

L'ingénierie de la professionnalisation

Par Denis Cristol

Le plan de formation tend à s'imbriquer à la gestion des compétences. De cette rencontre naît une ingénierie de la professionnalisation qui répond aux besoins des entreprises et donne aux "publics exclus de la qualification" le moyen de progresser. Individualisation, sur-mesure, combinaison de modules de formation et de situations professionnelles, accompagnement des projets, en constituent les caractéristiques principales.

Le Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) définit le nouveau paradigme de la formation comme "l'effacement progressif de la logique d'enseignement sous la poussée d'une logique d'apprentissage dans ses dimensions formelles et informelles". Nous pouvons développer cette idée en analysant la transformation du travail, l'évolution de perspective de la formation sous l'impulsion de la loi et enfin, le changement de rapport au savoir.

La transformation du travail et des liens sociaux

Depuis 1968, la société a changé. Autrefois hiérarchisée et stratifiée (grille de classification), elle s'est "mise en mouvement". De l'autorité hiérarchique, nous sommes passés au *leadership* de la compétence. Des logiques de poste et de travail prescrit, nous évoluons vers des **logiques d'adaptation** qui appellent un raisonnement et des organisations par compétences. Aux identités professionnelles basées sur la qualification succèdent celles fondées sur la **compétence**. Au-delà des résistances concernant ces changements identitaires, force est de constater que les identités de compétences sont plus fragiles, car

liées à la maîtrise des situations, devenues elles-mêmes de plus en plus imprévisibles.

Au faible taux de qualification des années 1960, qui requérait des formations de masse, succède une élévation importante des qualifications pour une part de la population et, dans le même temps, pour une autre part, une exclusion du savoir et des emplois.

La **discrimination** à la formation et à l'emploi touche au premier chef les jeunes sans qualification, les seniors, les femmes, les immigrés.

Au chômage faible des années 1960 a succédé un chômage de masse déstructurant et durable. Tout cela se produit dans un marché de l'emploi en expansion (un million de travailleurs salariés en plus en dix ans), mais qui peine à absorber les flux entrants, en quantité et en qualité. Ces phénomènes provoquent des déséquilibres : on peut observer des zones où le chômage dépasse les 40 %, des diplômés de l'enseignement supérieur qui passent de petits boulots en petits boulots. Dans le même temps, la société industrielle cède le pas à une société "tertiarisée" et très urbanisée.

Un nouveau "continent" émerge, porteur de nouvelles compétences ajoutées : le secteur "qua-

ternaire", ses "travailleurs du savoir" et leurs nouvelles techniques de communication et d'information, leurs nouveaux fonctionnements en réseau. L'engagement individuel, l'individuation deviennent de nouvelles clés de compréhension et d'action. Il était temps de faire évoluer la perspective donnée à la formation professionnelle pour répondre à tous ces changements.

Une remise en perspective

L'accord national interprofessionnel de 2003 et la loi de 2004 consacrent un nouveau projet : la formation professionnelle tout au long de la vie, comprenant de nouveaux droits, l'idée de professionnalisation et de nouveaux mécanismes. On peut aussi parler de "formation tout au large de la vie", car la VAE reconnaît désormais l'ensemble des savoirs, "non formels" ou "informels", incidents, buissonniers, développés par les personnes. La loi remet le travail, les métiers, l'apprenant au cœur du dispositif. Ainsi, elle tient également compte des changements du rapport au savoir, eux aussi, modifiés.

Nous sommes entrés dans une économie de la connaissance. Mais les changements de sens à opérer en chacun de nous pour qu'une information se transforme en savoir (mobilisable pour agir), puis



Denis Cristol est responsable de département au Césii Ile-de-France.

se mue en connaissance (exploitable pour élaborer une pensée) nécessitent des dispositions particulières. Il s'agit d'adopter de nouveaux comportements, des **capacités à apprendre**, il s'agit encore d'agencer différemment les environnements d'apprentissage et de développer les dispositions et l'envie d'apprendre. L'accompagnement individuel, la combinaison de solutions de formation au service de projets font apparaître de **nouveaux métiers** autour de l'ingénierie de projet.

