

**L'acquisition des compétences numériques sous le regard
des travailleurs des centres d'insertion socioprofessionnelle
à partir de mars 2020**

Marina BOULBOULLE

Siège social HEPL :

Avenue Montesquieu, 6

4101 Jemeppe
Belgique

www.hepl.be

Siège social HELMo :

Mont Saint-Martin, 41

Travail de fin d'études réalisé en vue de
l'obtention du grade de Master en Ingénierie
et Actions Sociales

Année académique 2021-2022

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier l'équipe encadrante du MIAS d'avoir su titiller mon esprit critique et d'avoir pu raviver ma passion pour le social. J'accorde une mention particulière aux personnes suivantes : Madame Philippart, pour son accompagnement en supervision et sa disponibilité, qui a contribué à ce que ce mémoire voie le jour ; Monsieur Schmetz, pour son écoute attentive ; Madame Compère, qui a systématiquement trouvé les mots justes pour que je persévère ; Monsieur Maes, qui a toujours encouragé la poursuite de mes études tant en graduat qu'en master.

Je témoigne de la reconnaissance à tous les participants à cette recherche ainsi qu'à ma chef de stage pour son accueil et son soutien. Ils ont animé ma curiosité.

Un grand merci aux petits et aux vieux de la classe, étudiants du MIAS. Ils n'ont cessé de me surprendre. Évidemment, je me dois de nommer ici Tamara et Nadine pour nos collaborations lors des travaux de groupe. Sans oublier Wivine qui, en plus de cela, a lu et relu patiemment ce mémoire.

Je ne peux que me vanter d'avoir des proches (famille et amis) qui m'ont encouragé au moment où j'avais éteint tous signaux d'hospitalité. Heureusement que leur phare est resté allumé. Chez Marie et Delphine, ils brillaient.

Enfin, la palme d'or revient à mon époux et mes filles, qui ont toujours cru en mes capacités même quand la maison se transformait en bibliothèque moniale. Je ne sais pas comment ils ont tenu.

Merci à tous.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CE : Commission européenne

CESE : Conseil économique et social et environnemental de Wallonie

CISP : Centres d'insertion socioprofessionnelle

CDPD : Coup de pouce digital

CPAS : Centre public d'action sociale

DEFI : Démarches de formation et d'insertion

DESI : Digital Economy and Society Index

DIGCOMP : Digital competences

EAP : Ecole d'administration publique

EFT : Entreprise de formation par le travail

EP : Éducation permanente

FLE : Français langue étrangère

FRB : Fondation Roi Baudouin

ILI : Initiative locale d'intégration

IBEFE : Instance bassin emploi, formation et enseignement

ISP : Insertion socioprofessionnelle

LabSet : Laboratoire de soutien aux synergies éducation et technologies de l'Université de Liège

OIT : Organisation internationale du travail

PMTIC : Plan mobilisateur des technologies de l'information et de la communication

PIB : Produit intérieur brut

RW : Région wallonne

TIC : Technologies de l'information et de la communication

UE : Union européenne

WTC : We take care

Avertissement pour les lectrices et lecteurs

Le féminin et le masculin sont employés sans volonté de discrimination de genre.

L'acquisition des compétences numériques sous le regard des travailleurs des centres d'insertion socioprofessionnelle à partir de mars 2020

MOTS-CLÉS :

centre d'insertion socioprofessionnelle — accompagnement — numérique — COVID

ABSTRACT

Les dispositifs de politiques publiques tant européennes que régionales prescrivent l'acquisition des compétences numériques. Ce qui s'est accru à partir de mars 2020 durant la crise sanitaire. En partant d'un point de vue pragmatique, cette recherche vise à comprendre comment dans ce contexte ces technologies s'intègrent dans le travail d'accompagnement des Centres d'insertion socioprofessionnelle de la région liégeoise, tant en présentiel qu'en distanciel. L'article approche les caractères d'un apprentissage enchevêtré entre plusieurs dispositifs. Il effleure les besoins de formation, l'hétérogénéité des pratiques professionnelles et l'ajustement de celles-ci par les travailleurs. Il évoque la dérive potentielle vers un travail gratuit et se termine par de proposition d'action.

« LE SUJET N'EST PAS, COMME DU FINI ; IL CROÎT INFINITUM. »

(BLONDEL, 1926, CITÉ PAR BUZNIC — BOURGEACQ, 2020 : 45)

L'ÉVOLUTION DU NUMÉRIQUE EN CISP

L'omniprésence du numérique, dans notre existence, ne peut être ignorée, y compris dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Le phénomène ancien remonte à l'apparition de l'informatique, fin des années 1980, Mark Weiser parlait déjà d'« *une informatique* » dite « *ubiquitaire* » destinée à se « *dissoudre dans la trame de notre vie quotidienne au point de ne plus en être discernable* » (Pucheu, 2014). Notre étude s'intéresse principalement à l'effet porté par le numérique sur l'*accompagnement* en Insertion socioprofessionnelle (ISP) depuis mars 2020. Pour ce faire, cette recherche s'est axée sur les représentations de travailleurs de Centres d'Insertion socioprofessionnelle (CISP) dans lesquels est englobé le Plan mobilisateur Technologies de l'Information et de la Communication (PMTIC). Pour ce faire, nous situons l'action des CISP, le contexte sociopolitique faisant le lien entre ceux-ci et le numérique, que nous définissons tout comme l'accompagnement social et l'usage. Puis, l'itinérance de la recherche qui nous occupe sera déployée, laissant paraître ses résultats et la répercussion sur les pratiques professionnelles des formateurs du secteur.

Historiquement, les CISP sont issus du monde associatif. Leur apparition remonte au début des années 1970. Nous nous sommes intéressés à ceux du bassin liégeois et de sa périphérie. Ils représentent la moitié des 153 existants en Région wallonne. Ils sont soumis au décret du 10 juillet 2013 en annexe 1. Ils orientent et forment des personnes faiblement qualifiées dont nous exposons les conditions dans l'annexe 2. Ils regroupent des Entreprises de Formation par le Travail (EFT) et les Démarches de Formation et d'Insertion (DEFI). Les EFT combinent une approche théorique d'un métier et une mise en situation réelle de travail à travers une production de biens et services. Les formations en DEFI comportent des cours, des exercices pratiques et éventuellement des stages en entreprise. Ils sont représentés par cinq fédérations wallonnes, réunies sous l'Interfede. Leur méthodologie est répertoriée dans le « *référentiel de compétence de l'accompagnement en CISP* ». Elle précise qu'outre l'aspect technique, « *la mission inclut de travailler avec les personnes, les freins à l'emploi, qu'ils soient d'ordre personnel ou professionnel, dans le but de soutenir le développement de leurs capacités, leurs capacités* » (Interfede, 2020b : 3). Ce document témoigne de la volonté d'unifier le vocabulaire du secteur ainsi que les pratiques hétérogènes des travailleurs, qui sont issus de formation de base

différente. Cette étude se focalise principalement sur l'axe pédagogique de l'accompagnement tout en sachant qu'il ne peut être totalement dissocié du psychosocial et du professionnel.

En ce qui concerne les PMTIC, ce nom désigne à la fois le décret (en annexe 3), l'agrément et les centres. Nous avons englobé ceux qui étaient liés aux CISP interrogés, tout en constituant une entité distincte. Les PMTIC ont été institués en 2002 pour sensibiliser aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Ils forment au traitement de l'information, la communication, la création de contenu, la sécurisation, la résolution de problèmes en partant des rudiments comme allumer un portable ou manier la souris.

Nous avons aussi évoqué les mots *numériques* ou *TIC*. Toutefois, l'expression TIC s'est effacée au profit de *numérique*, au spectre plus large et correspondant aux propos entendus lors de nos entretiens. Il désigne « *toutes les applications qui utilisent un langage binaire qui classe, trie et diffuse des données. Ce terme englobe les interfaces, smartphones, tablettes, ordinateurs, téléviseurs, ainsi que les réseaux qui transportent les données. Il envisage à la fois les outils, les contenus, les usages* » (Dubasque, 2022). Quant au vocable *usage*, il « *couvre non seulement l'utilisation des TIC (ICT-use), mais aussi les comportements, les attentes et les représentations des individus. L'usage désigne donc une pratique sociale construite autour de l'utilisation des TIC* (Millerand, 1998, cité par Brotcorne, 2010) », que nous appliquerons par analogie au numérique.

À présent, nous abordons le contexte sociopolitique. Pour y parvenir, nous avons opté pour le « *pentagone de l'action publique* » (Lascoumes, Le Galès, 2018 : 14) qui permet d'analyser les interactions entre les acteurs qui « *disposent d'une certaine autonomie pour développer des stratégies* », les « *représentations (qui) sont les cadres cognitifs et normatifs qui donnent du sens à l'action* », les normes, les processus, et leurs *résultats* (Lascoumes, Le Galès, 2018 : 15). Ce sujet figure à l'agenda politique tant européen que régional depuis une vingtaine d'années dans l'axe de la relance économique et de lutte contre la pauvreté. Les acteurs qui nous intéressent sont la Commission européenne pour ses directives économiques ; l'État fédéral belge ; la Région wallonne, compétente pour l'ISP ; la Fondation Roi Baudouin, qui publie notamment des études sur le numérique ; l'Interfede ; les CISP ; le PMTIC ; les entreprises du territoire belge, employeurs potentiels du public des CISP ; le Laboratoire de soutien aux synergies éducation et technologies de l'Université de Liège, « *centre d'expertise, de recherche et de formation dédié aux questions d'apprentissage* » (LabSet, 2017). Nous avons retenu

quelques *instruments*¹(Lascoumes, Le Galès, 2018 : 99) pertinents. Ils sont présentés en partant du niveau de compétence le plus éloigné vers le plus proche et par ordre chronologique.

