

Participation à la construction d'un référentiel métier : quel lien avec la pratique de terrain ?



Situé à Namur, le Perron de l'Ilon est une entreprise de formation par le travail (EFT) dont la mission est de former des personnes très peu qualifiées au métier de commis de salle et de cuisine. Précédemment responsable de stage, Anne Lamand y est aujourd'hui responsable des ateliers maths et français en rapport avec ce métier. Elle a participé au groupe de travail organisé par l'Interfédé en vue de la rédaction du référentiel de commis de cuisine¹. Dans cet entretien, elle raconte comment le référentiel s'est construit, puis comment l'équipe et les stagiaires de l'EFT se le sont approprié.

Entretien avec Anne LAMAND

¹ Sa collègue, Caroline Gilot, a quant à elle participé à la construction du référentiel de commis de salle au sein d'un autre groupe de travail.

Vous avez participé à la construction du référentiel « commis de cuisine »², pouvez-vous raconter comment il s'est construit ?

L'Interfédé, promoteur du projet, a réuni des acteurs de différentes EFT en Horeca. La question centrale du groupe de travail « commis de cuisine » était : comment peut-on créer une unité à partir de toutes les pratiques en EFT ? Si l'on prend l'exemple des découpes de légumes en cuisine, nous avons travaillé en nous interrogeant sur :

- la façon dont nous nous y prenons pour faire les découpes de légumes ;
- le moment où, dans la formation, on travaille sur ces découpes ;
- le temps nécessaire à un stagiaire pour acquérir les compétences en découpe.

Il s'agissait de créer une unité à partir de toutes les pratiques car, jusque-là, chaque EFT avait la sienne propre. Chacun y est allé de son expérience pour décrire et analyser, tâche par tâche, comment il mettait en place des séquences d'apprentissage individuelles et collectives, comment chacun évaluait les apprentissages. C'était vraiment une mise à plat des différentes expériences.

Vous avez dû vous mettre d'accord ?

Oui, on a dû se mettre d'accord. Il y a eu beaucoup d'arbitrages pour être en phase avec le décret CISP³, et aussi avec le secteur de travail Horeca, via les fiches métiers des professions décrivant ce qu'est un commis de cuisine, un commis de salle, pour ne pas mettre dans le référentiel des choses inexactes par rapport à la profession. Dans la réalité, il faudra nuancer mais l'idée était de répondre à une série de questions : un commis aujourd'hui, qu'est-ce que c'est ? que peut-il faire ? que peut-on lui apprendre de différent dans une EFT par rapport à ce qu'il apprendrait dans une école de plein exercice, dans une école qualifiante comme par exemple une école de promotion sociale ? quels sont les rôles spécifiques des EFT ? etc.

2 Téléchargeable : www.interfedebelgium.be/siteprovisoire/?page_id=61

3 Décret du 10 juillet 2013 relatif aux centres d'insertion socioprofessionnelle.

Très vite est venue sur la table la question de l'accompagnement des stagiaires en EFT car nous craignions que cet aspect ne soit pas assez pris en compte. Les participants au groupe de travail qui avaient tous une pratique en EFT disaient: « *Nous apportons quelque chose en plus, nous apportons cette spécificité qu'est l'accompagnement et nous voulons qu'elle soit amenée dans le débat.* »



Photos : OLIVIER GALLIGIS

Comment ce « quelque chose en plus » s'est-il traduit dans le référentiel ?

Ça s'est traduit difficilement parce que, jusqu'à la fin, on a dit qu'on le ferait plus tard. Et c'est dans la partie évaluation que cet aspect a été abordé plus spécifiquement. Une fois le référentiel construit, chaque centre l'a reçu et a tenté de se l'approprier. Les EFT qui n'avaient pas participé directement à ce travail pouvaient être aidées, à la demande, par l'Interfédé.