Le changement du rapport au savoir

L'individualisation et l'autonomisation de l'accès au savoir rencontrent l'assentiment conjugué de deux courants : d'un côté, les "libéraux de la formation" qui estiment que la formation est l'affaire de chacun et proposent de s'adapter en permanence, en "juste à temps", au "juste nécessaire". L'autre courant est de son côté toujours en quête de la "liberté pour apprendre" chère à Carl Rogers, qui affirme : *"Le seul individu formé, c'est celui qui a appris comment apprendre, comment s'adapter, comment changer, c'est celui qui a saisi qu'aucune connaissance n'est certaine et que seule la capacité à acquérir des connaissances peut conduire à une sûreté fondée."*

Le rapport au savoir devient ainsi :

- *plus individualisé*. Les parcours sont personnalisés, la culture des projets liés au besoin d'employabilité se développe, une subjectivisation des formes efficaces de formation et de reconnaissance s'opère ;
- *plus autonome*. Le rapport au savoir a le moyen de s'extraire des orientations exclusives de l'employeur ou des institutions éducatives, notamment grâce à Internet ;
- *plus fondé sur l'initiative personnelle* : le Cif (congé individuel de formation) est renforcé, le Dif (droit individuel à la formation) est

Il s'agit d'agencer différemment les environnements d'apprentissage et de développer les dispositions et l'envie d'apprendre

ouvert aux demandes individuelles ;

- *marqué par le rôle de la communication*. Les formations visent à mieux maîtriser un environnement fait de symboles, de processus, de représentations mentales et de systèmes. La maîtrise des savoirs transversaux, la relation et la communication deviennent essentielles ;

- *plus ouvert*, car il y a plus de temps libre, les modalités techniques permettent des apprentissages à distance (TIC), des lieux ressources se développent et se densifient (bibliothèques, médiathèques, lieux culturels). Les pratiques du tourisme et des voyages renforcent la curiosité et la diversité des centres d'intérêts ;

- *lié aux groupes*. Les groupes jouent de nouveaux rôles médiateurs au travers des réseaux (physiques ou virtuels), des groupes informels ou formels (développement des groupes d'échanges de pratiques) ;

- *lié aux situations professionnelles*. Les formes d'apprentissage intègrent fortement la situation de travail, car elles visent la maîtrise de compétences qui, par définition, se développent en situation. Les alternances s'imposent.

Les professionnels de la formation sont invités à construire une **"écologie de formation"**, constituée de systèmes, de ressources, d'acteurs, etc., étayant et stimulant les engagements individuels. Cette écologie de la formation trouve son cadre naturel dans la gestion des compétences, mais également dans la façon dont sont construites les organisations appelées à devenir apprenantes. Une attention nouvelle est portée aux aspirations et projets des salariés, en particulier lors des entretiens professionnels.

Le sens de la professionnalisation

La professionnalisation est une réponse pour les publics exclus des qualifications. Elle se présente comme un processus d'engagement réciproque entre le salarié et

l'entreprise. Pour réussir, elle nécessite la combinaison des dispositifs que prévoit la réforme de la formation avec les systèmes de gestion des ressources humaines mis en place par les entreprises.

Le mot profession est au cœur de l'expression "professionnalisation". Il vient du latin *professio*, qui signifie "déclaration". Loin de se réduire aux seuls "savoirs déclaratifs", il fait référence au métier exercé par une personne. Au niveau collectif, il s'agit de **l'intérêt commun** des personnes exerçant le même métier. Le mot professionnel s'impose dans nos lexiques, il est porteur de valeurs positives.

Le professionnel est différent de l'amateur par sa façon de faire. Il utilise les techniques et langages propres aux hommes de métier. Il travaille selon les usages de la profession et dans les règles de l'art. En droit, il a des obligations de conseil et de mise en garde spécifique. La professionnalisation peut se comprendre comme un **processus d'engagement volontaire** pour développer ou renforcer une identité de métier. Cette identité est constituée des compétences, pratiques, comportements et valeurs du professionnel.

L'évolution des pratiques de formation

La professionnalisation gagne à être accompagnée par les professionnels de la formation et des ressources humaines. Cet accompagnement peut comprendre la mise en place de moyens de nature à développer une distanciation critique sur les pratiques, les compétences, les ressources mobilisables, les représentations, les façons d'agir. Il est possible de concevoir des parcours de professionnalisation. Ceux-ci font l'objet d'une **négociation** entre l'entreprise et le salarié, car ils intègrent les situations de travail à l'effort d'apprentissage individuel.

L'ingénierie de formation s'enrichit de nouvelles pratiques, de

nouvelles perspectives. Celles-ci sont perceptibles dans le rôle des acteurs, la gestion des compétences ou l'organisation des conditions d'apprentissage (cf. tableau).

Ce que l'intention de professionnalisation apporte, c'est une **recombinaison** : de dispositifs de formation et de valorisation des compétences, de dispositifs de gestion des ressources humaines et de situations professionnelles qualifiantes.

Les besoins des publics exclus de la qualification

Les travailleurs faiblement qualifiés subissent plus que quiconque les délocalisations. Ils sont plus souvent touchés par le chômage. Ils se font piéger dans des trappes de mesures sociales. Pour "Moderniser sans exclure"¹, il est important d'anticiper les aléas économiques qui, à force de se répéter, deviennent prévisibles. Il en va de la **responsabilité sociale** des entreprises.

