Zeitschrift: Défis / proJURA

Herausgeber: proJURA

Band: 7 (2009)

Heft: 21: Les innovations

Artikel: Transfert et impact des connaissances acquises en formation individuelle dans les collectifs de travail : quels enjeux innovationnels?

Autor: Kottelat, Jacques

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-824006

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 04.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Transfert et impact des connaissances acquises en formation individuelle dans les collectifs de travail :

Quels enjeux innovationnels ?

Par Jacques Kottelat

«Formation continue individuelle et collectif de travail : un ajustement difficile à expliquer ? »

Les recherches sur les retombées, les conséquences, les répercussions ou le retour sur investissement de la formation dans les collectifs de travail sont peu nombreuses.
Vandamme (2004) met en évidence que si les connaissances et les compétences acquises individuellement en formation continue donnent à penser que «plus on en sait, mieux on se porte et mieux on sait comment se comporter» (p.78), il n'empêche qu'elles sont difficilement transmissibles au collectif de travail et que ce processus de transmission reste parfois inexplicable, voire inexplicable. Au terme d'un processus de formation, des divergences théoriques apparaîtraient entre les individus appartenant à un collectif qui n'auraient pas suivi les mêmes formations, d'où la résistance à l'application des connaissances acquises au sein du collectif de travail et «la question de l'usage de la formation continue constituerait en quelque sorte une boîte noire ! » (p.140).

Il y aurait une forme d'ajustement (difficilement explicable) entre l'individu et le collectif de travail dans laquelle l'un et l'autre justifie leur engagement dans la formation en reconnaissant, de part et d'autre, ce qu'est censé leur apporter de nouvelles connaissances et compétences acquises par la formation. Néanmoins, pas plus l'individu que le collectif de travail ne parviennent à expliquer les avantages d'une formation au-delà de l'enrichissement personnel et collectif et du bien être général qu'elle procurerait. Comme si quelque part cet ajustement entre l'individu et le collectif, par rapport à l'apport de la formation dans le contexte du travail, garantissait une certaine «paix des ménages» qui d'un côté comme de l'autre atténuerait des éventuelles tensions difficiles à gérer entre eux (mais au sujet de quoi ?), tout en sachant pertinemment que l'individu ne reçoit pas, forcément, de la part du collectif, une reconnaissance hiérarchique et/ou salariale en rapport à une augmentation de son capital humain au contraire des propos développés dans la recherche présentée par Hanhart et all. (2005).

Dunberry (2006) souligne l'importance de l'implication de l'individu dans les démarches d'évaluations de transfert et d'impact des formations dans les collectifs de travail afin qu'il puisse «lui-même définir des indicateurs de ses apprentissages et en faire conjointement le suivi» (p.50)

Plusieurs études considèrent comme important la reconnaissance de l'individu et la nécessité d'avoir de bons rapports avec son collectif de travail afin de transférer au mieux les compétences de l'individu via le poste de travail.

Pour le collectif de travail, certaines contradictions individuelles peuvent être à la source de perturbations et de conflits mais également de tentatives d'innovations

Cros (2007) affirme, en s'appuyant sur les propos d'Habermas (1987), que «la signification des actes innovationnels ne peut être comprise que parce que celle-ci est impliquée dans un contexte d'agir orienté vers la formation ou la transformation d'un ou plusieurs individus» (p.7). Elle ajoute que le processus de l'innovation se développe en opposition à des pratiques professionnelles inopérantes et routinières.

Votre énergie électrique ...

