

# Professionaliser : obstacles, enjeux, pistes d'action

Contexte : Syndicalistes, responsables dans les entreprises, chercheurs, acteurs de la formation, DRH, politiques : chacun s'est emparé depuis 20 ans du mot « professionnaliser ».

La revue Education Permanente, dans sa dernière livraison (N°188 - [Formation et Professionnalisation](#)) a choisi justement de faire un point sur le sujet. *Ce numéro est disponible au service formation FOCEL, ressources documentaires – voir C.Babin*

## Synthèse des propos échangés :

**PROFESSIONNALISATION = Développer des compétences permettant l'adaptation des personnes aux situations de travail. 3 sens :**

### Constitution d'une profession (sociologie)

- consolider une activité professionnelle via recherche de statut
- problématique de la reconnaissance

### Fabrication d'un professionnel = exercer aux vues des compétences attendues

- développer des compétences techniques spécifiques
- développer des compétences transférables = recherche de polyvalence

Efficacité du travail = par rapport à des attendus non forcément en lien avec les compétences techniques du métier

- adaptation à nouvelle organisation du travail
- lié aux systèmes d'organisation et à la logique environnementale (contextes, marchés, politiques, impact sur délais, etc..)

**Problématique exposée** : Est-ce que toute situation de travail est occasion d'apprendre ? Comment favoriser la dimension formation ? Rapport entre activités / compétences ? (sachant qu'il y a apprentissage lorsqu'il y a prise de recul (oral/écrit), dans ce cas toute situation = occasion d'apprendre. **Hypothèse centrale pour pistes d'action** : Utiliser les situations de travail comme outil de formation / transformation de l'individu.

**Richard Wittorski** a présenté quatre exemples concrets d'actions de professionnalisation, la plupart « contrariés », du fait d'enjeux contradictoires souvent liés aux désaccords concernant le type de compétences à développer et la reconnaissance des professionnels.

**1/ Dans une entreprise textile au Québec**, (suite à rachat en 1990, nouveau DG, nouveau DRH, mêmes Directeurs de Production, réduction effectifs) : imagination d'un dispositif à plusieurs étages via démarche de projet avec les membres de l'encadrement : proposer aux ouvriers volontaires de repenser le programme de formation interne (axes productivité-sécurité) via processus d'auto-analyse du travail « ce que devrait être de bonnes pratiques ? ». Alternance avec groupe d'analyse de travail leur permettant de devenir formateurs internes. Impact : nouvel intérêt au travail, être entendu, motivation. Puis arrêt subitement du dispositif (créant forte frustration), pour systématiser l'existant. Cela a stoppé la dynamique engagée.

**Synthèse / analyse complémentaire** : décès du DG, nouveau DRH non soutenu par les directeurs de production qui ont été mis en demeure de « jouer le jeu ». Prise de pouvoir des directeurs de prod. par opposition. >>> interroge le mode d'implication des différents acteurs : déterminant pour la conduite du projet et sa pérennisation.

**2/ Chez Whirlpool en France, (1993-1997),** dans le cadre de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) mise en place d'un dispositif de formation à destination de l'encadrement, avec pour objectif de développer la polyvalence des ouvriers. Choix de mettre en place des modules théoriques sur la connaissance de l'environnement de l'économie de l'entreprise.

**Synthèse / analyse complémentaire :** choix des modules étonnants par rapport à l'objectif poursuivis. Professionnaliser = faire en sorte que les gens adhèrent à un projet ; le dispositif de formation prend appui sur la dimension culturelle et identitaire.

**3/ À l'Institut National du Travail, (2004)** dysfonctionnement formation professionnelle (formation initiale) dans le champs de l'inspection du travail. Deux branches dans la formation correspondant à deux activités distinctes : activités liées aux mesures en faveur de l'emploi / activités de contrôle (fonds FPC/CHSCT). La formation initiale est la même pour les deux, avec un tronc commun et une phase de spécialisation via l'alternance (stage dans l'une ou l'autre branche). Constat : il y a un « malaise » côté activités en faveur de l'emploi...

**Synthèse / analyse complémentaire :** tient à l'organisation même des activités : côté « contrôle », missions anciennes, les pratiques comme repère, indépendance par rapport aux décisions à prendre, protocole et procédures de travail stables. Côté « mesure pour l'emploi » (DDTEFP, etc..) les repères ne sont pas stables, les activités sont éloignées de l'activité traditionnelle, sous dépendance de la préfecture, peu de latitude de travail. Renoncements par rapport au cœur de métier, décalage entre l'activité prescrite, l'ancrage des logiques et de la culture professionnelle en place. il y a tension entre l'activité prescrite, à laquelle on prépare en formation (référentiels) et le « terrain ».

**4/ Chez les éducateurs de la Protection Judiciaire de la Jeunesse :** non diffusion d'une commande institutionnelle de recherche visant à mettre en évidence les contours d'une activité professionnelle afin de comprendre l'activité des éducateurs avec les mineurs ( Recherche-Action avec les éducateurs PJJ / accompagnement en milieu ouvert) : La recherche commandée au CNAM s'est déroulée en deux temps : observer caractère singulier de chaque éducateur (via entretiens) ; organiser groupe d'analyse de pratique avec l'objectif de se mettre d'accord sur l'activité et les savoirs professionnels de l'Éducateur en PJJ= description précise des pratiques constituant le cœur du métier. Cette commande a valorisé et a accompagné les éducateurs dans leur professionnalisation mais est venue se heurtée à décision législative n'ayant pas tenue compte des résultats de la recherche...