Au Perron de l'Ilon depuis longtemps, lors des journées pédagogiques, on voulait aborder l'aspect des micro-compétences. En effet, c'est bien de dire à un stagiaire, après 18 mois de formation, qu'il est commis mais comment peut-il s'approprier les apprentissages ? La question de l'autoévaluation se posait, le stagiaire ne s'autoévaluait pas, on l'évaluait. Si la personne ne se reconnaît pas elle-même de compétences, l'ancrage sera moindre. Travailler les micro-compétences, c'est donc, à chaque étape de la formation, et ce dès

le début, intégrer des évaluations et surtout des autoévaluations. Au cours de leur parcours, beaucoup de stagiaires n'ont pas eu l'habitude de s'autoévaluer. Que ce soit dans le milieu scolaire ou le monde du travail, on est le plus souvent évalué par d'autres. Nous voulions donc travailler ces questions : est-ce que je peux faire le travail de reconnaissance de mes compétences ? Est-ce que j'ai la capacité de reconnaître que je sais faire un travail ?

Qu'est-ce que le référentiel vous a apporté pour votre travail sur l'évaluation ?

Puisque dans le référentiel, on demande de travailler l'évaluation, nous sommes partis de celui-ci pour construire notre réflexion. L'aspect technique et professionnel des formations fait partie de notre mission. L'aspect **socioprofessionnel** est lui transversal et constitue notre identité, il est ce qui va permettre à chaque stagiaire de s'approprier pleinement sa formation. Pendant une année, ma collègue a fait un travail de décodage du référentiel avec les formateurs de pratique pour mettre en place un outil d'évaluation des micro-compétences qui nous soit propre.





Photos : Olivier CALICIS

Chaque organisme de formation a la liberté de travailler avec ses propres méthodes, ses propres outils ?

Pour l'évaluation et pour le reste. Dans le référentiel, on dit ce que le commis doit savoir faire et à quel moment il doit savoir le faire mais chacun garde son projet pédagogique. On ne dit pas de quelle façon ni avec quels outils on doit travailler mais quels sont les objectifs à atteindre.

Votre pratique a-t-elle changé avec le référentiel ?

Oui. Surtout parce qu'on a fait ce travail sur l'évaluation, que chaque formateur de pratique a travaillé avec ma collègue et devait donc s'impliquer. Si le formateur est impliqué, il va adopter l'outil plus facilement, un nouveau formateur aussi, parce que d'autres l'auront fait avant lui. Avant cela, on avait un syllabus. Celui-ci devenant obsolète et de nombreux nouveaux formateurs ayant intégré l'équipe, on s'est dit qu'il fallait qu'on réfléchisse à notre pédagogie. Le directeur a permis qu'on mette en place 10 journées pédagogiques par an, ce qui est beaucoup pour une EFT. À partir du moment où on a commencé à réfléchir, on s'est rendu compte que nous devions changer nos outils et nous avons refait le syllabus: un pour commis de salle, un pour commis de cuisine. Ce travail a permis aux formateurs de



travailler tous ensemble. Aussi, quand on a commencé le travail sur l'évaluation, tout le monde avait en tête que c'était possible de travailler collectivement et le référentiel a été précieux pour étendre et enrichir nos réflexions.

Comment l'équipe s'est-elle approprié le référentiel ?

Quand on a vu arriver le projet de référentiel, on a eu peur, on se demandait ce que l'Interfédé voulait nous imposer. Finalement, on s'est inscrit dans cette démarche et nous nous en sommes servis pour développer nos nouveaux outils d'autoévaluation et d'évaluation des stagiaires. Le référentiel a donc permis beaucoup de choses. Il est venu s'intégrer dans notre processus de réflexion et de construction d'outils d'évaluation. Le processus est allé beaucoup plus loin grâce à lui.

Les formateurs, qui l'avaient accueilli froidement au départ, l'ont adopté dès qu'ils ont vu qu'il pouvait servir à l'évaluation. Des documents d'évaluation ont été construits par l'équipe de formation, ils reprennent tous les points du référentiel déclinés en micro-compétences. Des fiches ont été rédigées et servent de base au formateur qui les remplit avec les stagiaires, après que ceux-ci ont travaillé trois semaines à un poste. Par exemple, les stagiaires

vont trois semaines en « cuisine chaude », puis trois semaines en « cuisine froide », puis trois semaines en salle, et, toutes ces trois semaines, chacun d'entre eux fait une évaluation avec le formateur qui lui demande d'abord de s'autoévaluer avec les fiches d'autoévaluation. Puis le formateur va remplir avec le stagiaire, lors d'un échange, les fiches d'évaluation. C'est pourquoi un après-midi toutes les trois semaines, le formateur consacre du temps avec chaque stagiaire à cette évaluation.