En 2000, le Conseil européen de Lisbonne estime que la compétitivité exige une « *économie numérique fondée sur la connaissance* » (Parlement UE, 2000) et la formation de chacun. Afin de mesurer la *performance* numérique de ses adhérents, la Commission européenne (CE) a créé le Digital Economy and Society Index (DESI) dont les critères ont été modifiés et rattachés aux quatre axes de « *la boussole numérique* ». Celle-ci oriente les objectifs de l'UE vers « *une population numérique qualifiée et des professionnels hautement qualifiés ; des infrastructures durables, sécurisées et performantes ; la transformation numérique des entreprises ; la numérisation des services publics* » (EURLex, 2021). De plus, l'EU a mis sur pied un référentiel, le *DigComp*, composé de vingt et une compétences classées par degrés de difficulté. Le premier niveau permet d'accomplir des tâches simples avec aide, de se les rappeler ; et puis de pouvoir le réaliser seule avec le soutien d'un guide au besoin. Un outil de diagnostic est disponible en ligne (*DigComp*, 2019). Dès lors, nous avons voulu savoir si ce *DigComp* est-il utilisé par les CISP ?

En parallèle à cette stratégie européenne, chaque État adhérent décide de la sienne. La Belgique est classée en 12^e place du DESI 2021 (CE, 2021), après l'Allemagne, qui est l'État qui investit les sommes financières les plus fortes actuellement, mais les meilleurs étant les pays scandinaves. Se situant au-dessus de la moyenne européenne, elle surpasse la France, en 16^e position. Cependant, lorsque les quatre critères de la *boussole* sont décortiqués, la Belgique n'atteint que le 17^e rang en matière de services publics digitaux et excelle au niveau de l'introduction du numérique dans les sociétés. Toutefois, elle est freinée par une « *grave pénurie de main-d'œuvre dans les domaines liés au numérique qui limite les capacités des entreprises belges à innover* » (CE, 2021 : 7).

Dès lors, nous nous tournons, l'entité compétente pour l'économie, de l'emploi et de l'insertion, vers la Région wallonne. Elle s'est dotée en 2015 d'un nouveau plan Marshall 4.0, de sorte que la Wallonie devienne « *un territoire connecté et intelligent* » (RW, 2015). Les administrations y sont considérées comme « *numérique par défaut* » (RW, 2015), en veillant à maintenir un accès de qualité pour la population. De même, son plan « *Digital Wallonia 2019-2024* » prévoit un « *socle de compétences de base pour entrer dans la culture numérique et en*

¹ « *L'instrument est un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonctions des représentations et des significations dont il est porteur* » (Lascoumes, Le Galès, 2018 : 99)

bénéficier. Il comprend la littératie numérique, à savoir l'éducation aux médias et l'utilisation des applications de base, ainsi qu'un accès à la logique algorithmique, afin de comprendre le mode de fonctionnement des objets qui nous entourent. C'est la condition pour être un acteur du numérique, c'est-à-dire un citoyen actif, un consommateur éclairé, un travailleur polyvalent, capable de s'adapter et de maintenir son employabilité » (DW, 2018). Cette employabilité se définit de la manière suivante *« l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle »* (OIT, 2019).

Cet usage numérique, qui apparaît donc comme une évidence pour les politiques publiques et l'entreprise, a pourtant été remis en cause à plusieurs reprises par de nombreux chercheurs soulignant en particulier le lien entre ces compétences et les inégalités numériques (Brotcorne, 2010 : 11). L'auteur cite trois types. Premièrement, les instrumentales *« ont trait à la manipulation du matériel et des logiciels. Elles couvrent en premier lieu les compétences opérationnelles qui relèvent d'un savoir-faire de base. Que ce soit dans un environnement domestique ou professionnel, les compétences instrumentales comprennent aussi les capacités techniques et les capacités de raisonnement pour faire face aux bogues, aux virus et autres aléas techniques quotidiens »*. Deuxièmement, les *« structurelles ou informationnelles concernent la nouvelle façon d'entrer dans les contenus en ligne : chercher, sélectionner, comprendre, évaluer, traiter l'information »*. Troisièmement, les *« stratégiques »* qui visent un but d'action. Ces compétences se modifient dans le temps en fonction de *« l'évolution des technologies et de la progression de l'apprentissage »* (Brotcorne, 2010). Le DigComp présume, selon nous, d'une volonté d'une standardisation des compétences instrumentales. Ce que l'auteur avait déjà présupposé dans ses investigations sur le sujet.

Par la suite, le *Baromètre du numérique (FRB, 2020)* fait état de la subsistance des *inégalités* sur le plan des usages et des accès à ces technologies dans l'environnement privé de la personne. Cela impacte le matériel, la connexion, la qualité des équipements et leurs performances, mais aussi l'accessibilité, l'espace disponible dans le logement. La corrélation entre les revenus du ménage et les usages apparaît également dans des enquêtes précédentes. Ainsi, plus les moyens sont faibles, plus le risque de non-usage s'accroît.

En outre, certains rencontrent des difficultés à *« transformer les opportunités offertes par les technologies, et l'internet en particulier, en bénéfices effectifs sur le plan de l'intégration dans les divers domaines de la vie sociale, comme l'éducation, l'emploi, la vie administrative*

et citoyenne» (Brotcorne, Marien, 2020), ce qui, selon l'auteur, génère des *inégalités* supplémentaires. Les chiffres à paraître dans un rapport en 2022, estime que 8 % des Belges n'accèdent pas à internet, 25 % de la population se situent en situation de vulnérabilité numérique. 44 % d'entre eux n'utilisent que le smartphone pour communiquer et accéder à internet (Brotcorne, 2022). Cette *vulnérabilité* (Brotcorne, Marien, 2020) concerne les personnes dont les revenus sont inférieurs au seuil de la pauvreté et diplômées au maximum de l'enseignement secondaire du deuxième degré ou équivalent. Or, nous pouvons supposer qu'il y ait une correspondance entre le public *vulnérable* décrit par Brotcorne et une partie de celui qui fréquente les CISP étant donné que les caractéristiques communes, financières et scolaires s'éloignent des critères d'*employabilité*. Ce qui conduit à l'hypothèse que le public des centres ne possède pas les compétences numériques nécessaires.

Or, à partir de mars 2020, la pandémie intensifie ces usages. Après un confinement d'un mois quasi inédit pour la plupart d'entre nous, l'Autorité fédérale belge en collaboration avec les diverses entités fédérées gère cette situation extrême. Les mesures spéciales imposant des règles sanitaires strictes modifient considérablement les conditions de travail et l'organisation notamment des CISP, excepté ceux dans les domaines qualifiés d'essentiels. Pour les aider à accomplir leur mission, en novembre 2020, la Région wallonne a décrété le dispositif Coup de pouce digital (CDPD) qui s'inscrit dans la poursuite du plan Marshall. Le budget total de 4 millions d'euros est réparti en 3,250 000 euros pour l'achat d'ordinateurs portables à prêter aux stagiaires uniquement et 750 000 euros pour leur accompagnement dans l'acquisition de compétences de base, qui sont une « bureautique légère » et de la recherche liée à l'emploi sur internet, correspondent au premier niveau du *DigComp*. Ainsi, les CISP ont eu la possibilité d'y souscrire selon une procédure administrative établie. Nous allons voir comment les centres s'en sont emparés. Toutefois, un rapide calcul permet d'évaluer le nombre de portables potentiels. Le budget était de 3 250 000 euros ; le prix maximum fixé par le décret pour un PC portable est de 800 euros et nous savons qu'il y a 153 centres. Ce qui correspond à une moyenne de 26 portables par centre. Dès lors, nous nous sommes demandé si ce dispositif a été utilisé et s'il a influencé l'accompagnement.

De plus, récemment, l'Interfede a publié un dossier intitulé « Former autrement dans un monde en mouvement » (Interfede, 2022 b) qui aborde la question de la modification du travail, liée au numérique. L'Interfede souligne aussi la *nécessité* pour toutes les filières métiers d'acquérir les *quatre compétences digitales* suivantes. Elles constituent des « *savoir-faire relationnels et cognitifs* :

- *collaborer à distance et de communiquer au travers du numérique ;*
- *l'agilité ou la capacité à s'adapter aux changements permanents ;*
- *apprendre à apprendre (...) y compris développer de nouvelles (compétences) ;*
- *s'organiser de manière efficace » (Interfede, 2022 b : 8).*

Toujours, selon l'Interfede, ces compétences, qui présentent d'ailleurs en dehors du numérique, deviennent maintenant indispensables alors que les compétences primordiales au niveau de la *littératie de base* à savoir la langue française et les opérations mathématiques ne sont pas acquises. A contrario, ce qui ne sous-entend pas que les personnes non francophones seraient d'office en difficulté.

Alors, qu'en pensent les formateurs et comment se saisissent-ils dans leur accompagnement dans cette période particulière ? Les entretiens nous conduisent à nous focaliser sur les actions. Comment les travailleurs des CISP réinventent-ils l'accompagnement à partir de mars 2020 dans un contexte sociotechnique impulsant l'acquisition de compétences numériques ?

