.

tir de ces divers éléments, une action de formation est engagée en 2002, sur le mode d'une formation action.

ir de ces divers éléments, une action de formation est engagée en 2002, sur le mode d'une formation action.









*e nombreux avantages dont notamment :  
nombreux avantages dont notamment :  
nombreux avantages dont notamment :  
ombreux avantages dont notamment :  
mbreux avantages dont notamment :  
breux avantages dont notamment :  
reux avantages dont notamment :  
eux avantages dont notamment :  
ux avantages dont notamment :  
x avantages dont notamment :  
avantages dont notamment :  
avantages dont notamment :  
vantages dont notamment :  
antages dont notamment :  
ntages dont notamment :  
tages dont notamment :  
ages dont notamment :  
ges dont notamment :  
es dont notamment :  
s dont notamment :  
dont notamment :  
dont notamment :  
ont notamment :  
nt notamment :  
t notamment :  
notamment :  
notamment :  
otamment :  
tamment :  
amment :  
mment :  
ment :  
ent :  
nt :  
t :  
:  
:*

*une apparente économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
ne apparente économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
e apparente économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
apparente économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
apparente économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
pparente économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
parente économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
arente économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
rente économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
ente économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
nte économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,  
te économie de temps et de moyens par rapport aux formations traditionnelles,*



ormations traditionnelles,  
rmations traditionnelles,  
mations traditionnelles,  
ations traditionnelles,  
tions traditionnelles,  
ions traditionnelles,  
ons traditionnelles,  
ns traditionnelles,  
s traditionnelles,  
  traditionnelles,  
traditionnelles,  
raditionnelles,  
aditionnelles,  
ditionnelles,  
itionnelles,  
tionnelles,  
ionnelles,  
onnelles,  
nnelles,  
nelles,  
elles,  
lles,  
les,  
es,  
s,  
,

*des acquisitions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques  
es acquisitions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques  
s acquisitions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques  
acquisitions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques  
acquisitions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques  
cquisitions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques  
quisitions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques  
uisitions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques  
isitions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques  
sitions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques  
itions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ;  
tions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ;  
ions de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ;  
ons de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ;  
ns de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ; les  
s de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ; les  
de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ; les  
de connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ; les  
e connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ; les  
connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ; les  
connaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ; les  
onnaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ; les  
nnaissances, de capacités directement ancrées sur les pratiques professionnelles ; les besoins*





*problèmes de fonctionnement de l'organisation,  
problèmes de fonctionnement de l'organisation,  
roblèmes de fonctionnement de l'organisation,  
oblèmes de fonctionnement de l'organisation,  
blèmes de fonctionnement de l'organisation,  
lèmes de fonctionnement de l'organisation,  
èmes de fonctionnement de l'organisation,  
mes de fonctionnement de l'organisation,  
es de fonctionnement de l'organisation,  
s de fonctionnement de l'organisation,  
de fonctionnement de l'organisation,  
de fonctionnement de l'organisation,  
e fonctionnement de l'organisation,  
fonctionnement de l'organisation,  
fonctionnement de l'organisation,  
onctionnement de l'organisation,  
nctionnement de l'organisation,  
ctionnement de l'organisation,  
tionnement de l'organisation,  
ionnement de l'organisation,  
onnement de l'organisation,  
nnement de l'organisation,  
nement de l'organisation,  
ement de l'organisation,  
ment de l'organisation,  
ent de l'organisation,  
nt de l'organisation,  
t de l'organisation,  
de l'organisation,  
de l'organisation,  
e l'organisation,  
l'organisation,  
l'organisation,  
'organisation,  
organisation,  
rganisation,  
ganisation,  
anisation,  
nisation,  
isation,  
sation,  
ation,  
tion,  
ion,  
on,  
n,  
,*

*une opportunité de développer des compétences collectives nécessaire au bon fonctionnement  
ne opportunité de développer des compétences collectives nécessaire au bon fonctionnement*