De plus, tous les trois mois, le stagiaire va s'évaluer, pour cette période, sur les compétences transversales, comme respecter les contraintes de temps (régularités, retards,...), tout ce qui apparaît dans le référentiel comme compétences à l'emploi. Ces dernières sont consignées dans un document

spécifique que le stagiaire apporte le jour où il reçoit son bilan de la part de l'équipe des formateurs. Après ça, ma collègue qui fait le suivi individuel reprend les deux documents, le bilan des compétences transversales rempli par l'équipe de formateurs et l'autoévaluation du stagiaire, pour échanger avec lui et pour qu'il se fixe de nouveaux objectifs pour la période suivante. Ce type d'autoévaluation/évaluation se fait aussi pour les stages en entreprise, selon les mêmes modalités.

Comment les stagiaires ont-ils accueilli ces changements ?

On avait peur que ce soit difficile pour eux parce que ça peut paraître un peu technique. Mais ce travail sur l'évaluation n'a pas été réalisé uniquement à partir du référentiel, il s'est aussi construit à partir de la gestion mentale pour travailler les questions de mémorisation. Avant le travail sur les documents d'évaluation, ma collègue explique l'outil de la gestion mentale et fait un travail sur la mémorisation : comment je mémorise ? comment je construis mes apprentissages ? Il s'agit donc d'un mixte alliant le référentiel, la gestion mentale et l'autoévaluation.

Lors de l'entretien d'évaluation, on reprend tous les critères d'évaluation mais ceci ne veut pas dire qu'un stagiaire va devoir tout savoir faire. Un stagiaire va s'évaluer sur ce qu'il a été ou non capable de faire. Avec certains on va aller très loin : ils vont être capables, par exemple, de faire tout le service

de midi, c'est-à-dire être à l'appel des plats, aller vite, être réactif,... C'est alors l'aboutissement complet du travail en cuisine. Mais d'autres vont aller moins loin et seront évalués sur les compétences qui auront été travaillées. À chaque fois, l'évaluation est très personnelle. C'est possible parce que, dans les EFT, on ne qualifie pas, donc on n'a pas besoin que tout le monde ait les mêmes connaissances à la fin de la formation. Chacun peut progresser à son rythme. En fin de formation, les stagiaires reçoivent un certificat de capacités et de compétences personnalisé. Ce document, comme beaucoup d'autres, est perfectible et sera adapté, entre autres, aux référentiels. C'est un processus.

Comment s'articulent, dans les formations, le travail sur les savoirs de base et celui sur les compétences professionnelles ?

Ces dernières années, toutes les personnes qui entraient en formation allaient systématiquement au cours de français et au cours de maths, un après-midi par semaine en français, tous les quinze jours en maths. On s'est dit que ce n'était pas nécessaire pour tous et que nous devions garder ce temps pour les personnes qui avaient besoin d'acquérir des connaissances concernant les termes de cuisine et les mesures en mathématiques. On ne travaille pas le français, conjugaison, etc., on a très peu de temps. C'est surtout pour des personnes qui ont des problèmes en français parce qu'elles viennent d'un pays étranger par exemple, ou alors pour des Belges qui n'ont pas beaucoup de vocabulaire de cuisine. Le passage dans ces cours peut être temporaire, ça peut être le temps de retrouver ses bases, en français ou en maths. Adopter cette manière de donner les cours a été beaucoup discuté en réunion de formateurs mais, avec le recul, il semble que c'était le bon choix.

Comment déterminez-vous les besoins de suivre le cours de français ?