Nous avons cherché à comprendre comment ils se représentent l'usage du numérique. La situation a-t-elle changé à partir de cette date et comment ? Quels usages sont apparus ? Quelles compétences sont nécessaires ? Comment ces usages modifient-ils l'accompagnement ?

LA MÉTHODOLOGIE

Le cadre de la recherche

Cette recherche qualitative s'inscrit dans le contexte du master en ingénierie et action sociales. Elle s'intègre dans le cadre d'une commande dans le secteur de l'Insertion socioprofessionnelle (ISP) dont nous préservons l'anonymat du commanditaire. Celui-ci souhaitait établir un état des lieux du numérique des outils présents et utilisés dans le secteur afin d'amorcer un nouvel axe de travail.

Notre activité de chercheur tend vers une posture pragmatique, sans toutefois prétendre en avoir atteint toute la complexité. Ce courant accorde la primauté à l'empirie, donc la pratique. Ce qui fait le lien avec notre formation initiale d'assistante sociale où celle-ci est prépondérante. Les apports théoriques ne sont cependant pas négligés, soutenant le processus de recherche, déviant les biais cognitifs, éclairant l'analyse des résultats.

Nous avons utilisé le « *dispositif* », terme qui a déjà été cité dans ce contexte susmentionné. Il se définit dans son acception pragmatique comme « *tout ce qui a d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants* » (Agamben, 2007:31). Nous lui ajoutons un caractère sociotechnique emprunté à la *sociologie de l'action publique* (Lascoumes, Le Galès : 11) et qui a permis d'établir cette introduction.

Il « *prescrit aux individus de faire et de penser* », pouvant être « *habilitant — autrement dit en augmentant la capacité à agir des personnes* » (Lemieux, 2018 : 45) sans toutefois les empêcher l'action. Inversement, un interdit ne va pas présumer de celle-ci puisque ces personnes sont influencées par « *leur environnement physique et organisationnel* » (Lemieux, 2018 : 45).

Nous avons opté pour une ethnographie afin de recueillir des données et être au plus près du terrain malgré les mesures sanitaires contraignantes. La recherche s'est ordonnée de manière itérative entre collectes de données variées et analyses, en sortant du « *plan de départ pour la faire évoluer* » tout en gardant le lien « *pour enfiler les perles* » (Kaufmann, 2016). De sorte que comme l'explique John Dewey, « *le plan d'action n'est jamais arrêté par avance et n'est que partiellement cadré par les moyens mis en œuvre* » (Granjon, 2015). Pour que « *ce fil* » vienne au lecteur plus clairement, nous avons séquencé ce travail en regroupant les techniques utilisées. La stratégie a été modifiée à plusieurs reprises en fonction de notre exploration, de l'analyse de premiers résultats obtenus. Nous partageons notre méthode pour permettre la reproductivité de cette étude.

La période de référence sur laquelle les personnes ont été interrogées démarre en mars 2020 et s'étend jusqu'à la phase de la récolte de données, qui a eu lieu en deux périodes soit entre en décembre 2020 et juin 2021 ; puis d'octobre 2021 à avril 2022 en fonction du moment de l'interview et du cadre de la recherche.

L'échantillon

Le secteur CISP étant étendu, nous avons centré notre action sur la sélection de services dont l'activité est liée à notre commanditaire. Il varie les fonctions, les filières en milieu de vie (urbain et suburbain) et les types de structures (CISP et PMTIC), comprenant également des stagiaires. Bien que nous ayons établi un échantillon préalable, sans dévier de notre cap, nous

avons tenu compte des conseils des interviewés qui nous ont guidés vers de nouvelles trajectoires (des contacts ou des sites de référence).

Nous avons interrogé quinze individus, soit trois hommes et douze femmes : une personne de l'Interfede spécialisée en numérique ; une de l'Instance Bassin Emploi, Formation et Enseignement (IBEFE) et douze formateurs : une pour les équipes de l'ISP, un salarié d'une plate-forme d'inclusion numérique, et onze travailleurs CISP issus des filières-métiers : bâtiment, infographie, PMTIC, maraichage, recherche d'emploi, travaux de bureau, dont trois, avec des fonctions de direction (« tous secteurs » et électricité, technologie 4.0, travaux de bureau). L'écart de genre se justifie par le fait que ces dames sont majoritaires sur le terrain.

Ils correspondent au total à neuf structures distinctes, six DEFI et trois EFT, dont quatre ont un agrément PMTIC. Toutes les catégories sont représentées : orientation professionnelle, de base et professionnalisante. Il faut savoir qu'un même centre développe des filières différentes et qu'une personne peut être spécialisée dans plusieurs d'entre elles.

En outre, nous avons choisi d'évincer notre employeur et par la même, tous les Centres Publics d'Action sociale (CPAS) afin d'éviter des biais de jugement. Ainsi que les centres de Français Langue étrangère (FLE) et ceux pour les personnes avec un handicap (CFISPA) étant donné leurs problématiques spécifiques pourraient se confondre à celle du numérique et compromettraient les liens de causalités.

Le processus

Malgré toutes les précautions prises par le chercheur pour programmer le design de sa recherche ni son déroulement ni le comportement des répondants n'est certain. Ce qui occasionne des adaptations méthodologiques (Kaufmann, 2016), mais aussi au niveau de la question de départ qui a suscité de multiples réflexions. Nous aurions voulu interroger les stagiaires, mais nous avons été confrontés à la résistance des travailleurs. Ce qui nous a conduits vers la manière dont les représentations des travailleurs modifient leur accompagnement, ce qui nous aurait obligés à faire le lien entre les valeurs des personnes, leur représentation et les actions. Ce qui nécessite un grand niveau de confiance et des entretiens libres et en présentiel. Cependant, cela a tout de même été ébauché dans les dernières rencontres.

Les entretiens, soit en face-à-face, soit à distance, l'observation participante, la participation active à des workshops, la veille numérique ont été utilisés. Les entretiens semi-directifs

compréhensifs ont progressivement évolué vers un type libre sur le modèle de l'explicitation, dont la fiche méthode est reprise en annexe 4. Avant chaque rendez-vous, la grille était construite et adaptée au fur et à mesure des informations glanées et de celles qui nous manquaient.

Pour la première phase, les entretiens semi-directifs ont été menés soit en distanciel, soit en présentiel selon les mesures sanitaires et des dispositions prises par les directions des centres. Une grille d'entretien est établie par thème reprenant les coordonnées de la personne, son expérience, son service. Puis, vient une partie institutionnelle pour saisir le fonctionnement, et connaître le matériel numérique disponible et utilisé par le travailleur au quotidien. Ensuite, quels sont les usages depuis mars 2020, et quelles sont les modifications, d'où proviennent-elles, qu'entraînent-elles dans l'accompagnement ? Nous cherchions à comprendre comment est organisé le secteur en Wallonie ainsi que les particularités du bassin liégeois. Les personnes ont été interrogées sur leur perception et l'utilisation du *numérique* et des instruments d'évaluation depuis mars 2020. La question de recherche a été revisitée à plusieurs reprises afin d'en arriver à celle proposée dans l'introduction. L'échantillon s'est concentré uniquement sur les travailleurs.

Après une seconde évaluation, nous avons voulu savoir comment les compétences numériques étaient abordées en formation. Une hypothèse de travail basée sur une expérience précédente a ouvert l'exploration, sans en présumer les résultats. Avec un groupe d'apprenties chercheuses, nous nous étions penchées sur « *la fracture numérique de second degré auprès des animateurs en écoles de devoirs* ». Nous retenons que « *le numérique constitue à la fois un atout et un risque pour le travail social ; que la culture du social privilégie le contact humain et s'oppose à l'utilisation des TIC ; que la fracture numérique de premier degré soit toujours présente tant au niveau des usagers que des professionnels, que le matériel est insuffisant et la formation n'est pas programmée* » (Aduhire, Boulboulle, Cloes, 2021).

Pour la deuxième phase, les entrevues ont été opérées de manière de plus en plus libre. Elle permet de laisser les personnes s'exprimer sur ce qui leur paraît le plus important. Les deux derniers se sont avérés extrêmement riches et ont été accomplis en présentiel dans les locaux des centres de formation sur le modèle de l'explicitation. Mon expérience professionnelle d'assistante sociale m'a amené à réaliser de façon récurrente ces entretiens sans guide préalable.

De plus, nous avons participé aux workshops suivants: « Comment détecter les compétences numériques d'un public précarisé », « Créer des formations avec l'application 123 DIGIT »,

« Comment créer une formation avec les outils numériques sur base d'un logiciel ZOOM ». Ce qui octroie au chercheur d'éprouver le numérique.

La littérature choisie connecte les éléments observés entre eux. Ainsi, une mise en place d'une veille documentaire numérique et son exploitation, nous avons puisé dans des ouvrages généralistes qui ont guidé la méthodologie (tels que ceux d'Alami, Kaufmann ou Lemieux) tandis que d'autres éclairent les éléments de l'action publique (Lascoumes, Le Galès, 2018) reprise dans l'introduction. Ensuite, pour aborder le numérique et ses effets, nous nous sommes tournés vers les travaux de Brotcorne. Nous avons terminé par la recherche et l'analyse de documents spécialisés issues du secteur, dont le site de l'Interfedé, un des principaux vecteurs d'informations.

