



« Jeudi » de l'AFREF – 05 novembre
2009

8h45 – 12h45

NEGOCIA

8 avenue de la porte de Champerret – Paris

Compte rendu

De la formation à la professionnalisation

Françoise DUCRUEZET, (*vice présidente de l'AFREF, responsable formation* de la Banque de France) débute la séance en rappelant la vocation de l'association. L'AFREF se veut un lieu d'échanges, un lieu de confrontations d'idées et d'expériences, ainsi qu'un lieu de libre parole pour les différents acteurs de la formation.

La professionnalisation est un néologisme au cœur de la formation professionnelle depuis les accords nationaux interprofessionnels et notamment avec l'ANI du 17 janvier 2009. La réflexion de cette séance portera sur la définition du concept de professionnalisation et de son champ d'application.

Trois temps permettront la construction de la réflexion :

- Le premier temps est l'intervention de **Fabrice GUTNIK**, *psychologue du travail, psychologue clinicien, sociologue d'entreprise et chercheur associé au centre de formation* du CNAM (Centre National des Arts et Métiers). Il apportera un éclaircissement sur la sémantique liée aux concepts de professionnalisation.
- Le second temps consacré à deux témoignages. **Maryannick VAN DEN ABBEELE**, *chef de projet management à la direction du courrier* de la POSTE sur une pratique de professionnalisation innovante et collaborative, le RERS à la Poste. Puis **Valérie SCHAEKOWIEZ** *directrice du développement des compétences et du marketing* de l'AFDAS (fonds d'assurance formation des acteurs de la culture de la communication et des loisirs), présentera les réalités et les outils de la professionnalisation, de leurs évolutions au sein des intermittents du spectacle.
- Le troisième temps sera une table ronde animée par Claude **VILLEREAU** (*délégué de l'AFREF*) autour de trois intervenants. **Edouard STEINHAL** *directeur de la formation à l'international* à VEOLIA ENVIRONNEMENT, **Bruno WIERZBIKI** *responsable SIRH, rattaché à la direction des ressources humaines* du MINISTERE DE LA DEFENSE et **Françoise DAX-BOYER** du CENTRE INFFO s'interrogeront sur les exigences, les effets et la valorisation de la professionnalisation.

1 - Intervention de Fabrice GUTNIK (CNAM)

L'intervenant pense que le concept de professionnalisation conduit à une définition du travail, de l'entreprise et de la société. Cette notion de professionnalisation constitue une problématique centrale pour les entreprises et surtout vis-à-vis de la formation.

Il construit son approche autour de trois remarques sur ce concept de professionnalisation.

La professionnalisation

Afin de soutenir la thèse selon laquelle la professionnalisation constitue une problématique essentielle pour les entreprises, l'intervenant reprend d'abord dans l'évolution des théories de l'organisation quatre grandes périodes historiques (AUBERT, GRUERE, JABES, LAROCHE, MICHEL, 1991) qui se distinguent et font émerger des problématiques de management distinctes, avant de considérer la professionnalisation comme la cinquième étape de cette évolution.

1900-1930, l'école classique

À cette époque, l'organisation est considérée comme un système fermé sur son environnement. La rationalisation des méthodes constitue la problématique principale de l'organisation. Sa finalité consiste à accroître la productivité. On qualifie généralement de « management directif » ces pratiques. TAYLOR et son organisation scientifique du travail en représentent la figure emblématique (STROOBANTS, 1993).

La psychologie sommaire de ces pratiques considère l'homme comme un « homo œconomicus » dont la rationalité et la motivation sont fondées sur la maximisation de sa rémunération. Les méthodes psychotechniques de sélection véhiculent une conception de l'homme fixiste (sans évolution possible) et innéiste (totalement déterminé par sa nature). Dès lors, une place, et une seule, est attribuée à chacun dans l'organisation. La formule « the right man at the right place » résume bien cette conception.

Le pacte social élaboré par TAYLOR repose donc sur une stricte causalité entre l'effort fourni et la rémunération obtenue. La rémunération au rendement et la psychologie sommaire de l'homme au travail devaient conduire à un intérêt bien compris par toutes les parties : celui d'accepter l'organisation scientifique du travail et « the one best way », concepts qui devaient conduire à maximiser la productivité et éviter les conflits sociaux.