*ent de l'organisation. »<sup>7</sup>*  
*nt de l'organisation. »<sup>7</sup>*  
*t de l'organisation. »<sup>7</sup>*  
*de l'organisation. »<sup>7</sup>*  
*de l'organisation. »<sup>7</sup>*  
*e l'organisation. »<sup>7</sup>*  
*l'organisation. »<sup>7</sup>*  
*l'organisation. »<sup>7</sup>*  
*'organisation. »<sup>7</sup>*  
*organisation. »<sup>7</sup>*  
*rganisation. »<sup>7</sup>*  
*ganisation. »<sup>7</sup>*  
*anisation. »<sup>7</sup>*  
*nisation. »<sup>7</sup>*  
*isation. »<sup>7</sup>*  
*sation. »<sup>7</sup>*  
*ation. »<sup>7</sup>*  
*tion. »<sup>7</sup>*  
*ion. »<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

on. »<sup>7</sup>  
n. »<sup>7</sup>  
. »<sup>7</sup>  
»<sup>7</sup>  
»<sup>7</sup>  
»<sup>7</sup>  
7

Selon G. Le Boterf<sup>8</sup>, les conditions de réussite d'une formation action repose sur sept points – Nous en retiendrons pour notre part 5 :

- 1) la pertinence et la faisabilité du projet : il doit reposer sur un besoin ou une exigence réelle des limites opérationnelles et se situer dans le champ du possible. *Décision du Conseil d'Administration de développer un accueil spécifique pour les adhérents en difficulté.*
- 2) la faisabilité par rapport aux capacités et pouvoir d'intervention du groupe-acteur. *Une demande de formation de la part du personnel en place, un engagement de chacune pour réaliser ce cursus de formation, malgré d'une part une moyenne d'ancienneté dans l'entreprise élevée (de 15 à 35ans), une moyenne d'âge également relativement élevée plus de 43 ans. Avec un cursus scolaire qui n'a pas laissé que de bons souvenirs, niveau V et VI en majorité.*
- 3) le soutien de la direction et de l'encadrement supérieur : il est nécessaire d'assurer la viabilité et la durabilité du projet et pour déboucher sur des décisions concrètes de changement ou d'amélioration. Le projet doit être validé pour pouvoir exister et se développer. *Le projet a reçu la validation de la Direction Générale, et une reconnaissance par le biais d'un financement du FSE.*
- 4) la potentialité formative des projets ou des problèmes retenus : un problème ou un projet peut-être plus ou moins riche dans ses potentialités d'exploitation pédagogique. Il peut constituer ou non un centre d'intérêt à multi-facettes. Il est recommandé d'engager des processus de formation action qui permettent de progresser dans la construction des compétences transposables à des catégories de situations problèmes. *La montée en compétence des Conseillères Sociales est dans le droit fil des valeurs du centre de formation à savoir la promotion des femmes dans le monde du travail.*
- 5) la mise en place et le fonctionnement d'une fonction d'accompagnement pédagogique souple et réactive. *En parallèle d'une formation au centre de formation, un travail hebdomadaire sur site avec le groupe est réalisé, temps*

---

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>7</sup> CEDIP, Manager les compétences, Norbert Casas, site Internet [www.3ct.com/ridf/Cedip](http://www.3ct.com/ridf/Cedip), consultation le 21.03.2007.

<sup>8</sup> BOTERF LE (G), op. Cité.

*d'échanges permettant de confronter les savoirs, les questionnements et les réflexions et pistes de solutions.*

Au regard des recommandations de G. Le Boterf nous avons procédé à l'élaboration et la construction de notre action de formation. Nous vous présentons brièvement ce projet.