RÉSULTATS

Les résultats concernent l'accompagnement numérique et sont classés du plus général au plus spécifique.

Se former

Le besoin de compétences s'est ressenti fortement dès mars 2020, tant aux niveaux *instrumental et structurel* pour la création et l'animation d'ateliers, à mener en présence et à distance. Tous les formateurs nous l'ont confirmé. Ce qui apparait surtout c'est l'essor des compétences *stratégiques*. Nous avons tenté d'établir comment ce besoin s'est manifesté ainsi que sa variation dans l'espace-temps.

Pour augmenter leurs compétences, il ressort des entretiens que les équipes des CISP ont été accompagnées de plusieurs façons. Il n'a pas de plan de formation au numérique pour les équipes mis en place par chaque organisation, excepté dans un seul centre interrogé. Tout s'est organisé en hâte.

Nous avons identifié quatre voies. Un des centres spécialisés, qui attribue la prépondérance de son « core business » à l'informatique et aux technologies émergentes, a concocté des ateliers payants visant les trois compétences. Ce travail a été possible grâce à la qualification de son personnel et à un équipement suffisant. Il les a dispensés aux services demandeurs, mais pour des raisons évidentes de confidentialité, nous n'avons pas obtenu les coordonnées de ces services. En parallèle, dans trois des quatre centres PMTIC, ce sont les pairs qui ont initié leurs collègues sur base de leur expérience de terrain. Bien que ces constats induisent l'hypothèse

d'un lien entre cette activité et celle de former les stagiaires au numérique, la prudence suggère d'envisager une analyse organisationnelle de ces centres pour en vérifier la causalité. Nous ne sommes pas allés si loin. Fin 2020, l'Interfede a orchestré des modules à destination des CISP. La répondante de l'Interfede s'étonne de la hausse des participants. Cela se justifie par le fait de ne pas devoir se déplacer pour s'y rendre. Enfin, certains travailleurs se sont formés gratuitement par l'intermédiaire de sites tels que 123 DIGIT, Pix, etc.

Accompagner le public

Il ressort de l'enquête que l'usage du numérique est antérieur à 2020. Il se limite au travail administratif pédagogique en présentiel dans les filières PMTIC, audiovisuel, bureautique, codage, infographie, technologies 4,0. Par contre, dans les autres filières sondées, le numérique est considéré comme outil transversal. L'accompagnement au numérique est organisé comme suit dans les neuf centres concernés par cette enquête :

- Les quatre centres agréés PMTIC organisent une sensibilisation au numérique dans toutes leurs autres filières et utilisent le référentiel et les outils PMTIC repris notamment sur le site internet. Ils comportent les modules partant du fondamental, à savoir nommer l'environnement numérique (la souris, le moniteur, le clavier, etc.), vers les usages plus avancés en passant l'allumage d'un PC, l'enregistrement d'un fichier, sauvegarde dans le cloud ainsi que la communication, la recherche, le stockage, la créativité.
- Un autre donne à tous les stagiaires un module de 12 heures sur l'accomplissement de démarches administratives, la recherche d'emploi, la banque alimentaire et l'esprit critique. Le site Pix est utilisé pour évaluer les compétences ; celui de 123 DIGIT pour créer des contenus.
- Un répondant inclut un volet numérique dans toutes ces filières sans en formaliser le nombre d'heures, sans se rattacher à un référentiel.
- Deux organisant un module inhérent à la recherche d'emploi. Nous en présentons la pratique par la suite.
- Un autre se fonde sur les besoins liés à la filière métier, sans faire d'atelier en distanciel.

Voici des exemples précis de tâches : faire un itinéraire pour se déplacer sur chantier ; prendre des rendez-vous ; commander par internet ; planifié de repiquage des plants.

À partir de mars 2020, les obligations légales imposent l'arrêt complet de toutes les activités dans un premier temps puis la formation à distance dans un second temps, sauf dans le secteur essentiel, à savoir ici la filière maraîchage.

Une longue période de crainte a débuté à la suite de la situation inédite et aux incertitudes qu'elle a générées. Cette émotion est partagée tant par les directeurs que par les formateurs. Ils redoutaient que ce système engendre l'absence des stagiaires et par conséquent diminue le nombre d'heures dispensées, entraînant une perte de subsides, donc d'emplois. Les consignes d'inspection pourtant rassurantes ont été communiquées de manières trop lentes, selon eux.

Les huit services ont tenté d'abord de garder simplement le contact avec les stagiaires soit par téléphone, soit par les réseaux sociaux, ce qui n'était pas la pratique auparavant. Ils ont émis l'hypothèse a posteriori que ce type de fonctionnement a permis l'accroche et la poursuite de la formation. La motivation *a priori* et le maintien de cette conduite actuellement n'ont pas été questionnés. Notons aussi que deux services en ont profité pour régulariser le travail administratif en retard.

À partir d'octobre 2020, tous les répondants estiment que l'équipement dont ils disposent est suffisant pour réaliser les tâches administratives. Par contre, hormis leur nécessité de formation, il manquait des équipements pour les stagiaires. C'est pourquoi 95 % des CISP ont sollicité le dispositif *Coup de Pouce digital* (Interfede, 2022a), soit 100 % de notre échantillon. Toujours, d'après cette source, le subventionnement autorise l'achat de matériel neuf et de qualité pour les stagiaires, ce qui harmonise l'outil. Ensuite, le prêt s'organise pour permettre à ceux-ci de participer à distance. Or, nous constatons que les modalités variaient selon les structures : d'une part, pour sept d'entre elles faisaient signer des conventions, d'autres demandaient une caution. Certains avaient choisi d'y ajouter du software (une licence Microsoft), tandis que d'autres ont opté pour le libre office. La connexion internet n'était pas prévue. Un centre a souscrit un contrat avec une société de télécommunication pour partager la connexion internet.

Il est à remarquer qu'un des premiers répondants nous a affirmé qu'il n'avait pas encore reçu l'accord de la Région (entretien d'avril 2021). Il est considéré comme essentiel. Ses activités se sont exercées en présence sur le terrain.

Les résultats obtenus démontrent une hétérogénéité dans l'accompagnement numérique. Par contre, ils ne permettent pas d'isoler un lien de causalité entre l'accompagnement et le type de centre, des travailleurs, de public.

Le DigComp est connu par 3 des 9 centres, mais il n'est pas utilisé. Ceci en raison du fait qu'il n'est pas adapté au public, notamment pour les personnes qui ne parlent pas le français.

Les services agréés PMTIC se servent du référentiel y afférent.

Créer un atelier numérique

« *Il faut trois heures pour transformer une heure de formation en présentiel, en un format distanciel avec interaction* », selon l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP). Un répondant spécialisé dans l'éducation aux outils numériques nous a appris que convertir un atelier contraint à repenser en entier le format et en permet la modernisation. « *Ça ne s'improvise pas* », nous a dit une des formatrices.

Tous les membres des CISP interrogés sont concernés sauf celui dit essentiel. Ils ont expliqué modifier la forme des ateliers, passant du présentiel à la formation à distance puis en formule hybride de manière rapide et inédite en fonction des possibilités sanitaires. Ce qui nécessite un savoir-faire créatif. Il oblige à reconsidérer le contenu et la densité pour un public dont le niveau de compétences numériques varie fortement d'une personne à l'autre. Ce qui entraîne des difficultés supplémentaires, surtout là où le numérique ne constitue pas la filière-métier, nous apprenait une directrice de service.

Avant de commencer les ateliers à distance, les services ont organisé des séances de groupe restreint soit au sein du service, soit en distanciel afin de s'assurer que les stagiaires parvenaient à allumer un PC portable, à se brancher aux outils. Une autre différence se repère au niveau des filières-métiers. Celles qui forment habituellement dans le domaine, s'expriment dans un vocabulaire plus technique et ont conscience de problèmes plus spécifiques comme la version de la licence des logiciels, les bogues, les déconnexions, s'inquiétant du matériel disponible. Par contre, les autres ont travaillé par essai-erreur en raison de lacunes dans les compétences *instrumentales*. Nous avons rattaché les actions menées pour l'instauration de ses ateliers avec les compétences. Les instrumentales : faire l'inventaire des outils numériques à disposition ; déterminer sa capacité à les utiliser ; régler les soucis didactiques. Les informationnelles : chercher du contenu sur internet en lien avec votre filière-métier, le créer, le séquencer en modules très courts. Les stratégiques : viser l'interactivité et l'adéquation avec l'environnement. Ce dernier constitue une vigilance nouvelle. Le regard se porte donc sur le matériel, la qualité de celui-ci, les compétences et l'influence de l'espace de vie et des proches de l'apprenant.

Pratiquer en présentiel

Nous terminons avec des résultats tout aussi concrets d'accompagnement en présentiel. Ils montrent comment des formatrices, Julia et Gaëlle (prénoms d'emprunt) se représentent les difficultés des stagiaires, les actions qu'elles mènent. Elles ne travaillent pas dans le même service. Elles animent un module sur la recherche d'emploi en présentiel dont le contenu, non prescrit, se fonde sur les besoins exprimés par les stagiaires précédents. Ce qui souligne l'existence d'une autonomie pédagogique.