1930-1960, l'école des relations humaines

Cette période témoigne des difficultés que présente l'organisation taylorienne. Face aux conditions de travail particulièrement éprouvantes, l'excès de rationalisation produit des effets paradoxaux : absentéisme, turn-over ou freinage des chaînes.

La crise économique de 1929 conduit également de nombreux théoriciens à envisager l'organisation comme un système fermé et social, où l'homme présente des motivations plus complexes que l'appât du gain. Les motivations individuelles et collectives sont envisagées sur un plan psychologique sans que soient toutefois remises en cause les conditions et l'organisation du travail.

Ainsi, l'école des relations humaines permet d'intégrer une conception de l'homme au travail plus humaniste. Elle développe un certain nombre de pratiques de management des hommes, où la communication au travail, l'autonomie et la reconnaissance de la capacité normative des groupes de travail formels ou informels deviennent fondamentales. Il faut noter que ces pratiques sont fondées sur la reconnaissance de la motivation individuelle et une certaine considération pour la dynamique de groupe. Tout cela est toutefois réalisé au profit de l'efficacité et de la productivité de l'entreprise plus que de l'épanouissement individuel des salariés dont on commence seulement à se soucier.

« Faire des ressources humaines », pour reprendre l'expression de l'époque, consiste donc à aménager les rapports sociaux de pouvoir, en principe, plus démocratiquement, et à intégrer, autant que possible, l'épanouissement personnel au management de l'entreprise. Il ne s'agit pas pour autant de remettre réellement en cause la division du travail et ses conditions les plus néfastes (**DE COSTER**, 1999, 177-181).

Dans cette perspective, la parole et l'écoute se généralisent : les managers répondent ainsi aux demandes d'écoute et d'attention sans que ne soient toutefois remis en cause les statuts, les rôles, les objectifs ou encore l'autorité...

Cette généralisation de la communication, malgré ses avancées pour une conception de l'homme au travail, a été largement critiquée¹. En effet, on lui a reproché son psychologisme (le fait de tout expliquer par la psychologie) et l'instrumentalisation d'une certaine forme d'humanisme (c'est-à-dire l'idée selon laquelle l'homme est la finalité de l'entreprise).

Il n'en demeure pas moins que de nombreux travaux, tels ceux de **LEWIN** et **MAYO** sur la dynamique de groupe ou ceux de **MASLOW** et **HERZBERG** sur les motivations, ont permis d'élaborer une certaine conception enrichie de la psychologie de l'homme dans son rapport au travail, aujourd'hui très discutée (**BERT**, 1995), conception qui ne se réduit pas à « la carotte et au bâton ».

1960-1970, les théories de la contingence

Sans s'attarder sur cette période, l'intervenant souligne qu'elle a marqué une rupture importante. En effet, elle considérait l'organisation comme un système ouvert sur son environnement. La structure formelle de l'organisation doit s'adapter aux caractéristiques de son environnement (**LAWRENCE**, **LORSCH**, 1989)

La relative maîtrise des techniques de production conduit à une concurrence plus importante, où l'offre et la demande s'ajustent sur des marchés évolutifs. Qualité, compétitivité et rentabilité forment désormais les critères sur lesquels est, en principe, fondé le management de l'entreprise et où, à nouveau, l'approche rationnelle de l'organisation est mise au service de la performance économique.

C'est à cette période qu'apparaissent alors les premières structures "ad'hocratiques" (**MINTZBERG**, 1982) dont la vocation était de s'adapter de manière souple à l'activité nécessaire à la réalisation de projets successifs ou de résoudre des problèmes dont la singularité mobilise invention et créativité. Il s'agit, par exemple, de la construction de satellites ou de la conception de réseaux informatiques.

Ce type de structure est donc adapté à des environnements très changeants et autorise la mobilisation de personnes aux compétences de pointe. Il introduit également un management de

¹ Parmi les critiques récentes, l'intervenant souligne celle de Stéphane Olivesi (2002) qui soutient ainsi la thèse stimulante selon laquelle « la gestion rationnelle du symbolique » masquerait actuellement une forte résurgence du taylorisme.

projets, qui se caractérise par des rapports sociaux de pouvoir horizontaux, et une certaine instabilité structurelle offrant peu de sécurité à ses membres.