Avant, on travaillait avec le test de positionnement de Lire et Écrire. On l'a maintenant réduit à sa plus simple expression : on fait une dictée d'une recette, la mousse au chocolat. Avec cette dictée, on peut voir si la personne sait organiser le texte dans l'espace de la page, si elle écrit sur les lignes... Le test de maths porte lui sur des paramètres de cuisine. Tout est en lien avec le métier.



Photos: Olivier GALICIS

Des personnes analphabètes peuvent-elles entrer en formation dans votre EFT ?

Nos exigences de connaissances en français et en mathématiques sont très basiques. On part du principe qu'une personne peut entrer en formation si elle peut comprendre une consigne donnée à l'oral et de dos – il faut savoir qu'on travaille dans le bruit et qu'on est parfois de dos. On essaie de déceler cela à l'entrée, ce qui n'est pas toujours évident. Parfois, la personne en face de soi comprend, puis en cuisine, elle ne comprend pas. Cela n'arrive pas souvent mais certaines peuvent se passer de l'écrit. Il y a des gens qui viennent d'une culture orale et qui retiennent des recettes oralement. On a eu une stagiaire qui connaissait toutes les recettes par cœur, et en sortant de chez nous, elle a eu un boulot.

De manière générale, si une personne a des difficultés, nous voyons avec elle comment elle peut intégrer la formation. À la séance d'information qui se passe six mois avant l'entrée en formation – on a une liste d'attente de 6 mois –, si le directeur et ma collègue remarquent qu'une personne a de grosses difficultés en français ou qu'elle est accompagnée par quelqu'un parce qu'elle ne comprend pas le français, ils essaient de voir avec elle si,

dans les 6 mois d'attente avant l'entrée en formation, elle a la possibilité de suivre un cours de français, si elle peut trouver une personne qui l'aide ou aller à un cours du soir. Toujours nous essayons de voir avec les personnes les possibilités d'évoluer en français et pas uniquement pour le métier, mais pour leur vie tout simplement.

Si c'est possible, la personne repassera un test pour vérifier si ses progrès sont suffisants pour entrer en formation ou si elle doit continuer à pratiquer le français. Il faut pouvoir déceler si c'est un vrai problème de français ou si la personne est dans un milieu où elle parle trop peu le français et a besoin d'être baignée dans le français pour évoluer plus vite. Les orientations sont décidées en accord avec les personnes en tenant compte des difficultés à surmonter pour entrer en formation dans un délai raisonnable.

Dans les nouvelles formes d'évaluation que vous avez mises en place, doit-on pouvoir lire et écrire ?

Il y a un minimum d'écrit nécessaire pour remplir les autoévaluations. Quand c'est difficile pour une personne, on l'aide. Pour d'autres, la difficulté réside à remplir le bon de commande, même s'il ne doit être complété que phonétiquement. Comme pour l'oral, à l'entrée en formation, nous devons déterminer si une personne, malgré ses difficultés en lecture et écriture, pourra entrer en formation. C'est la tension entre le pratique et le **socio**professionnel dont on est aussi garant en EFT, entre les formateurs de pratique qui parfois disent qu'on n'aurait pas dû laisser la personne entrer et le postulat qu'elle va faire des progrès rapidement.

Quand on décèle un besoin, on propose au stagiaire de s'inscrire en cours du soir parce qu'il y en a près d'ici à Lire et Écrire Namur mais, dans la pratique, on se rend compte que c'est très difficile. Les personnes ont alors derrière elles 7 heures de travail – pour les stagiaires, la formation, c'est un travail –, elles ont été toute la journée sur leurs jambes, alors elles calent très vite. On a aussi eu une stagiaire analphabète qui a trouvé quelqu'un pour lui apprendre à lire et à écrire dans son village.

Pour vous, quel est l'intérêt de travailler avec des partenaires, avec d'autres EFT ?