Julia possède des compétences instrumentales et informationnelles. Pour acquérir les stratégies, elle s'est référée notamment aux outils 123 DIGIT, PIX, Box numérique d'Interface 3. Cela nécessite de la proactivité de sa part afin de trouver de tels outils. Dans l'exposé qui suit, Julia s'entretient brièvement avec Anna en notre présence.

Les sourcils en obliques, le corps crispé, le ton de la voix pincé. Julia rappelle l'adresse-mail du service à Anna. Elle l'écrit sur le tableau en minuscule puis en lettres capitales. Elle le lui fait épeler s'assurant de sa compréhension. Anna prend note fébrilement sur un papier. Je perçois que les traits tracés ne sont pas nets. Ensuite, Anna devait envoyer un mail-test directement à cette fameuse adresse. Deux tentatives ont été nécessaires. Puis, la formatrice posa sa main sur le dos de la jeune femme, en accompagnant son geste d'un clin d'œil. (Julia, 2022, observation 1)

Julia m'explique, par la suite, que demander simplement à quelqu'un s'il possède une adresse mail, s'il sait la nommer sans se tromper, donne des indices sur ses habiletés ainsi que toutes les activités précises qui poseront problème comme télécharger un fichier, le trouver, l'enregistrer, etc. (Julia, 2022, observation 2)

Ces deux extraits évoquent la non-maitrise de la littératie de base d'une stagiaire, renvoyant aux constats de l'Interfede. Quant à mon interlocutrice, son non verbal laisse transparaître ses émotions. Son comportement traduit ses aptitudes fines et intuitives à déceler les difficultés et les compétences à travailler. Elle décompose la démarche en petites étapes. Par son empathie, elle accueille la personne dans sa différence et encourage ses efforts.

En ce qui concerne Gaëlle, elle avoisine les 30 ans de carrière et n'est pas sensibilisée spécifiquement au numérique par manque d'intérêt et de temps.

« On aime mieux le contact. » (Gaëlle, 2022, extrait 1)

Elle approuve l'utilisation du smartphone lors des formations en présentiel, contrairement à d'autres services. Elle constate aussi que les stagiaires s'approprient la matière en traduisant ce qu'ils ne comprenaient pas, en réagissant à une offre d'embauche, de maintenir le lien avec l'extérieur dont leurs proches. En effet, certaines personnes doivent pouvoir répondre à ces sollicitations pour sortir de leur domicile, ce qui dès lors facilite l'accès à l'insertion. (Gaëlle, 2022, descriptif 1)

« C'est un outil pédagogiquement intéressant. Il permet de devenir autonome dans la recherche d'infos. » (Gaëlle, 2022, extrait 2)

Cela a également un effet sur tout le groupe puisqu'ils se partagent les expériences.

Elle signale que le marché de l'emploi exige de plus en plus de compétences telles que le fait d'être capable d'avoir un entretien d'embauche en visioconférence. Il n'y a pas de référentiel qui existe. Actuellement, le centre fait appel à quelqu'un de spécialisé dans la communication. (Gaëlle, 2022, descriptif 2)

« On va rentrer de plus en plus dans un système de recrutement par visio que j'apprécie moyen. Ils maintiennent ce système après COVID, car cela leur fait gagner plus de temps et ça coûte moins cher. [...] Je pense qu'il n'y a plus besoin de louer un bureau, il y a aussi la mobilité des travailleurs. Économiquement, c'est plus intéressant. » (Gaëlle, 2022, extrait 3)

Plusieurs éléments sont mis en avant. D'abord, « on aime mieux le contact » qu'elle a justifié par le fait que dans son service, la préférence est donnée au face-à-face. Pareillement pour l'utilisation du smartphone, elle marque une opposition à ce qu'elle imagine être les pratiques des autres. Nous constatons que les trois compétences ne sont pas totalement maîtrisées. Cependant, elle s'adapte aux outils numériques et aux besoins du public, dans la mesure où elle a connaissance des techniques existantes. Dans le cas contraire, elle recourt à des experts.

DISCUSSION

Les résultats sont obtenus sur base d'un échantillon restreint dans un cadre limité et décrit ci-dessus, nous insistons sur le fait qu'ils doivent être reçus avec précaution. D'autant que l'axe pragmatique ne considère pas qu'il soit possible de «réduire une entité à une autre» (Lemieux, 2018 : 15). Ainsi, un travailleur n'est donc pas l'autre, il n'est pas non plus le CISP. Cet antiréductionnisme reviendrait à «nier la spécificité du social» (Lemieux, 2018 : 15).

Dès lors, pour tenir compte de cet aspect et de la visée finale de cette étude à produire des recommandations, la discussion engage les résultats dans un double mouvement, en se focalisant sur les actions pour les placer dans un plan plus général.

L'accompagnement du public

L'analyse réalisée considère que l'accompagnement constitue un dispositif sociotechnique tel que nous l'avions défini précédemment. Comment les actions peuvent-elles être habilitantes puisque l'autonomie pédagogique revendiquée découle du dispositif? Elle n'est pourtant pas infinie et varie d'un établissement à l'autre.

L'accompagnement et le numérique s'influencent l'un, l'autre dans l'action du travailleur. Le dispositif est enchevêtré avec d'autres : les compétences, le hard et le software, les instruments politiques, l'organisation des centres, le fonctionnement des acteurs. Ce qui pose problème.

D'abord, au niveau des limites. Toutes les personnes interrogées dans cette enquête s'accordent sur l'idée de l'acquisition de compétences numériques indispensables, rejoignant les prescrits politiques, sans toutefois en préciser le contenu, les conditions et les limites. La question de la responsabilité de cet apprentissage reste ouverte. L'État estimant que les individus doivent se prendre en main. Les avis des centres divergent alors que l'Interfede a publié dans une carte blanche, considérant que c'est à l'État d'intervenir (Interfede, 2021).

Pour opérer avec ses technologies, s'initier est prioritaire. Ce qui fut le cas de façon hétérogène. Tout s'est effectué dans la précipitation. Les travailleurs ont tâtonné à construire des contenus, s'essayant aussi aux contacts par les réseaux sociaux ou l'utilisation du smartphone comme outil pédagogique. Les technologies offrent de nouveaux instruments comme le tableau interactif sur lequel chaque participant intervient à distance. En contrepartie, elles apportent un lot de contrainte résultant notamment de leur logiciel paramétré, résistant à

toute envie de modification et conséquente d'un blocage d'usine, d'un conflit de licence, d'une évolution perpétuelle, etc.

La définition des compétences est elle aussi variable, errant de l'absence de référentiel à des dispositifs standardisés comme le DigComp. Ces compétences qui y sont reprises ne sont pas imposées fermement puisqu'il s'agit de numérique par défaut. Le niveau minimum nécessaire n'est pas défini non plus. Or, il augmente l'*employabilité* et les capacités à exercer sa *citoyenneté*, en se connectant par exemple à l'administration digitale, l'e-culture, l'e-emploi. Tout cela, dans un principe de politique descendante qui ne consulte pas le « *cisptoyens* » (par contraction de citoyen en CISP). La question serait alors de savoir si le numérique permet réellement d'atteindre ses objectifs, si ceux-ci sont attendus par le citoyen et comment il peut s'en saisir et la manière dont il le fait.

En outre, les délimitations des compétences numériques et de celles des compétences digitales recommandées par la fédération des CISP ne coïncident pas. Nous ne notons d'ailleurs qu'aucune des personnes interrogées n'a évoqué ce vocabulaire et que sur le terrain, le minima de base reste varié. Cette diversité induit donc des différences comme nous l'avons vu dans la manière d'organiser les ateliers et leur contenu. Par contre, le PMTIC, conformément à son référentiel, épouse un vocabulaire et des pratiques communes sans toutefois constituer un groupe totalement homogène.

À l'incertitude des compétences s'ajoutent celles des moyens de plusieurs ordres. D'une part, celui lié à la programmation. Rien qu'un seul centre avait un plan de formation. Les formations ont été organisées de manières hétérogènes. Certains travailleurs sont montés en compétences soit en autodidacte, soit par les formations organisées. Toutefois, nous avons vu que toutes les compétences y compris pour les instrumentales ne sont pas maîtrisées. Or, les technologies ne sont pas nouvelles et sont estimées primordiales. Ce qui interpelle sur l'anticipation des CISP.

D'autre part, le Coup de pouce digital, bien qu'il comble le manque de matériel pour les stagiaires, il ne songe pas aux besoins réels du terrain. À un moment où les équipes ont témoigné leur crainte d'une surcharge de travail administratif antérieure. Il témoigne aussi d'un décalage temporel entre le moment où les centres répondent à l'appel à subsides et l'arrivée de celui-ci. Il y a donc une césure entre le temps de l'agenda politique et celui du social. De plus, le manque de précision d'une expression telle que « bureautique légère » conduit les centres à se positionner et les place dans l'inconfort, qu'importe les solutions adoptées.

Ainsi, le flou et le tâtonnement dans la méthodologie d'accompagnement risquent d'isoler le professionnel dans ses pratiques face à un métier, qui *est en train de* se modifier (Lemieux, 2018 : 60) notamment par le dispositif de technologies numériques. Tout renvoie au concept des *activités prudentielles* « dont les savoirs professionnels sont littéralement mis en défaut tant les professionnels se retrouvent en permanences confrontés à des situations incertaines » (Champy, 2009, cité par Vrancken, 2019 : 89).