1970 à 1980, le management participatif et culturel

Si l'on sait, en principe, produire et adapter la structure formelle de l'organisation à son environnement, l'entreprise doit néanmoins faire face à la complexification de ce dernier dans des rapports toujours plus concurrentiels. Les hommes deviennent à nouveau «la ressource» fondamentale à partir de laquelle l'entreprise peut s'adapter à son environnement et à ses contraintes internes (technologiques, législatives...).

S'il était possible jusqu'aux années soixante d'établir des règles et des procédures pour réguler l'activité de travail, il revient désormais aux hommes, selon cette conception du management, de s'adapter aux évolutions soit grâce à leur formation, soit à partir de leur capacité à coordonner leur activité en situation, ou encore à leurs compétences. Tout cela requiert l'adhésion à l'entreprise, l'initiative et la responsabilité pour coopérer. La problématique de management émergente est celle de la mobilisation par la culture, largement héritée des pratiques de management des entreprises américaines (**PETERS, WATERMAN**, 1983).

A cet effet, l'introduction « du modèle de la compétence » dans les années 80 est particulièrement illustrative de ce phénomène à une époque caractérisée par « une effet de déplacement historique du centre de gravité économique de nos sociétés, de moins en moins industrielles et de plus en plus orientées vers les services qui placent la relation entre les personnes au cœur de l'activité économique » (**BAUDELLOT, GOLAC**, 2003, 180). Ce déplacement du centre de gravité économique de nos sociétés ne doit toutefois pas masquer en quoi « les relations de service ne se limitent pas aux activités de service, mais touchent aussi à des activités comme l'industrie » (**LAVILLE**, 2005, 24). En effet, la polarité des relations de service qu'implique « la transformation structurelle des économies » vers une société de service déplace la polarité de la relation de service des activités de service comme des activités industrielles. On assiste à un déplacement de « relations standardisées (qui) désignent des relations dans lesquelles la saisie, le traitement, la diffusion des données sont primordiaux » à une relation personnalisée où « le rapport de face-à-face qui est constitutif de ces relations inclut un registre technique où les interactions concernent une prestation et un registre civil où s'échangent des marques d'attention réciproque » (**LAVILLE**, 2005, 15). Les règles et procédures ne suffisent donc plus à travailler, et ce, quel que soit le secteur d'activité. **ZARIFIAN** (2001, 35) considère dès lors que « l'enjeu de la compétence est le retour du travail dans le travailleur ». S'il s'agit peut-être « d'un retour du travail dans le travailleur, la conséquence notable pour la problématique de mobilisation des hommes et des femmes par la culture, du modèle de la compétence, s'est de la redoubler d'une problématique de la reconnaissance car « pour pouvoir parler de compétence, encore faut-il qu'elle soit reconnue publiquement, en particulier dans l'entreprise » (**AUBRET, GILBERT, PIGEYRE**, 1993, 34).

L'intervenant fait l'hypothèse que cette période de mobilisation par la culture trouve certaines limites, notamment avec le chômage massif des cadres.

Les années 1980, le chômage massif des cadres

Ce phénomène remet littéralement en cause le système méritocratique français ainsi que l'implication personnelle au travail. Au fond, à partir de cette période, le problème est moins la

mobilisation des personnes que leur professionnalisation. Le changement de compromis social attribue à la professionnalisation une place centrale. L'emploi n'est ainsi plus garanti. C'est l'employabilité qui se trouve garantie. C'est ainsi que l'incertitude de la vie professionnelle est socialement normalisée et se banalise. La compétence devient alors une notion essentielle pour définir l'employabilité des individus.

La professionnalisation à partir des années 1980 peut être considérée selon trois critères principaux. Le premier est la remise en cause de la méritocratie. La seconde est l'apparition de l'employabilité. Et, finalement, la responsabilisation des professionnels. La citation suivante d'**Alain SUPIOT** permet de considérer un phénomène central qui caractérise les entreprises françaises : *« On ne se contente plus de la subordination, on ne veut plus de travailleurs seulement obéissants; les exigences de qualité des produits et de réduction des coûts conduisent à attendre des travailleurs qu'ils se comportent comme s'ils étaient indépendants et responsables. A l'inverse, la dépendance gagne du terrain dans les rapports des entreprises entre elles. Recentrée sur son métier principal, la grande entreprise doit contrôler étroitement la qualité et la ponctualité des prestations de ses fournisseurs ou de ses sous-traitants, dont dépend la qualité de ses propres produits. »*²

L'employabilité

Pour **Guy LE BOTERF** *« le professionnel se caractérise par une forte employabilité. Il possède la double caractéristique de bien maîtriser ses compétences, de prendre suffisamment de recul par rapport à elles pour pouvoir s'adapter à des changements d'emplois ou de secteur d'activité. Il sait se maintenir en état pour être prêt à changer à l'image des sportifs qui se maintiennent en forme. Son potentiel le rend disponible pour évaluer, pour être ré-employable ailleurs »*.

