

Le Centre de Formation des Apprentis Agricoles d'Antibes mène, auprès des apprentis, une action recherche sur la base des prérogatives des ressources humaines, pour mieux comprendre et cerner les problèmes liés aux phénomènes de manque de motivation. La genèse de ce projet est tirée des entretiens avec ce public, réalisés par les équipes pédagogique et éducative, sur l'année 2003-2004. A un moment de leur parcours de formation, certains ont eu des attitudes ou des comportements qui se sont traduits invariablement par un manque d'assiduité et ou de discipline.

L'équipe éducative s'est entretenue avec les intéressés et a procédé à une analyse de contenu des rapports écrits émanant des formateurs. Elle a souhaité dépasser les notions récurrentes de discipline et de sanction qui s'appliquent en cas de manquement au règlement de la vie interne.

L'optimisation de la rationalité globale repose sur l'amélioration de cette procédure basique. Elle suppose en effet une réflexion permanente sur les voies contemporaines de la problématique « ressources humaines ». L'introduction de l'ingénierie des ressources humaines permet de comprendre et d'analyser la complexité du facteur humain pour mener en effet une stratégie cohérente avec une réalité analysée.

Sur la base de cette réflexion, il importe de déployer une pratique rompant avec les schèmes classiques de la discipline, au profit d'une connaissance mobilisatrice.

Nous avons donc procédé par regroupement des témoignages des apprentis pour travailler sur des hypothèses en lien avec la nature même des relations avec le travail que chaque individu développe. Le « va et vient » permanent entre l'entreprise et le centre de formation est une source potentielle pour étudier la transversalité des raisonnements, dès lors que l'apprenti aborde la complexité des relations professionnelles.

La réflexion et le processus d'analyse nous ont conduits à promouvoir en interne (centre de formation) et en externe (entreprise) une démarche de type action recherche concernant le suivi et l'insertion socioprofessionnelle des apprentis sur la base des prérogatives de l'ingénierie des ressources humaines, à partir des composantes suivantes : analyse et action sur l'évolution de la dynamisation de la motivation, perspectives de responsabilisation, actions de valorisation, information et expression des apprentis, systèmes de mobilisation.

Nous sommes partis d'une définition de la motivation pour mieux appréhender l'analyse des représentations individuelles, d'autrui et de l'organisation. A savoir que la motivation se définit "comme un état dynamique qui a ses origines dans les perceptions qu'un individu a de lui-même et de son environnement et qui l'incite à choisir une activité, à s'y engager et à persévérer dans son accomplissement afin d'atteindre un but."

Dans le contexte spécifique du travail, l'analyse du système de représentation doit nécessairement prendre en compte trois catégories d'objets pertinentes et incontournables dans la mesure où elles assurent des fonctions régulatrices centrales dans les rapports entre les individus: soi, autrui et l'organisation.

Si comme l'affirme Doise l'identité personnelle est une représentation sociale (L'individualisme comme représentation collective, 1999), l'identité professionnelle est une composante primordiale générée et actualisée au sein de l'organisation, témoignant de l'intériorisation des structures objectives de travail. L'auto perception s'appuie sur des principes organisateurs des variations identitaires que Doise rapporte aux cinq facteurs (big five) que de nombreuses études considèrent comme suffisants pour décrire la personnalité. Dans le cadre organisationnel, ces cinq dimensions peuvent se caractériser ainsi : communication, satisfaction, conscience professionnelle, stabilité émotionnelle et affiliation culturelle. Ces principes organisateurs des variations identitaires n'interdisent aucunement la découverte de nouvelles dimensions régulatrices de soi.

La représentation d'autrui repose en partie sur les cognitions susmentionnées mais s'y ajoutent des qualités relationnelles. Doise cite les travaux de Wish (1976) dégageant les dimensions sous-jacentes à vingt cinq relations sociales prototypiques : égal versus inégal ; compétitif versus coopératif ; orientation socio-émotionnelle versus accomplissement de la tâche et enfin intense versus superficiel.

Comme pour les variations identitaires, les variations des représentations d'autrui que nous pointons ici ne sont pas exhaustives. Elles façonnent en tout cas les dynamiques de rapprochement et de distanciations caractéristiques des relations interpersonnelles.

La représentation de l'organisation en tant que milieu englobant se distingue des objets de connaissance précédents. Nous pouvons avancer les principes organisateurs suivants en s'appuyant sur les travaux de Moliner dégageant cinq catégories du discours sur l'entreprise : la hiérarchie, l'organisation, l'activité, l'économie et le facteur humain (Images et représentations sociales, 1996).

Les représentations de soi, d'autrui et de l'organisation s'inscrivent dans un système d'interdépendance des objets de représentation qu'il importe d'analyser non seulement pour comprendre les significations dont sont porteurs les individus, mais aussi pour pointer les schèmes comportementaux associés. De l'estime à la dépréciation de soi, de l'adéquation à l'inadéquation des compétences, de l'expression des solidarités aux tensions interpersonnelles, de l'organisation adaptée à l'organisation dépassée, il s'agit toujours de valoriser ou dévaloriser certains aspects de l'objet de représentation. L'utilité perçue définissant la valeur des choses est un point cardinal de la psychologie sociale et constitue un intérêt fondamental en matière de ressources humaines où il s'agit de contrôler, corriger et optimiser la valorisation de l'organisation.