LA GOULE

Société des Forces Electriques de La Goule

Route de Tramelan 16
2610 St-Imier
Tél. 032 942 41 11
Fax. 032 942 41 77
E-mail :info@lagoule.ch

votre partenaire
1to1 energy

TIBO
COPIEURS • INFORMATIQUE

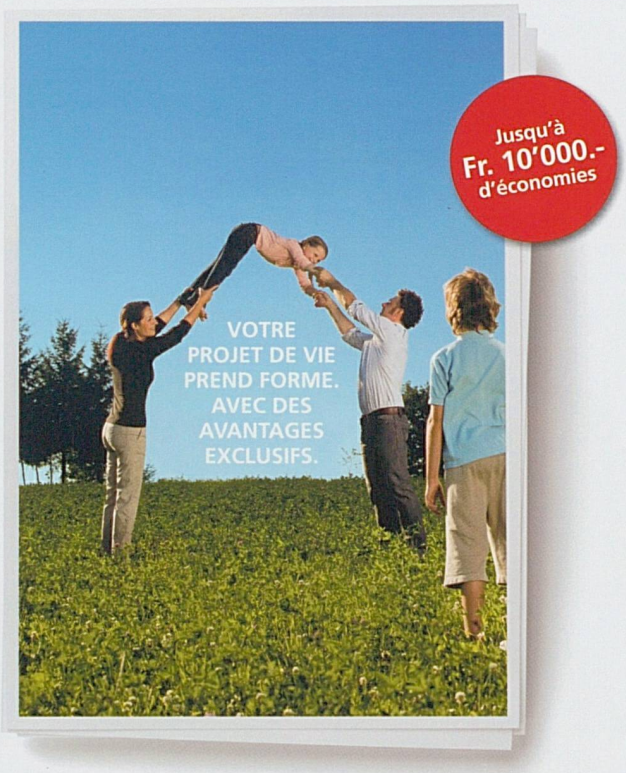
www.tibo.ch

Rte de Courgenay 58
2900 PORRENTRUY

Rue St-Maurice 30
2800 DELEMONT

TEL 032 465 94 65

Les professionnels à votre service



Nouveau !
L'hypothèque JuraFamille – Le prêt hypothécaire BCJ pour tous les couples avec ou sans enfant. Economisez jusqu'à Fr. 10'000.- la première année. Renseignements sur www.bcj.ch ou par téléphone au 032 465 13 01.

JuraFamille
Hypothèque BCJ

artionet

Les professionnels de l'Internet pour les plus ambitieux !

Vous ne verrez jamais plus le web de la même manière !

www.artionet.com

2800 Delémont | Tél. : +41 (0) 32 424 48 00 | info@artionet.com

Néanmoins, l'innovation n'est pas qu'une simple résolution de problème, elle détient en son sein de la créativité et de l'originalité, elle donne la possibilité aux individus aux prises avec des réalités professionnelles exigeantes d'agir sur des marges de liberté qu'ils ont à disposition.

Si étymologiquement innover c'est introduire du nouveau dans de l'ancien, c'est aussi une activité humaine délibérée qui tend à introduire de la nouveauté dans un contexte donné. Gather Thurler (2004) pense que l'idée d'innovation est associée à un changement planifié, mais sans forcément qu'il soit organisé. L'innovation pourrait être considérée comme un changement intentionnel. Cela définirait des rapports sociaux dans lesquels les individus s'affronteraient ou l'innovation affecterait, transformerait ou pas le collectif de travail, ajusterait des pratiques de rupture avec des pratiques existantes. Dès lors, elle avance des fragments d'une théorie de l'innovation comme suit :

1. L'innovation, avant d'être – éventuellement – un changement effectif, est un changement rêvé, imaginé, anticipé, préfiguré. Elle est donc de l'ordre des représentations. (…);
2. L'innovation comme représentation ne se limite pas à sa substance (ce qui pourrait ou devrait changer), mais s'étend aux raisons de ce changement, aux obstacles prévisibles, aux avantages et inconvénients présumés;
3. Proposer une innovation n'est jamais, en soi, une chose éminemment rationnelle et allant dans le sens d'un progrès indiscutable; (…)
4. De la même manière, aucune résistance à l'innovation n'est a priori irrationnelle ou réactionnaire; (…)
5. L'innovation est rarement un but en soi, elle est reliée à des visions du monde, des idéologies, des stratégies plus vastes; (…)
6. L'innovation en éducation concerne rarement un seul acteur, même s'il en est l'initiateur; (…)
7. Il n'y a aucune raison que tous les acteurs concernés aient le même rapport à une innovation définie; (…)
8. L'innovation fait donc en général l'objet d'une transaction, d'un marchandage aboutissant à un compromis entre plusieurs intérêts, plusieurs systèmes de valeurs, plusieurs projets, plusieurs logiques d'action;
9. Les transactions relatives à diverses innovations possibles, souhaitables, redoutables sont au cœur du fonctionnement des organisations et du monde du travail. Elles renvoient constamment aux rapports de pouvoir et au sens des activités;
10. Le sens d'une innovation est toujours, en dernière instance, construit par chacun des acteurs, même si les transactions portent aussi sur ce sens et si chacun subit des influences et ne pense pas l'innovation tout seul. (p.3-4)