Pour le centre de formation, il s'agissait de co-construire avec la mutuelle l'accompagnement du processus de formation-action :

En référence avec G. Le Boterf<sup>9</sup> on été développées :

- **Des activités de conceptualisation**, aider le groupe-acteur à nommer ce qu'il fait, à identifier les démarches qu'il met en œuvre, à repérer les difficultés auxquelles il s'affronte.
- **Des activités de mise en relation**, mettre le groupe-acteur en relation avec les ressources et les centres de décisions pertinents (banque de données, experts et spécialistes).
- **Des activités de facilitation de l'acquisition de savoir et de savoir-faire**, fournir des apports directs de connaissances (théoriques, méthodologiques et techniques).
- **Un entraînement à la construction des compétences** en aidant les participants à choisir, combiner et mobiliser les ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, réseaux relationnels, banque de données) pour construire des compétences.
- **Des activités de capitalisation** nécessaires pour entretenir la motivation du groupe, faciliter sa fonction synthèse, permettre la construction et l'articulation des savoirs qu'il crée progressivement (Aider le groupe-acteur à faire le point sur sa démarche et sur sa progression).

Cette formation-action a été construite en trois temps :

ette formation-action a été construite en trois temps :

tte formation-action a été construite en trois temps :

te formation-action a été construite en trois temps :

e formation-action a été construite en trois temps :

formation-action a été construite en trois temps :

formation-action a été construite en trois temps :

ormation-action a été construite en trois temps :

rmation-action a été construite en trois temps :

mation-action a été construite en trois temps :

ation-action a été construite en trois temps :

tion-action a été construite en trois temps :

ion-action a été construite en trois temps :

on-action a été construite en trois temps :

n-action a été construite en trois temps :

-action a été construite en trois temps :

ction a été construite en trois temps :

tion a été construite en trois temps :

ion a été construite en trois temps :

on a été construite en trois temps :

n a été construite en trois temps :

a été construite en trois temps :

a été construite en trois temps :

été construite en trois temps :

été construite en trois temps :

té construite en trois temps :

é construite en trois temps :

onstruite en trois temps :

onstruite en trois temps :

---

<sup>9</sup> BOTERF LE (G), op. Cité.

en trois temps :  
n trois temps :  
trois temps :  
trois temps :  
rois temps :  
ois temps :  
is temps :  
s temps :  
temps :  
temps :  
emps :  
mps :  
ps :  
s :  
:  
:

– 1<sup>er</sup> temps Opérationnalité  
1<sup>er</sup> temps Opérationnalité  
1<sup>er</sup> temps Opérationnalité  
<sup>er</sup> temps Opérationnalité  
<sup>r</sup> temps Opérationnalité  
temps Opérationnalité  
temps Opérationnalité  
emps Opérationnalité  
mps Opérationnalité  
ps Opérationnalité  
s Opérationnalité  
Opérationnalité  
Opérationnalité  
pérationnalité  
érationnalité  
rationnalité  
ationnalité  
tionnalité  
ionnalité  
onnalité  
nnalité  
nalité  
alité  
lité  
ité  
té  
é

– 2<sup>ème</sup> temps Perfectionnement  
2<sup>ème</sup> temps Perfectionnement  
2<sup>ème</sup> temps Perfectionnement  
<sup>ème</sup> temps Perfectionnement  
<sup>me</sup> temps Perfectionnement



ement des connaissances  
ment des connaissances  
ent des connaissances  
nt des connaissances  
t des connaissances  
des connaissances  
des connaissances  
es connaissances  
s connaissances  
connaissances  
connaissances  
onnaissances  
nnaissances  
naissances  
aissances  
issances  
ssances  
sances  
ances  
nces  
ces  
es  
s

Avec une organisation du travail sur le « terrain » qui prévoit un temps de concertation et de mise en commun selon une fréquence d'une journée par semaine.

Son but : aider à «Mettre en mots pour mettre en lien »

**La 1<sup>ère</sup> session : phase opérationnalité** s'est déroulée sur la période 2002/2003 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2002 à juillet 2003.

Objectifs à court terme

- opérationnalité
- répondre professionnellement
- avoir des outils

Elle s'est articulée autour de 3 grands thèmes :

- L'environnement législatif et réglementaire de la protection sociale : comprendre l'organisation administrative et sociale de la France et de l'Europe sociale.
- La communication dans une relation d'aide : conduire un entretien d'aide, savoir gérer les affects, pouvoir accompagner la personne vers la résolution de problème.
- Mobiliser ses savoirs pour être capable de conseiller et d'orienter : analyser les situations, définir l'opportunité de l'intervention, savoir hiérarchiser les informations, les mettre en lien, repérer les personnes ressources à solliciter pour obtenir l'information, mobiliser la personne dans la résolution de ses difficultés.