Quelles que soient les circonstances qui nous réunissent pour faire un travail avec d'autres formateurs en EFT, nous sortons enrichis de la diversité et du partage des différentes pratiques. Quand un formateur va pour un certain nombre de journées en groupe de travail à l'extérieur, ce temps donné est un sacrifice pour toute l'équipe mais, en même temps, ce sont des apports importants. Toutes les discussions qu'on a eues en groupe de travail sur le référentiel étaient ensuite rapportées au reste de l'équipe. Au départ, c'étaient les formateurs de pratique qui devaient participer à ces groupes de travail de l'Interfédé mais ils n'ont jamais eu le temps. C'est donc ma collègue et moi qui y sommes allées, elle pour le commis de cuisine et moi pour le commis de salle. Même si ce n'était pas directement notre métier, c'est un métier que nous partageons quotidiennement, on en partage depuis toujours les données. On a pu ainsi revenir vers les formateurs de pratique et, en toute humilité, leur demander leur avis, affiner nos données et ainsi bénéficier de ce partage pour nourrir la réflexion. Le travail à l'extérieur nous a permis de travailler en interne et inversement.



Le référentiel aide-t-il à la communication entre les opérateurs ? Facilite-t-il le passage d'un opérateur à l'autre ?

À ce jour, il est trop tôt pour répondre à cette question. Les référentiels sont encore nouveaux. À ma connaissance, les transferts entre EFT ne sont pas fréquents. Quand cela se passe, c'est le plus fréquemment au moment du déménagement d'un stagiaire et, bien entendu, si nous connaissons les autres opérateurs, cela facilite la communication.

Pour moi, cette question est en lien avec celle de la validation des compétences. Aujourd'hui, il n'y a pas d'endroit qui valide les compétences en cuisine, d'autant plus, que commis de cuisine n'est pas un titre reconnu ou protégé.

La durée de formation est de 2.100 heures pour toutes les EFT et de 18 mois maximum. Dans la réalité les stagiaires peuvent rester six mois, un an, c'est leur droit puisqu'on ne les qualifie pas. Il arrive que des personnes connaissent dès le départ le métier sur le bout des doigts mais elles ont besoin de se réapproprier la connaissance du secteur, parfois des notions qui se sont perdues dans un accident de la vie. Suivre la formation peut les aider à revenir vers le métier. En moyenne, les gens restent un an. Cela correspond, pour les chômeurs, à la durée de la dispense reçue de l'ONEM.

La validation des compétences à partir des EFT n'est par ailleurs pas d'actualité, ce qui n'empêche pas que des synergies se développent. Au Perron de l'Ilon, nous travaillons déjà avec la promotion sociale pour faire qualifier certains stagiaires mais ce n'est pas automatique. C'est à la demande du stagiaire qui doit avoir suivi un an de formation dans notre EFT pour pouvoir passer les examens organisés par l'école.

Encore une chose que vous aimeriez mettre en avant concernant votre expérience du référentiel ?

Même s'il est toujours difficile de mettre en commun des pratiques et malgré la crainte que l'objectif final nous échappe, le référentiel a permis la réflexion. Il a été très important et, même si on a eu peur de perdre une partie de notre liberté, il faut se rendre à l'évidence que nous sommes sortis gagnants de ce travail. Nous avons beaucoup insisté pour mettre en avant nos spécificités en résistant pour que soit incluse dans ce travail la partie « socio », qui ne

peut être dissociée de la partie « professionnelle » puisque les compétences transversales, les compétences à l'emploi font partie intégrante de notre quotidien. Dans la pratique, on continue à faire du français et des maths. On a aussi toujours eu le souci de partager avec différents réseaux et on continue à l'avoir. Nous travaillons en synergie avec le FOREM, les CPAS, le service social de la Ville, les opérateurs d'alpha, le réseau de la santé mentale, etc.

Nous n'avons pas eu peur de travailler sur nos pratiques mais de perdre la qualité d'accompagnement pratiquée par chaque formateur en EFT. Le métier, on l'avait, on le savait mais le référentiel nous a permis de pousser plus loin notre réflexion en la confrontant à d'autres qui font le même métier que nous.

Entretien avec Anne LAMAND

Le Perron de l'Ilon

Propos recueillis et rapportés par Aurélie AUDEMAR

Lire et Écrire Communauté française