Cette définition n'est pas forcément originale car le MEDEF définit, dès 1998, la compétence *« comme une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportement. Elle se décèle lors de la mise en œuvre de situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable »*³. Le salarié est donc considéré comme responsable de ses propres compétences et il doit, selon cette perspective, pouvoir gérer son propre portefeuille de compétences ou se l'approprier suffisamment pour le compléter et s'impliquer dans l'achèvement de la compétence et être partie prenante des formations qui peuvent suivre. L'idée de flexibilité est ensuite introduite dans la notion d'emploi ainsi que celle de responsabilité des salariés et de gestion des compétences.

Si dans les années 70 l'employabilité en France est différentielle, c'est-à-dire qu'elle désigne l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'emploi, d'en trouver un, et, que dans ce contexte, l'individu appartient à une catégorie socioprofessionnelle pour laquelle il a une probabilité statistique de trouver un emploi au sein de cette catégorie d'appartenance, la généralisation du chômage amène à repenser l'employabilité dans les années 80. Alors que toutes les catégories de travailleurs sont touchées par le chômage, la pertinence du concept d'employabilité est remise en cause. Le concept d'employabilité subit donc un déplacement important avec l'impulsion d'une nouvelle exigence sociale de mobilisation subjective des chômeurs, pour des objectifs d'amélioration, de dynamisation à travers l'établissement de ce qui se présente comme un diagnostic individualisé de leurs « atouts » et de leurs « faiblesses » ainsi que la création d'un programme visant à faciliter leur retour à l'emploi. On ne vise pourtant plus un retour à

² Extrait d'A. SUPIOT in conférence public « Travail, droit et lien social » à Genève, novembre 1999

³ Extrait du rapport du MEDEF de 1998.

l'emploi, mais bien plutôt une évaluation / implication individuelle centrée sur le « potentiel » et la « motivation » des personnes.

Le terme d'employabilité a donc fortement évolué. Il a été introduit en étant associé à un statut. Puis, il a évolué selon une conception qui vise à souligner une capacité à se mobiliser subjectivement dans la recherche d'emploi.

Fabrice GUTNIK envisage la compréhension de cette évolution. Pour lui, elle ne peut s'effectuer en dehors de ce qu'il appelle l'émergence d'un modèle normatif et prescriptif de « la figure du professionnel », et, pour cela, il faut en revenir à la logique de l'employabilité en tant que mobilisation subjective, notamment dans la recherche d'emploi mais aussi dans le travail. Ce concept reprend en effet la notion ambiguë de « savoir être » qui détermine des conceptions normées et prescriptives de ce qu'est « être professionnel ». En effet, ce terme renvoie à la notion de responsabilité, d'autonomie, de compétitivité, d'adaptabilité et de réactivité. Cela représente un ensemble de critères considérés comme des « qualités personnelles et professionnelles », fortement valorisées socialement, qui déplacent les limites entre la sphère personnelle et professionnelle et peut amener les individus à se considérer comme des travailleurs indépendants, offreurs de services...

L'identité

Cette remarque permet de reprendre la notion de profession et la met en lien avec celle d'identification. « A quoi nous identifions nous pour arriver à se construire les uns avec les autres ? Selon **DUBAR**, il peut y avoir quatre usages du terme de profession. Le premier est la déclaration identitaire (exemple : un enseignant chercheur). Le second est la spécialité (exemple un sociologue). Le troisième est le positionnement professionnel (exemple : conseiller en entreprise). Le dernier est la classification (exemple : le maître de conférence). Cette notion est donc polymorphe et renvoie donc à la question de la légitimation. Que rend-t-on légitime ? Le statut ? La qualification ? L'emploi ? Ou encore la spécialité ?