À l'inverse, les tâtonnements peuvent être considérés comme des ajustements face aux dispositifs. La piste de l'ajustement répond à un mode de fonctionnement lié à l'histoire de ces organisations. Elles sont fondées sur deux valeurs d'une part celle mettant le public au centre de l'action, ce qui conduit à s'ajuster à leurs besoins et d'autre part, celle de l'« autonomie pédagogique » que les travailleurs du secteur veulent conserver. De cette dernière découle l'hétérogénéité des accompagnements qui s'est maintenue durant la période COVID. Mais elle est aussi multiple, issue des profils du public et de travailleurs, des technologies. C'est un caractère qui revient dans la littérature du champ. Il constitue également l'un des résultats d'une recherche sur les méthodes d'évaluation des compétences du bassin liégeois (Colemans, 2004).

Cette autonomie se traduit par les petits gestes des formatrices qui accueillent l'autre comme l'usage du smartphone en atelier, le changement de typologies d'écriture. Ils forment des « *micro-traces* » (Puaud, 2012 : 32) de professionnalité. Selon nous, ils témoignent de l'« *art de l'ordinaire* » (Puaud, 2012 : 8) dans ce métier social. « *L'art est entendu comme une activité humaine qui tend à un partage du sensible* » (Puaud, 2012 : 8) au service de l'apprenant qui, s'il s'en souvient dans son parcours de vie, peut le pousser dans son émancipation. Il apporte aussi au travailleur puisque cet art *intuitif* « *créé de la compétence* » (De Sardan, 1995, cité par Puaud, 2012 : 33). C'est toutefois sans perdre de vue qu'il s'agit là d'« *un pari aléatoire en l'avenir* » (Puaud, 2012 : 31). Toujours dans l'axe pragmatique, chaque activité possède un caractère « *imprévisible* » (Lemieux, 2018) lié aussi aux évolutions des technologies comme nous l'avons dit, mais aussi à chaque acteur.

Dans un de nos exemples, nous voyons comment l'acteur travailleur peut passer de l'empathie à l'agacement puis au réconfort dans un laps de temps très court. Ces émotions sont des épreuves pour les travailleurs. Toutes ces attitudes cumulées inconsciemment démontrent l'inconstance de l'action. La sociologie pragmatique nous en apporte une explication simple de l'action *en train de* se réaliser (Lemieux, 2018). Il s'agit d'« *un désalignement, aussi ténu et éphémère soit-il, de l'action par rapport à elle-même* » (Barthe, 2013) traversé par les émotions.

Selon ce courant, seule la personne elle-même peut déterminer le niveau d'alignement, son état de conscience et les raisons liées à l'action, qui pourraient nous renseigner sur sa réflexivité.

Dès lors, nous pouvons dire pour chacun des exemples présentés qu'« *un cas au sens analytique ne sert pas à vérifier un savoir préacquis, si pertinent soit-il, mais à faire émerger quelque chose d'inattendu, qui n'est pas pour autant sans loi, mais une loi telle qu'elle est réfléchie dans et par ce singulier* » (Assoun, 2017, cité par Buznic-Bourgeacq, 2020). Nous pouvons déduire que les travailleurs sont un sujet de leur action, traversés par du « *cognitif, de l'affectif, du social* » (Buznic-Bourgeacq, 2020) et de la technique ; c'est un tout dans son épaisseur propre, dans sa *singularité* (Vrancken, 2019 : 97).

Notre éthique de travail nous a poussés à relire l'hétérogénéité. À force de décomposer les activités de chacun, nous ouvrons une porte sur les différences de chaque travailleur. Est-ce une réalité ou une déformation de notre approche de chercheur ? Il est intéressant de se focaliser sur la *singularité* de chacun tenant compte des actions concrètes menées pour aller à la rencontre du cœur du métier, à savoir les stagiaires. Ils permettent aussi de mettre en avant le savoir-faire existant alors que lui est souvent reproché, un manque de professionnalisation.

Enfin, comment s'assurer que les actions des travailleurs poursuivent leur but ? Comment s'assurer que l'accompagnement visant des compétences instrumentales, qui sont primordiales, permet de réduire les inégalités affectant le public CISP ? Nous pourrions débattre sur cet aspect. Mais, cette tâche appartient au PMTIC. Ils sont là pour sensibiliser au numérique.

Ce décret PMTIC est en cours de révision. Le PMTIC n'avait pas de fédération pour défendre ses enjeux jusqu'il y a peu. Ce secteur a dû prendre un accord avec l'Interfedé pour les représenter. La concertation a lieu avec des directeurs de centre et non des formateurs qui sont directement sur le terrain. Les stagiaires n'ont pas donné leur avis sur le sujet. La raison évoquée par un responsable de l'IBEFE est le manque de temps nécessaire à ce type d'activité. Le nouveau décret devrait sortir en 2023, mais les négociations ont pris du retard, notamment à cause de la COVID. Toutes les personnes interrogées nous ont déclaré que le temps de formation est trop court. Un formateur nous a expliqué qu'il lui arrivait de dépasser ce quota à la demande de stagiaires. Le nombre d'heures de formation devrait passer de 48 heures à 80 et le financement sera reconsidéré.

Les conditions pour accéder à ces PMTIC sont moins restrictives. Le public admis est donc un peu plus large puisqu'ils les accueillent par exemple les plus de quarante ans (voir en annexe 3). Ce critère était surtout important en cas d'outplacement, mais d'après les propos

recueillis, ce public se fait rare en fonction des procédures de licenciement collectif. Par contre, ces apprentis ne bénéficient pas d'indemnisation à un euro l'heure, à contrario des CISP. Ils sont enchâssés dans des CISP qui n'ont pas la même structure et l'identique financement et qui peut mettre en péril leur existence, ont témoigné les directeurs de centres PMTIC. Ce qui est confirmé par un responsable de l'IBEFE et le Conseil économique et social et environnemental de Wallonie (CESE) qui a rendu un avis constatant notamment que le nombre de centres diminue fortement passant de 79 en 2015 à 59 en 2021 pour la Wallonie pour plusieurs raisons (CESE, 2022). La charge administrative est trop lourde pour un financement insuffisant. Les conditions de reconduction du subside induisent une crainte pour les années suivantes. Puisque toutes les personnes interrogées en PMTIC travaillent parallèlement au sein de l'établissement qui a un agrément CISP, il est difficile d'en isoler spécifiquement les modes d'accompagnement pédagogique qui témoigneraient de leur efficacité sur le plan de la réduction des inégalités, qui pourrait faire l'objet d'une nouvelle recherche.

En attendant que la formation d'ordre public se développe, des services privés s'en sont emparés. Nous avons évoqué l'utilisation de 123 DIGIT, initiative privée française. Bien que nous puissions saluer dans un premier temps l'innovation, la diversité de ses outils et la gratuité, dans un deuxième temps, ce fonctionnement surprend. Elle provient de We take care (WTC), fondé par Google et une société de télécommunication. WTC travaille avec Emmaüs Connect, dont les missions visent la réduction de la précarité numérique des personnes en situation de précarité sociale en favorisant l'accompagnement et l'accès au matériel, notamment grâce au partenariat avec SFR. Ils connaissent donc les besoins du public à qui ils proposent leur service. Les utilisateurs de plate-forme créent des « patterns » qui vont servir à diversifier l'offre d'outils. De plus, l'utilisateur peut suivre des formations, proposer des aménagements, utiliser les outils et les commenter que la société s'engage à satisfaire.

Or, ce type de méthode ressemble fort à celui déjà observé chez d'autres *intermédiaires*. La nouveauté, c'est la mise en ligne de plate-forme d'apprentissage. Nous émettons l'hypothèse que les mesures liées à la COVID ont fortement permis leur étendue.

Les fournisseurs se transforment ainsi en *prescripteur* des comportements à adopter (Boullier, 2019 : 204), qui a créé une « *économie de l'accès* » (Rifkin, 2000, cité par Boullier, 2019 : 204) « *sans les effets libérateurs qu'il pouvait annoncer* » (Boullier, 2019 : 204) puisque les services deviennent payants.

De plus, l'utilisateur participe lui-même sans rétribution à l'essor du service, effectue ce qui est appelé « *digital labor* » (Casilli, 2019, cité par Boullier, 2019 : 211). L'auteur cité est arrivé à ce résultat en s'intéressant à l'évaluation des microtâches dans l'industrie.

Pour clôturer notre discussion, l'intention de notre propos sur les plates-formes ne vise pas tant la critique de ces initiatives et qui une fois encore mériterait une investigation à elle seule. Mais à montrer que les outils employés ne sont pas neutres ; que les dévoiler nécessite des compétences informationnelles ; stratégiques et réflexives ; qui doit, nous insistons, faire partie de l'accompagnement. Du point de vue du chercheur, cela nous confirme l'importance de l'analyse de ces microtâches, mais aussi l'importance d'être critique puisque nous avons interviewé un travailleur, nous y avons suivi des ateliers également.

RECOMMANDATIONS

Le chercheur propose plusieurs niveaux d'actions y compris pour les stagiaires considérant que notre travail d'ingénieur social ne peut s'y dérober. En ce qui concerne les stagiaires, nous avons constaté que leur avis n'a pas été sollicité pour la mise en place de cet accompagnement numérique et nous avons relevé un point d'attention sur l'environnement de la personne en situation d'apprentissage. Une réflexion sur la manière d'appréhender leur terrain est à mener avec le public et les équipes. Sont-elles prêtes à cela ? Et pourquoi ne pas aller jusqu'à la pair-aidance ?