La connaissance de l'individu et pas seulement de l'apprenant par les équipes pédagogique et éducative consacre le degré le plus élevé dans la hiérarchisation de la théorie des besoins comme étant celui de l'estime – reconnaissance (Maslow, 1943). Les trois sources de la dynamique motivationnelle qui concernent les perceptions de compétence, de contrôlabilité sur les activités pédagogiques et de leurs valeurs sont mises à contribution pour influencer les comportements d'apprentissage (Viau, 1994).

Un outil d'entretien d'évaluation a été créé qui se compose de deux parties-clefs : l'une sur le savoir être (attitudes et comportement) l'autre sur le savoir-faire (aptitudes et compétences). Les critères d'entretien ont été sélectionnés d'après une analyse de contenu des rapports émis par les formateurs. Dans le but de faciliter le dialogue et la compréhension des termes de l'entretien, chaque critère est défini selon un indicateur d'évaluation. Par exemple lorsque l'on aborde les attitudes et les comportements qui régissent le savoir-être (1), les intervenants donnent une définition de chaque notion. Globalement nous avons retenu 12 critères pour le savoir-être et neuf pour le savoir-faire (2). Un bilan est établi compte tenu des succès obtenus, car l'expérience nous démontre que ceux-ci ne sont pas suffisamment reconnus comme tels. Alors que trop souvent la tendance est d'appuyer sur les difficultés rencontrées, même si celles-ci sont abordées. La reconnaissance systématique du travail et des résultats renseigne l'apprenti sur le déroulement de son parcours de professionnalisation.

Dans un deuxième temps, les objectifs à mettre en œuvre sur les points à travailler sont formalisés par écrit en accord avec l'apprenti tout en lui indiquant qu'une nouvelle évaluation au terme d'une période définie, environ trois à quatre mois, sera réalisée. Grâce à l'entretien, nous pouvons d'ores et déjà anticiper sur les souhaits de parcours de formation et compléter notre compréhension du vécu de l'apprentissage par des thèmes de discussion annexes.

---

1.Savoir-être : adaptation dans le centre de formation, comportement avec la communauté pédagogique, travail en équipe, esprit d'initiative, autonomie (sécurité), créativité, ponctualité, sociabilité, sens des responsabilités, capacité de communication, présence en cours, propreté et rangement.

2.Savoir-faire : qualité du travail, efficacité et production, mettre en œuvre des techniques et ou des méthodes, polyvalence, rendre compte, disponibilité, solidarité, respect des consignes et des procédures, esprit de sûreté.

La mise en perspective d'un individu sur des objectifs à terme permet de stimuler à la fois la motivation instrumentale et finale. Ces deux caractéristiques permettent de tenir compte d'une double articulation de la motivation. La motivation instrumentale découle d'une aide un peu plus prononcée de l'individu qui rencontre des turbulences dans le cadre de son parcours de formation et qui a besoin d'être aidé pour finaliser ses objectifs. A l'inverse la caractéristique d'une personne en phase de motivation finale arrive très concrètement à l'objectif fixé mais le risque est que sa courbe d'énergie dans le temps décline faute de nouveaux objectifs. Les deux articulations de la motivation sont en tout cas à considérer sous l'angle d'un processus de dynamisation qu'il faut entretenir.

Le dialogue qui s'instaure entre le coordinateur de la promotion, le conseiller principal d'éducation, le maître d'apprentissage et l'apprenti, permet en soi de mettre en œuvre deux comportements d'apprentissage. L'un concernant la décision de faire des efforts, car la motivation est déterminée par la représentation qu'à l'individu du résultat de ses efforts; l'autre étant la possibilité de s'exprimer dès lors qu'il participe aux procédures d'évaluation. Cette action permet de donner des informations personnalisées pour développer la motivation intrinsèque qui demande généralement à être entretenue par des incitatifs.

L'individu placé au cœur de ce processus des apprentissages est amené à faire le bilan de ses résultats, tant de son savoir - être que de son savoir - faire. C'est un cheminement interne difficile, non protecteur, mais réellement pédagogique. La résistance à ce changement tant dans sa manière d'être que de faire se produit de manière inconsciente. Le rôle du coordinateur et du conseiller d'éducation est de faire prendre conscience à l'apprenti ce qu'il refuse de voir en lui tendant un miroir du réel, parfois dérangeant. La mise en œuvre d'actions d'accompagnement individualisé, pour atteindre des objectifs en termes de comportement, d'attitude, de savoir-faire et de résultats est conditionnée par cette acceptation de la réalité. L'attendu de ce positionnement d'un individu managé est bien de produire un déclic du type : « je ne sais pas comment faire, mais je veux bien essayer ».

Il s'agit donc bien d'améliorer concrètement les possibilités de coopération et de délibération entre les personnes en offrant un espace à investir. Cette structure d'écoute et de dialogue constitue une source d'information précieuse, autant pour les personnels de la vie éducative et pédagogique que pour nos apprentis. L'apprentissage du changement social ne signifie rien d'autre que cette ouverture sur de nouveaux comportements. Car, c'est bien par une conception renouvelée des prérogatives associées à cette démarche qui se traduit par une pratique « innovante », que se met en place la production de nouvelles règles du jeu et un processus de construction des identités sociales et professionnelles permettant de mobiliser l'ensemble des acteurs.