- Les femmes subissent plus la précarité de l'emploi (temps partiel non désiré, CDD, aléas de carrière liés aux maternités, etc.). Le mécanisme du "**plafond de verre**" limite leurs progressions. Des accords volontaristes, des ajustements des carrières faciliteront une meilleure insertion professionnelle.
- Les jeunes sont déclarés **en décalage** dans leur valeur au travail. Ils sont stigmatisés par des mesures et des contrats jeunes. Les processus de gestion des compétences et de formation doivent permettre de mixer les âges, d'éviter les "contrats ghettos". Le tutorat permet un double mouvement d'échange sur le métier entre les jeunes entrants et les plus anciens en fin de carrière. Il valorise les deux publics.
- Les personnes d'origine étrangère sont **en mal d'identité**, de repère. Les mécanismes de discrimination jouent contre eux. Ouvrir les formations et les emplois, exiger le même niveau, donner les mêmes chances à potentiel égal est

Principales évolutions		
	De l'ingénierie de la formation...	... à l'ingénierie de la professionnalisation
Les acteurs	Formateur concepteur de dispositif	Formateur consultant et accompagnateur
	Manager prescripteur et évaluateur	Manager formateur et coach
	Stagiaire, élève, apprenant	Acteur, partenaire
La gestion des compétences	Gestion collective (gestion quantitative des emplois et des postes)	Trajectoires individuelles (prise en compte des projets et des appétences, développement de l'employabilité)
	Décision de formation de l'entreprise orientée vers une adaptation à l'objectif à court terme	Prise en compte des initiatives individuelles du salarié pour développer son potentiel à moyen-long terme
La formation	Mise à disposition de connaissances	Transformation des identités professionnelles
	Contenu d'apprentissage	Processus d'apprentissage
	Solution formation le plus souvent externalisée	Solution formation articulée avec les situations de travail
	Adaptation au poste ou à la fonction	Développement des compétences
	Triptyque : formateur, connaissances, petits groupes	Éclatement des relations : analyse des pratiques professionnelles, résolution de problèmes concrets entre pairs, travail sur projet, tutorat, coaching, alternance, etc.
	Obligation de dépense	Mesure d'efficacité : évaluation en amont et aval, construction de parcours

impératif.

- Enfin, les "seniors" se voient **reprocher leur âge**, leur expérience, leur salaire. Pour eux, le retour sur investissement de la formation doit être réalisé plus vite, car l'entreprise bénéficiera moins longtemps de leur force de travail.

Ces thèmes sont à l'interface de processus de formation, de recrutement, de gestion des carrières. Ils nécessitent une articulation forte des acteurs. Ils requièrent un rapprochement entre le service ressources humaines et le service formation, dans le cas où ceux-ci étaient disjoints. Organiser des périodes de professionnalisation, reconnaître et respecter les expériences est impératif. Pour chacune de ces populations, une réflexion approfondie et des actions sur les trajectoires professionnelles permettant la consolidation et l'acquisition de métier sont indispensables. C'est l'un des objectifs essentiels de la professionnalisation.

Les outils de la professionnalisation

Les outils entérinés par la réforme de la formation professionnelle constituent un système cohérent.

- **Le Dif** est un droit qui reste à conquérir. De par le pouvoir décisionnaire de l'employeur, il se présente plus comme un droit d'initiative à la formation que comme un droit individuel. Il peut être utilisé comme un complément de financement sur des formations déjà existantes, ou sur des compétences transverses intéressant moins l'entreprise. En théorie, le Dif peut permettre d'obtenir une deuxième qualification, car 40 ans de travail x 20 H de Dif = 800 H. de formation possible. Il peut aussi permettre une capitalisation de compétences sous la forme d'unité de valeur, ou de certificat de compétences par groupe de 120 heures. Mis en cohérence avec des démarches de VAE, le Dif est un levier de mobilisation des motiva-



¹ L'auteur fait référence à l'association "Moderniser sans exclure", créée en 1990 par Bertrand Schwartz, pédagogue qui fut un des premiers à promouvoir, en faveur des publics peu ou pas qualifiés, une pédagogie partant non pas du savoir constitué, mais de la pratique quotidienne et des savoir-faire de ces personnes, pour leur permettre d'acquérir les connaissances nécessaires sur le terrain même de leur activité professionnelle (NDLR).

tions, de reconnaissance et de dynamisation professionnelle.

- **Les contrats** de professionnalisation vont dans le sens d'une logique d'intégration, de recrutement de nouveaux publics. Ils sont des sas parfaitement adaptés à un premier contact avec le monde du travail, permettent d'acquérir des valeurs professionnelles et de se forger une identité de métier par l'exercice de ce dernier.