En parallèle un temps de formation a été organisé pour les directeurs d'agence, le hiérarchique de ces salariées, ceux-ci étant issue du champ commercial, il leur a été proposé un temps de

formation sur l'environnement et les enjeux de l'action sociale. Cet aspect ne sera pas développé dans ce propos.

**La 2<sup>ème</sup> session:** Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.  
Perfectionnement : s'est déroulée sur la période 2006/2007 à raison de 20 jours de formation, soit deux journées par mois d'Octobre 2006 à juillet 2007.

Cette deuxième phase que nous nommons **le temps du perfectionnement** est construite sur le même modèle que la précédente afin de bien démontrer que nous nous situons dans un processus de professionnalisation. Ce temps de perfectionnement reprend les 3 grands thèmes évoqués dans l'opérationnalité.

Les objectifs de cette deuxième période se déclinent de la manière suivante :

- faire évoluer les pratiques professionnelles,
- adapter les méthodes et les moyens,
- doter les salariés d'outils conceptuels et méthodologiques,
- relever leur niveau professionnel de compétence,
- leur apporter les clés de compréhension de phénomènes complexes faisant souvent l'objet de représentations, de stéréotypes, d'idées toutes faites ;

- les amener progressivement à prendre de la distance et adopter la « bonne » attitude professionnelle face aux obstacles rencontrés.

**La 3<sup>ème</sup> session : temps d'approfondissement des connaissances** est à venir.

Tous les professionnels de l'action sociale ont pu suivre ces deux temps de formation et ont pu s'inscrire dans un processus de formation action qu'ils ont fait vivre par leur apport d'expériences, dans un aller-retour école/terrain. Cette expérience a été riche en réflexions et interrogations.

#### **IV – NOS REFLEXIONS SUR LA DEMARCHE**

Nous pouvons dire déjà aujourd'hui que notre postulat de départ a savoir permettre à une catégorie de personnel d'une part de s'adapter au changement, d'acquérir de nouvelles compétences et d'autre part de conserver son emploi, est vérifié. Nous partageons avec vous les réflexions suivantes :

➔ **-Le changement de culture professionnelle : Comment accompagner, les « conseillers sociaux en devenir » à passer de l' univers « technico-commercial » à celui du « social » ?**

Selon R. Wittorski<sup>10</sup>, la compétence possède cinq composantes articulées sur 3 niveaux

- 1) **Cognitive** : portée par le niveau micro, elle est constituée par 2 éléments a) les représentations cognitives, et les schémas et théories implicites ; b) la représentation que l'acteur se fait de la situation dans laquelle il se trouve.
- 2) **Culturelle** : la façon dont la culture de l'organisation dans laquelle se situe l'individu ou le groupe auteur de la compétence va imprimer certaines formes de compétences produites. Cette compétence provient de l'influence des niveaux méso et macro sur le niveau micro.
- 3) **Affective** : un des moteurs de la compétence, elle regroupe 3 éléments a) l'image de soi –valorisée ou dévalorisée- b) l'investissement affectif dans l'action – vivre avec plaisir ou souffrance ce que l'on fait – c) l'engagement c'est-à-dire la motivation – lorsque l'environnement de travail porte un jugement positif ou négatif sur la pratique mise en œuvre par l'individu, cela a pour effet de renforcer ou non la motivation et d'agir sur l'image de soi.
- 4) **Sociale** : comprend à la fois la reconnaissance effective par l'environnement immédiat et le pari que l'individu ou le groupe fait sur la reconnaissance à venir par l'environnement ou l'organisation de sa pratique. Il s'agit toujours d'un compromis dans lequel l'individu va faire le choix de ce qui est montrable.
- 5) **Praxéologique** : l'aspect visible, observable de la compétence = la performance.