En ce qui concerne le PMTIC, dont le décret est en cours de révision. Nous nous demandons dans quelle mesure il serait utile de le scinder en deux activités : une à rassembler avec les espaces publics numériques [EPN] afin de combler les lacunes du tout-venant dans leurs usages numériques et une autre qui serait essentiellement à destination des CISP.

Du point de vue des CISP, nous recommandons l'établissement d'une collaboration avec le LabSet et les CISP afin de créer des groupes de travail sur le dispositif numérique ouverts aux intervenants suivants : stagiaires, de travailleurs du secteur et du PMTIC. Ils aborderaient les besoins pédagogiques, l'accompagnement en formation, la recherche d'emploi et de la mise à l'emploi. Tout comme les usages, le matériel, les circonstances opportunes et contraignantes devraient être pris en compte pour chacun des acteurs. L'apport du LabSet viserait l'établissement d'un label de qualité au niveau de la formation et offrirait la validation des compétences des formateurs comme c'est déjà le cas pour le PMTIC.

De plus, nous encourageons les CISP à engager leurs équipes dans une réflexion éthique sur leurs usages, qui aboutira à un plan de formation. Nous les invitons à organiser le temps dévolu à celles-ci afin de ne pas alourdir la charge des personnes qui sont sur le terrain. De plus, ces heures doivent être comptabilisées dans les prestations.

Pour ce qui est des fédérations, nous les encourageons à faire reconnaître ces groupes en tant que méthodologie et en réclamer un financement. En effet, le numérique évolue sans cesse très rapidement, ce qui nécessite une réflexion permanente. Qui plus est, il faudra mettre à jour régulièrement ces référentiels et veiller à leur transmission. Cette méthodologie et cette certification pourraient faciliter la révision de la commission paritaire de ce secteur dont les salaires sont bas et peu reconnaissants du travail effectué.

CONCLUSION

Cette étude a utilisé la méthode ethnologique. La distance par rapport au secteur est permise par le fait de ne pas être employé directement par un CISP. La richesse de notre enquête tire son origine dans notre capacité à nous adapter aux situations rencontrées et l'intention de comprendre le sens donné aux interventions des travailleurs.

La recherche a gagné en consistance grâce aux éléments théoriques du pragmatisme, de la sociologie, de l'action publique, du programme diffusé dans le cursus ; par la recherche documentaire variée autorisée par la veille numérique ; par le travail de terrain lors de la participation aux workshops et de formations du chercheur sur la manière de détecter les difficultés liées au numérique et la création d'ateliers numérique ; celui de l'enquête de terrain. Elle reflète notre expérience professionnelle, nos capacités développées d'adaptation et d'observation et notre intuition.

Elle met en évidence l'hétérogénéité, le savoir-faire des centres et leur conception. Elle apporte des recommandations qui prennent en compte les besoins du secteur et des stagiaires en veillant à ne pas produire de nuisance.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage et articles

- BARTHE Yannick, DE BLIC Damien, HEURTIN Jean-Philippe, 2013, « Sociologie pragmatique : mode d'emploi », *Politix*, 2013/3, n° 103, p. 175-204, consulté le 8/7/2022 sur <https://www.cairn.info/revue-politix-2013-3-page-175.htm>
- BORDE, Frédéric, 2009, Méthodologie, « Analyse de la pratique et entretien d'explicitation », *Soins cadres*, consulté le 1/2/2022 sur <http://emmenhelen.free.fr/l'entretien%20d'explicitation.pdf>
- BOULLIER Dominique, 2019, *Sociologie du numérique*, Armand Colin, Paris, 2^e édition.
- BROTCORNE, Perine, 2010, *Diversité et vulnérabilité dans les usages des TIC*, consulté le 11/12/2021, dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:129028
- BROTCORNE, Perine, MARIEN, Ilse, 2020, *Baromètre numérique 2020*, Fondation Roi Baudouin, consulté le 1/3/2022 sur <https://media.kbsfrb.be/fr/media/7699/20200827ND.pdf>
- BUZNIC-BOURGEOACQ, Pablo, *Prendre en compte le sujet, enjeux épistémologiques et défis méthodologiques pour les sciences humaines*, Champ social, 2020.
- DUBASQUE Didier, 2022, « Enjeux, risques et effets du numérique sur la population », *L'observatoire.*, Numérique, n° 110, Liège.
- KAUFMANN Jean-Claude, 2016, *L'entretien compréhensif*, Armand Colin. Paris. (Coll.128 Tout le savoir), 4^e édition
- LEMIEUX Cyril, 2018, *La sociologie pragmatique*, La Découverte, Paris. (Coll. Repères).
- PUCHEU David, 2014. L'altérité à l'épreuve de l'ubiquité informationnelle. *Hermès, La Revue*, 68, 115-122, consulté le 24/4/2022 sur le <https://doi.org/10.3917/herm.068.0115>
- PUAUD David, 2012, *Le travail social ou l'« Art de l'ordinaire »*, Bruxelles, Yapaka.
- VRANCKEN Didier, 2019, *Les invisibilités barbares*, Presse universitaire de Liège et IES, Liège, (Petite Coll. MSH).

Sites internet

- Commission européenne, 2021, *Rapport annuel DESI pour la Belgique*, consulté le 13/3/2022 sur <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-belgium>
- CESE, 2021, *Avis 1484*, Avis sur l'avant-projet de décret relatif à la formation de base au numérique, consulté le 1/7/2022 sur <https://www.cesewallonie.be/sites/default/files/uploads/avis/1484.pdf>

- Digital Wallonia, 2018, *We are transforming Wallonia*, consulté le 13/3/2022 sur <https://content.digitalwallonia.be/post/20181206135839/2018-12-06-Digital-Wallonia-2019-2024-GW-Complet.pdf>
- Digital Wallonia, 2019, *Plan Digital 2019-2024*, consulté le 1/4/2022 sur <https://content.digitalwallonia.be/post/20181206135839/2018-12-06-Digital-Wallonia-2019-2024-GW-Complet.pdf>.
- DigComp, 2019, DigComp, *Outil diagnostic en ligne*, consulté le 13/3/2022 sur <https://digcomp.digital-competence.eu/digcomp/>
- École d'administration publique, sans date, *Les ressources 3/3 : la formation digitale*, consulté le 18/3/2022 sur <https://lebulletin.eap-wb.be/action-publique/re-source-3-3-formation-digitale-posture/>
- EURLex, 2021, *Communication de la Commission européenne sur la boussole numérique*, consulté le 13/3/2022, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>
- E-justice, 2013, *Décret CISP*, consulté le 20/12/2020 <https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/CISP/DecretCISP10juillet2013consolidation27avril2020.pdf>
- Interfede, 2021, Carte blanche, *Non, le numérique n'a pas tous les droits*, consulté le 3/7/2022 sur <https://www.interfede.be/carte-blanche/>
- Interfede, 2020 a, Statistique CISP, consulté le sur <https://www.interfede.be/analyses-statistiques/>
- Interfede, 2020 b, Le référentiel de l'accompagnement, Les cahiers de l'Interfede, n° 24, consulté le 1/7/2022 sur <https://www.interfede.be/le-referentiel-de-competences-de-l'accompagnement-en-cisp/>
- Interfede, 2022 a, Coup de pouce digital de 1/11/2020 au 30/11/2021 rapport final d'évaluation, Namur, consulté le 1/7/2022 sur https://www.interfede.be/wp-content/uploads/2022/03/CDPDRapport-devaluation_220224_VFin.pdf
- Interfede, 2022 b, Former autrement dans un monde en mouvement, Essor n° 99, Namur, consulté le 1/7/2022 sur <https://www.interfede.be/publication/former-autrement-dans-un-monde-en-mouvement/>

- LabSET, 2017, Qui sommes-nous, consulté le 1/7/2022 sur <http://www.labset.ulg.ac.be/portail/>
- Parlement européen, 2000, Conseil européen de Lisbonne des 23 et 24 mars 2000, *Conclusion de la présidence*, consulté le 13/3/2022 sur le https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm#a
- Portail Wallonie, sans date, Wallonie emploi et formation, Les CISP, consulté le 20/6/2022 sur <https://emploi.wallonie.be/home/formation/cisp.html>
- Portail Wallonie, sans date, Wallonie emploi et formation, Décret sur le Coup de pouce digital, consulté le 20/6/2022 sur <https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/CISP/AGW%20Coup%20de%20pouce%20digital%20sign%C3%A9.pdf>
- OIT, 2019, Employabilité, consulté le 1/7/2022 sur https://www.ilo.org/global/standards/information-resources-and-publications/publications/WCMS_672552/lang--fr/index.htm
- Région wallonne, 2015, Plan du numérique, Digital Wallonia, consulté le 9/3/2022 sur <https://content.digitalwallonia.be/post/20180322085304/2081-Plan-du-Num%C3%A9rique-WEB4.pdf>
- Wallex, sans date, décret PMTIC du 3/2/2005, consulté le 1/7/2002 sur <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/2005/02/03/2005027068/2005/08/01?doc=4146>

Études et notes de conférence

- ADUHIRE Wivine, BOULBOULLE Marina, CLOES Nadine, 2021, En quoi la fracture numérique du second degré influence-t-elle le travail des animateurs en Écoles de Devoirs reconnues et subventionnées par l'ONE ?, travail de recherche MIAS 1, 2021-2022.
- COLEMANS, Julie, 2004, *Analyse des dispositifs d'évaluation dans le secteur de l'insertion socio-professionnelle*, rapport de recherche, Université de Liège.
- BOULBOULLE Marina, Notes de conférence prise par le 27/4/2022, BROTCORNE Perine, 2022, *Comment résister à la face sombre de la digitalisation du rapport entre Institution et citoyen*, CIRTES.