**Synthèse / analyse complémentaire :** tension des interlocuteurs en présence, n'ont pas les mêmes intérêts. Les résultats du rapport sont en contradiction avec le contexte d'évolution législatif visant à réduire les temps éducatifs. Le rapport de recherche donne à voir des éléments précis du cœur du métier non identifiés auparavant au moment même où PJJ décide de réduire le temps éducatif. Jeu de régulation : les initiatives prises par le service formation de la PJJ sont contrecarrées, rendre visible un tel rapport amplifierait le rapport de force et tensions entre les différents acteurs.

**Des pistes pour nous permettre de mieux comprendre comment un processus de professionnalisation aurait des chances de s'installer pour des personnes, pour un collectif de travail, pour un groupe professionnel.**

**Pour favoriser la dimension formation :**

- Moins de prescription au travail (référentiels de compétences...)
- favoriser les moments de recul : d'où l'importance de l'analyse de pratique
- favoriser les moments d'échanges entre collègues
- favoriser les moments de transmission = placer davantage les gens en situation de transmission de leur savoir

**Rapport ACTIVITE / COMPETENCE :**

- l'activité est du domaine du régulier, de l'invariant
- la compétence est du domaine du singulier, du nouveau, de l'inédit. l'être humain est différent d'un moment à l'autre.
- aujourd'hui la notion de compétence est une nouvelle façon de qualifier l'activité = en réalité, comment l'individu s'empare des activités et les réalise.
- professionnaliser = développer de nouvelles façons de qualifier et de considérer l'activité = débat social, notamment rapport aux notions de prescription/évaluation

**PROFESSIONNALISER c'est donc aussi :**

- Une dynamique sociale (tension, enjeux, débat identitaire, place que les individus revendique et celle qui leur attribuée) marquée par un conflit de temporalité à résoudre :
  - o logique des individus (temporalité longue)
  - o logique des collectifs (temporalité moyenne)
  - o logique des organisations (temporalité courte)
- Accompagner les situations de changement en tenant compte des logiques de groupe (reconnaissance) et des logiques des organisations (faire bouger les pratiques, projets de changement). Aujourd'hui les groupes professionnels sont mis à mal et la Formation Professionnelle Continue est au carrefour.
- Des individus qui ont à se positionner :
  - o l'organisation parvient à me convaincre : identification au projet de l'organisation
  - o dans le cas contraire : opposition
- Ne vise donc pas seulement les compétences nouvelles mais aussi **l'adhésion.**

**En conclusion, la définition de la professionnalisation comme développement des compétences est trop « lisse », elle oublie des temporalités multiples et des dimensions sociales induites : l'intention des institutions = faire bouger, développer des compétences nouvelles (prescription, référentiels) ; or l'individu ou le collectif développe ses apprentissages lors de ses activités dès lors qu'il y a du sens à ce qu'il fait (en lien ou de façon éloignée avec la culture professionnelle).**

\*\*\*

Intervenant :



**Richard Wittorski (RW)**, professeur des Universités à l'IUFM de l'Université de Rouen et chercheur au Centre de recherche Interdisciplinaire sur les Valeurs, les Idées, les Identités et les Compétences (CIVIIC). **Former, c'est une chose. Professionnaliser, c'est une toute autre affaire.**

**Note de synthèse suite à :**

Amphi organisé en partenariat avec [Education Permanente](#) , dans le cadre de L'Université Ouverte des Compétences – mardi 6 décembre 2011. De **18h00 à 20h00**, à [AgroParisTech](#). Site de l'ENGREF : 19, avenue du Maine 75015 PARIS.

Organisé par : **Jean Besançon**, Directeur de l'Université ouverte des compétences **Daniel Wilk et Guy Jobert**, Education Permanente

\*\*\*

## Partager l'information ? Un salarié sur deux craint un retour de bâton

Manque de temps, de moyens ou de valorisation, climat peu réceptif, défiance... les salariés ne se sentent guère encouragés à diffuser leurs savoirs. 46 % même en ont peur, dévoile en exclusivité pour L'entreprise.com le cabinet conseil Krauthammer qui a étudié " L'apprentissage informel dans les organisations " (1). Analyse des résultats saillants par Steffi Grande, coresponsable de la recherche du cabinet international.

Par Marie-Madeleine Sève pour L'entreprise.com, publié le 14/12/2011

suite de l'article sur :

[http://lentreprise.lexpress.fr/manager-et-organiser/partage-de-l-information-en-entreprise-46-des-salaries-craignent-des-sanctions-selon-une-enquete-de-krauthammer\\_31539.html?xtor=EPR-11-%5bENT\\_Zapping%5d-20111215--161731330@187262657-20111215070644](http://lentreprise.lexpress.fr/manager-et-organiser/partage-de-l-information-en-entreprise-46-des-salaries-craignent-des-sanctions-selon-une-enquete-de-krauthammer_31539.html?xtor=EPR-11-%5bENT_Zapping%5d-20111215--161731330@187262657-20111215070644)