Ces 5 composantes s'articulent selon les 3 niveaux suivants :

- 1) niveau de l'individu ou du groupe producteur/auteur de la compétence (niveau micro),
- 2) niveau de l'environnement social immédiat (niveau méso ou social qui est le niveau de socialisation du groupe d'appartenance, du collectif de travail),
- 3) niveau de l'organisation dans laquelle sont insérés les individus.

---

<sup>10</sup> WITTORSKI (R), de la fabrication des compétences, Revue de l'éducation permanente, N°135 :1998-2, P 57 à 69.

La mesure des effets du au changement de culture professionnelle ne pourra se faire, de notre point de vue, qu'à l'issue du processus de formation à l'occasion de l'évaluation annuelle avec la responsable de l'action sociale et le directeur d'agence.

➔ ***Transfert de compétences entre des niveaux de formation différents : S'agit-il de faire acquérir aux conseillers sociaux certaines des compétences que possèdent les assistants de service social ?***

Aujourd'hui la notion de compétence tend à se substituer à celle de qualification au sens de capacités générales permettant de gérer globalement une situation.

Selon D. Hameline<sup>11</sup>, la compétence est un « savoir-faire permettant une mise en œuvre immédiate à partir d'un répertoire de gestes disponibles ».

Le concept porte sur trois traits :

- 1) une compétence évoque un ensemble, un système, un réseau de connaissances, de savoirs.
- 2) Elle est orientée vers l'action, traversée par une finalité opératoire.
- 3) Elle est opératoire en situation, c'est à dire ordonnée au traitement de situations problèmes.

Il s'agit donc d'un concept-outil qui permet d'analyser les métiers, d'élaborer des programmes, d'évaluer des acquisitions, outil d'aide à la conception il fonctionne très bien dans le champ praxéologique.

- Lien entre les voies de développement des compétences et les organisations :

**Sommes-nous alors dans un transfert de compétence ou dans une adaptation des compétences d'un métier vers une fonction ? Cette question vaut-elle pour les contenus de formation ? Comment ?**

Sur ces questions R.Wittorski<sup>12</sup> nous propose les remarques suivantes :

- Faire le distinguo entre produire des compétences individuelles et/ou collectives : les compétences individuelles sont partagées donc transmises par la démonstration ou l'explication.
- L'adaptation des compétences doit être pensée différemment du développement des compétences.
- Les compétences disponibles (potentiellement mobilisables) ne sont pas les compétences gérées (pouvant être manipulées).
- Les compétences de résultat (ayant une fonction directe sur l'organisation de l'action en cours) doivent être prises en compte différemment des compétences de processus (élaborées à l'occasion du processus de réflexion et portant sur le processus).

Ces 5 processus ne produisent pas les mêmes types de savoirs :

- ➔ Logique de la réflexion et de l'action produit des savoirs faire attachés à l'action.
- ➔ Logique de la réflexion sur l'action élabore de nouveaux savoirs sur l'action.
- ➔ Logique de la réflexion pour l'action entraîne la production de nouvelles séquences opératives figurées mentalement qui constituent de nouvelles dispositions à agir.

- En référence à R.Wittorski nous pouvons nous interroger sur la notion de transfert :

---

<sup>11</sup> HAMELINE (D), Les objectifs pédagogiques en formation initiale et continue, Paris, ESF, 1979.

<sup>12</sup> WITTORSKI (R), op. Cité.

Si l'on considère que la compétence est toujours une production inédite dans une situation particulière, ce qui se transfère n'est probablement pas de l'ordre de la compétence mais de la capacité qui est décontextualisée. Ainsi doit-on sans doute plutôt parler de transfert de capacités plus que de transfert de compétences qui correspond davantage au processus de développement de compétence lui-même.