Pour un individu évoluant dans un collectif de travail qu'est-ce que cela signifie que d'intégrer dans sa pratique professionnelle les savoirs et les connaissances acquises en formation ? Comment les connaissances acquises en formation s'intègrent-elles, s'exploitent-elles ou s'appliquent-elles dans un collectif de travail ? Comment l'individu développe-t-il pour lui-même et pour le collectif de travail les connaissances acquises en formation ? Comment les individus appartenant au collectif de travail perçoivent-ils, se représentent-ils, évaluent-ils les connaissances qu'on leur propose, voire qu'on leur impose ?

Pour Engeström (2006) les systèmes d'activités sont des systèmes ouverts dans lesquels chaque nouvel élément apporté crée des contradictions qui sont à la source de perturbations et de conflits.

Lorsqu'un système d'activité adopte un nouvel élément venu de l'extérieur (par exemple, une nouvelle technologie, ou un nouvel objet), cette adoption crée souvent une contradiction (…). C'est le cas par exemple si le nouvel élément introduit entre en contradiction avec un ancien élément du système (par exemple, les règlements en place ou la manière de diviser le travail). Ces contradictions sont à la source de perturbations et de conflits, mais aussi de tentatives d'innovations pour transformer l'activité. (p.144)

Bibliographie

- Cros, F. (sous la direction) (2007). L'agir innovationnel. Entre créativité et formation. Bruxelles, De Boeck.
- Engeström,Y. (2006).L'interagentivité orientée-objet: vers une compréhension de l'intentionnalité collective dans les activités distribuées. In Barbier, J.M. & Durand, M. (Eds) (2006) Les rapports sujet, activités, environnements. Approches transverses. Paris, PUF, pp. 135-173.
- Gather Thurler, (2004) UF thématique « Innovation, pratique réflexive & organisation apprenante » dispensé dans un DESS intitulé Analyse du travail et construction des compétences professionnels, Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, 13-14 mai 2004.
- Kottelat, J. (2001). Du monde à la cité de la formation continue. Essai sur la constitution de la cité de la formation continue. Mémoire de licence, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève.
- Kottelat, J. (2005). Valoriser des démarches de formation individuelles dans des collectifs de travail: quels enjeux? Mémoire de DESS « Analyse du travail et construction des compétences professionnelles », Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève.
- Kottelat, J. (2009). Transfert et impacts des connaissances acquises en formation individuelle dans les collectifs de travail: quels enjeux relationnels? Canevas de thèse déposé à la Faculté de psychologie et des Sciences de l'éducation, Université de Genève.
- Hanhart et all. (2005). Propos tirés de la 3e session de l'Université européenne d'été de la Recherche et des Innovations pour Apprendre Tout au Long de la Vie – 1.9.2005 – Atelier 2.
- Vandamme, M. (éd.) (2004). Formation continue universitaire et parcours professionnel. Cahiers de la Section des Sciences de l'Education. Université de Genève. Faculté de Psychologie

Jacques Kottelat

Travailleur social, formateur-intervenant-superviseur, licence de formateur d'adulte, DESS en « Analyse du travail et construction des compétences professionnelles », Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education de l'Université de Genève