ANNEXE 1 DISPOSITIONS LÉGALES DES CISP

Les Centres d'Insertion Socio-Professionnelle (CISP) sont régis par le décret du 10/7/2013 (E-Justice, 2013)

« Le centre a pour mission de favoriser :

- par une approche intégrée, l'insertion socioprofessionnelle du stagiaire (...),*
- par l'acquisition de connaissances, de compétences et de comportements, nécessaires à son insertion directe ou indirecte sur le marché de l'emploi, à son émancipation sociale et à son développement personnel dans le respect du principe de non — discrimination, de promotion de l'égalité des chances face à l'emploi et la formation et de la protection de la vie privée et des données à caractère personnel.*

Pour atteindre cette finalité, le centre organise une ou plusieurs filières agréées qui poursuivent un objectif prioritaire correspondant à l'une des catégories suivantes :

1° l'orientation professionnelle : les actions pédagogiques structurées permettant au stagiaire d'envisager différentes alternatives qui favorisent son insertion socioprofessionnelle et de concevoir ou de confirmer son projet professionnel et personnel ;

2° la formation de base : la formation générale ou technique visant l'acquisition de connaissances élémentaires, de compétences générales et techniques et de comportements utiles à l'insertion socioprofessionnelle et qui ne sont pas directement liées à un métier déterminé ;

3° la formation professionnalisante : la formation visant l'acquisition de connaissances, de compétences et de comportements socioprofessionnels nécessaires à l'exercice d'un métier déterminé ;

Le centre développe des méthodes adaptées aux adultes, différenciées en fonction des stagiaires, favorisant leur participation et leur implication dans le processus de formation ; il leur assure un accompagnement social et un suivi pédagogique pendant toute la durée de ce processus.

Le Gouvernement (wallon) détermine les modalités organisationnelles relatives aux filières, en ce compris celles du stage, du suivi pédagogique et de l'accompagnement social du stagiaire. »

ANNEXE 2 : LE PUBLIC DES CISP (Portail Wallonie)

Le public des CISP est constitué de personnes qui doivent :

- avoir minimum 18 ans,
- avoir maximum le CESI ou CESDD,

et peuvent :

- être porteuse d'un handicap ou difficultés de santé,
- être d'origine étrangère en séjour autorisé sur le territoire belge,
- avoir un niveau de connaissance en langue française variable,
- être en parcours d'insertion après une incarcération ou privée de liberté,
- être bénéficiaire du revenu d'intégration sociale,
- être en parcours de réinsertion après un licenciement (outplacement), peu importe l'âge ;

Certaines caractéristiques sont parfois cumulées.

La durée de formation est de 6 à 18 mois.

En 2020, l'Interfede a répertorié 152 CISP, dont 79 DEFI, 58 EFT et 15 possèdent les deux agréments. Ils organisent 398 filières métiers différentes (Interfede, 2020a). Il faut savoir qu'il n'est pas rare qu'un centre multiplie les activités qu'ils organisent. La démarche « entreprise de formation par le travail » (EFT) combine une approche théorique d'un métier et une mise en situation réelle de travail à travers une production de biens et services. La démarche de formation et d'insertion (DEFI) qui comprend des cours, des exercices pratiques et éventuellement des stages en entreprise

ANNEXE 3 LES PMTIC

Ces services sont régis par un décret particulier, qui est en cours de révision et dont les modifications sont prévues en 2023. Ils ne possèdent pas de fédération propre, mais sont représentés par l'Interfede depuis 2022.

Extrait du décret PMTIC du 3/2/2005 (Wallex, sans date)

« Art.3 §1^{er}. Les opérateurs de formation organisent des modules de formation destinés à sensibiliser et à former le public cible aux technologies de l'information et de la communication.

§2. Les modules de formation sont au nombre de trois :

1° le premier module a pour objet de sensibiliser le public cible à l'outil informatique et à la découverte d'Internet. Ce module comprend au moins l'initiation à la manipulation de la souris, à l'usage du clavier, à la navigation de base sur Internet et à l'envoi de courriers électroniques ;

2° le deuxième module a pour objet d'initier le public cible au traitement de texte, aux fonctionnalités de base du système d'exploitation (gestionnaire de fichiers) et à l'approfondissement de l'utilisation de l'outil Internet ;

3° le troisième module a pour objet la consolidation des compétences du public cible en matière d'édition de textes et l'initiation à l'utilisation d'un tableur.

§3. Le Gouvernement détermine le volume d'heures des modules de formation tels que définis au paragraphe 2.

Ce paragraphe 3 a été exécuté par l'AGW du 14 juillet 2005.

Art.4 §1^{er}. Toute personne résidant sur le territoire de la région de langue française et répondant aux conditions suivantes peut suivre la formation dispensée dans le cadre d'un ou de plusieurs modules de formation tels que visés à l'article 3, §2 :

1° être :

a. soit inscrit comme demandeur d'emploi inoccupé ;

b. soit chômeur complet indemnisé ;

c. soit bénéficiaire du revenu d'intégration ou de l'aide sociale ;

2° et :

a. soit être titulaire au maximum d'un diplôme de l'enseignement secondaire technique ou professionnel ou de l'enseignement secondaire général inférieur ;

b. soit avoir plus de quarante ans, sans aucune condition de diplôme.

§2. Par dérogation au paragraphe 1^{er}, les opérateurs de formation peuvent accepter toute autre personne inscrite comme demandeur d'emploi, à concurrence de 20 % maximum du public cible. »

ANNEXE 4 FICHE MÉTHODE — ENTRETIEN D'EXPLICITATION

Réalisée le 1/3/2022

Cette méthode est issue des travaux de Paul VERMERSCH (1994). Le groupe de recherche sur l'explicitation (GREX) en a fait sa spécialité.

- **Objectif**
- questionner et identifier le savoir-faire du répondant sur une pratique ;
- subjectivation du répondant par son expérience personnelle ;

Précaution

Il faudra être attentif aux réactions de l'interviewé ne pouvant anticiper ce que la situation va réveiller. Étant donné que la visée de l'entretien n'est pas thérapeutique, les travailleurs sociaux excluront d'office les sujets liés à des traumatismes.

Explications

- Le langage verbal et le non verbal vont permettre de vérifier les conditions de l'expérience du vécu.
- L'« évocation » du souvenir d'une pratique fait émerger les conditions qui ont été nécessaires à celle-ci. Quand la personne comprend comment elle réalise ses actions, elle peut ensuite y apporter un regard critique.
- Les 8 premières étapes demandent du temps pour créer le climat propice à l'état de confiance et l'émergence du souvenir.
- Les suivantes vont accélérer l'entretien et permettent la réflexivité durant l'entretien. Il serait intéressant de réinterroger la personne plus tard pour savoir si l'entretien a modifié son comportement.

Ce qui soulève une question éthique de l'entretien réflexif avec, par et pour la personne. Devons-nous réfléchir avec le répondant sur les conséquences amenées par cet entretien ?

Source

(BORDE, 2009)

1. Formulons le thème de l'entretien soit une pratique ou une méthodologie
2. **Le consentement** : Demander l'accord à la personne pour en parler.
3. **La création du cadre de référence** : L'inviter à penser à une situation concrète (qui s'est réellement déroulée) en lien avec ses compétences
4. **Le temps de l'émergence d'un souvenir** : Inviter à prendre la parole dès qu'elle est prête, elle doit le dire ;

5. **Le contexte de la situation du souvenir** : Demander à la personne de présenter la situation en quelques mots ;
6. **La vérification** : Vérifier que la situation correspond bien au thème de l'entretien et, au besoin, faire clarifier le contexte et écouter l'explication (et relance légère) pour en saisir le sens ;
7. **« L'évocation »** : Prendre un temps pour que la personne se recontacte à ce moment. Lui demander de faire un signe dès qu'elle y sera ;
8. **La description** : L'inviter à décrire son souvenir sans induire. (Voulez-vous nous décrire comment vous avez fait ?)
9. **L'accompagnement : Accompagner** vers la **description** par le biais des sensations
Les sensations feront remonter le souvenir à la surface comme la « madeleine » (Voyez-vous, entendez-vous quelque chose ?)
10. **Être attentif** à l'évocation : aux didascalies (+ la voix, le regard, le non verbal) ou à ce qui peut signifier qu'elle est dans le souvenir ;
11. **Observer** : les commentaires que la personne fera spontanément sur ses actes ; se focaliser sur la procédure qui nous intéresse en lien avec le thème ;
12. **Clarifier, préciser** : En fonction des commentaires, nous rebondissons ; (En quoi ces gestes sont-ils importants ou non ?) Prise de conscience et formulation de son expertise : par les gestes et procédures habituelles que la personne va mettre en mots ; La personne explique ce qu'elle fait précisément et justifie son attitude.
13. **Le vécu de l'entretien** : Que vous a apporté cet entretien ? Comment avez-vous vécu cet entretien ?