➔ - Création d'une voie de professionnalisation ou de promotion du parcours de qualification : **Quel est le processus de légitimation à l'œuvre dans ce projet de formation ? Pour l'institution ? Pour les salariés concernés ? Pour le centre de formation ?**

Selon R. Wittorski, si la production de la compétence est inscrite dans des « logiques d'action » au niveau social ou méso de l'environnement immédiat (atelier, service) elle fait aussi l'objet d'une négociation et d'un enjeu de reconnaissance entre les acteurs apprenant d'un même service. Elle fait aussi l'objet d'une évaluation, d'une reconnaissance, voire d'une codification et d'une hiérarchisation au niveau sociétal de l'organisation : inscription des compétences dans des qualifications, définitions de niveau de responsabilité et niveau de rémunération.

➔ Les Apports pour la formation :

- L'appareil de formation co-construit l'accompagnement à la création et à la mise en place d'une nouvelle fonction au sein d'une institution sanitaire et sociale.

- Les ressources de la pédagogie active sont mobilisées et développées dans la formation continue d'adultes :

Sont expérimentés les concepts de la formation des adultes dans les 5 voies du développement des compétences : savoir → connaissance → capacités → compétences ← → professionnalité

C'est pas le repérage des compétences en présence et des savoirs en usage à partir de situations réelles proposées ou amenées par les participantes que le groupe construit ses propres savoirs qu'il mutualise et soumet à l'épreuve de l'activité professionnelle pour apprendre à travailler en tant que conseiller social.

## CONCLUSION

Pour conclure, nous pouvons dire que cette entreprise de co-construction nous a permis de créer un rapport de gagnant/gagnant : une connaissance réciproque du travail des uns et des autres, la mise en valeur des questions liées à l'âge, au vieillissement et à la place des seniors ; la promotion des personnes grâce à la formation des adultes.

Aux deux tiers de notre parcours de co-construction la prise de risque reste très relative dans l'attente de l'évaluation finale du processus. Les évaluations intermédiaires sont satisfaisantes et nous encourage à poursuivre la démarche.

Du côté du centre de formation, ce champ méconnu qui est celui de la mutuelle peut ouvrir des perspectives intéressantes pour l'appareil de formation nous ne pouvons qu'encourager les collègues ici présentes à se lancer dans cette aventure.

Du côté de la Mutuelle, l'appropriation d'une démarche d'ingénierie de formation ne peut qu'inciter à poursuivre le processus de développement des compétences. Ceci dans une garantie de la dimension d'une éthique de la formation dans l'apprentissage d'une éthique professionnelle. De manière plus concrète nous pouvons aujourd'hui ouvrir la porte à des recrutements de professionnels venant d'autres horizons : IUT carrières sociale, CESF... afin

de compléter et diversifier la prise en compte de la demande des adhérents et les réponses possibles.

## **BIBLIOGRAPHIE**

AUTES (M), Les paradoxes du travail social, Paris, Dunod, 1999.

BOTERF (LE) (G), L'ingénierie des compétences, Paris, Editions d'organisation, 1998.

BOTERF (LE) (G), De quel concept de compétence avons-nous besoin ? Soins cadres n°41, février 2002.

BOTERF (LE) (G), Pas de confiance sans compétences, Le Monde initiatives, Date ( ?).

CHOPART (JN), Les mutations du travail social, Paris, Dunod, 2000.

HAMELINE (D), Les objectifs pédagogiques en formation initiale et continue, Paris, ESF, 1979.

Rapport 2005 de la DGAS, «L'intervention sociale ; un travail de proximité ».

### Revue Vie sociale :

«Travail social : mutations des pratiques, évolution des compétences » Paris, Cédias, 2000.

### Revue de l'Education permanente :

N°133 « Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble », Yves Schwartz.

N°135 « De la fabrication des compétences » Richard Wittorski, 1998 – 2, pages 57 à 69.

N°140-141 « Que faut-il entendre par professionnalisation ? »

« La dialectique qualification-compétence : état de la question », Janine Roche.

« Former en transformant, transformer en formant », François Beaujolin.

### Sites Internet :

- de la Mutualité Française, [www.mutualite.com](http://www.mutualite.com)

- de Groupe France Mutuelle, [www.groupefrancemutuelle.fr](http://www.groupefrancemutuelle.fr)