- **Les périodes** de professionnalisation sont adéquates à un accompagnement et une reconnaissance à mi-carrière des salariés expérimentés.

- **La VAE** permet une reconnaissance, le développement de la confiance en soi, le renforcement de l'identité professionnelle, un repositionnement dans une autre trajectoire de carrière.

- **Les bilans de compétences et les Cif** voient leurs rôles et leurs places renforcés dans le système.

Tous ces outils sont à mailler avec les dispositifs de gestion des ressources humaines. Pour réussir une "navigation professionnelle", les responsables de formation vont de plus en plus mobiliser des dispositifs d'aide à l'orientation et d'aide à la mobilité tels que : des référentiels et emplois cibles, des cartographies des métiers et les passerelles entre eux, les outils de capitalisation et de réflexion sur ses compétences, le portefeuille ou passeport de compétences, des moyens d'accompagnement individuel pour encourager la VAE, des ressources humaines (managers de proximité ou tuteurs), des formations formelles ou des mises en situation.

Les limites de la professionnalisation

L'idée de la professionnalisation rencontre des limites. En effet, dans le cadre de la gestion des compétences, il y a des **écarts** entre les discours valorisant les hommes et leur formation, la richesse des outils disponibles (entretien individuel, revue de carrière, plan de mobilité, etc.) et les politiques RH

implicites : seules les compétences rares intéressent l'entreprise, le "jeunisme", la mise à l'écart des seniors, la recherche de conformité dans les recrutements ou les promotions, le "management participatif" affiché mais sans trop de critiques admises, etc.

Il n'y a pas de professionnalisation **sans engagement réel d'une politique** d'entreprise de développement des compétences. Le postulat que l'on peut organiser le travail pour qu'il soit formateur se heurte à des difficultés pratiques.

Tout d'abord, les entreprises cherchent à limiter les aléas et événements perturbant l'organisation. La formation demeure une gêne pour les emplois du temps, distrait l'attention des managers de la production immédiate, pose des questions sur le partage des bénéfices de la connaissance. Dans un contexte où la relation est individualisée et où l'on demande à chacun de contribuer à entretenir lui-même ses compétences, il est difficile de demander ensuite une transmission de son savoir.

La professionnalisation sous-entend une individualisation et du "sur mesure" dans des parcours imbriquant une multiplicité de modules ou de situations de formation, formelles ou non. La vision des connaissances "en briques" que l'on peut accumuler se heurte au fait que les compétences sont des **agrégats complexes**, combinables, validés en situation. Pour que le mur tienne, un ciment est indispensable. Ceci rappelle la nécessité des **rôles d'orienteur et d'accompagnateur des projets**. Dans les périodes et contrats de professionnalisation, des formateurs, responsables de formation, managers ou tuteurs stimulent, soutiennent, encouragent ces projets.

Enfin, l'éclatement des qualifications, titres, diplômes est important. Plus de 15 000 qualifications répertoriées rendent le dispositif et les reconnaissances illisibles. Les finalités de processus

de professionnalisation s'en trouvent affaiblies.

Reconstruire l'offre

La professionnalisation relance la gestion des compétences. Elle initie le passage d'une logique d'organisation qualifiée ("*j'ai été recruté sur mon diplôme*") à une organisation qualifiante ("*je peux voir reconnaître une qualification dans mon entreprise*"), puis à une organisation apprenante - l'entreprise favorise alors par une politique de mobilités (horizontale, verticale, promotionnelle, géographique, de spécialisation) les transferts et la reconnaissance des savoirs. Elle s'accompagne d'une promotion par le travail et la formation.

Pour un organisme de formation tel que le Cési, entrer de plain pied dans la professionnalisation nécessite de reconstruire son offre de formation pour la rendre "**modularisable**", intégrer la possibilité de VAE et de formation à distance, repenser les rythmes de formation, se positionner auprès des entreprises en conseil sur le développement des compétences plus qu'en simple prestataire formation.

Cela exige aussi de développer la formation de ses formateurs à la régulation pour qu'ils sachent gérer des groupes hétérogènes, et à l'accompagnement individuel pour faciliter les trajectoires et la construction des identités professionnelles de chacun.

Historiquement, l'organisme s'est développé en répondant aux besoins de la société de promotion supérieure par le travail. Cet effort promotionnel s'est toujours accompagné d'une mission d'intégration sociale. Celle-ci devient prééminente.

Par son action et son engagement dans les nouveaux dispositifs, le Cési contribue, à proportion de ses moyens, à résorber les inégalités fondées sur autre chose que le mérite et le potentiel de chacun.

Denis Cristol

“ Pour réussir une “navigation professionnelle”, les responsables de formation vont de plus en plus mobiliser des dispositifs d'aide à l'orientation et d'aide à la mobilité ”