Selon **Richard WITORSKI** (chercheur du CNAM), nous pouvons aborder la conception de la professionnalisation à trois niveaux :

- La professionnalisation des activités
- La professionnalisation des acteurs
- La professionnalisation des organisations.

La professionnalisation est donc soit un processus contribuant à la négociation sociale des groupes socioprofessionnels en vue de faire reconnaître l'autonomie et la spécificité d'un ensemble d'activités, soit un processus de formation des individus au contenu d'une profession existante, en référence à un métier ou à une corporation.

L'intervenant conclut ainsi : « *nous sommes face à un modèle libéral dominant de la professionnalisation. Cela implique de penser l'employabilité mais aussi l'in-employabilité, tout comme la discrimination à l'emploi et ses conséquences sur les conditions sociales de possibilité d'intégration dans la société. Car le travail représente également une construction identitaire. Penser la notion de professionnalisation peut donc permettre penser les conditions de sécurisation des parcours professionnels et des identités professionnelles. Il faut pour cela penser l'entreprise comme institution ayant un rôle à jouer dans l'exercice de la citoyenneté. La formation doit viser l'intégration sociale et professionnelle avec l'idée de faire société avec les autres.* » C'est pour l'intervenant un enjeu fondamental attribuant ainsi au formateur professionnel une responsabilité sociale.

Finalement, penser la professionnalisation, c'est également penser les conditions d'accès à la possibilité de contribuer individuellement et collectivement à l'action de la société sur chacun de nous.

2 - Intervention de Maryannick VAN DER ABEELE (LA POSTE)

Cette intervention a pour objectif de présenter le principe du RERS (Réseau d'Echanges Réciproques de Savoirs) mis en place à la poste à la Direction du courrier.

Claire et Marc HEBER-SUFFRIN sont à l'origine du principe de ces réseaux d'échanges de savoirs issus des milieux populaires.

Le RERS de LA POSTE s'inscrit, en 2006, dans la volonté de modernisation du Courrier. Ce réseau a été développé, dans un premier temps, pour les managers et les encadrants opérationnels, mais sans que cela soit exclusif des autres filières.. Le but est de permettre un échange de savoirs, de savoirs faire, d'expériences. Le caractère réciproque de ces échanges fait partie des principes structurants du RERS : partant du postulat que chaque individu possède des savoirs pouvant être transmis, les participants ne peuvent pas être uniquement demandeurs et doivent être également offreurs de savoirs. A la réciprocité s'ajoutent d'autres principes fondamentaux tels que le volontariat, la gratuité, la confidentialité, le respect de l'autre et l'absence de hiérarchie entre les savoirs.

L'échange entre le demandeur et l'offreur se fait oralement et en face à face. Le contenu de ces échanges n'est pas décrit pour être capitalisé dans une banque de données. Il s'agit d'un partage vivant, dynamique de connaissances et de savoir-faire. Un site informatique permet de recenser l'ensemble des offres et demandes au niveau national et sert également de support aux inscriptions et aux fiches bilan que servent les participants.

Parmi les différentes modalités pouvant générer des échanges (réunions d'information, visites sur le site, interventions des animateurs locaux, ce sont les bourses d'échanges (réunion de participants) qui se sont révélées les plus fructueuses. En effet, les personnes présentes sont, après une brève présentation de la démarche, mis directement en situation de proposer des offres et demandes et, si possible, d'initier en séance des échanges, le tout étant saisi en temps réel sur le site informatique. Entendre les autres exprimer des besoins et proposer des savoirs a pour résultat de désinhiber les participants, provoquant un effet d'entraînement particulièrement favorable à l'expression collective.

De plus, Le RERS est perçu comme un outil complémentaire à la formation avec laquelle il ne se situe pas en concurrence. L'un de ses points forts est qu'il permet des apports de connaissances autour de problématiques non abordées en formation.

L'intervenante précise qu'en plus de sa vocation première, l'apprentissage réciproque, le RERS révèle d'autres dimensions intéressantes : il favorise l'autonomie, la responsabilisation, l'engagement, la transversalité, l'esprit d'équipe. Il contribue au renforcement du lien social et à l'intégration dans de nouvelles fonctions. Outil de changement culturel, il participe à l'évolution du management.

En trois ans, sept cents personnes ont participé à ce réseau sur une cible potentielle de plusieurs milliers de managers et cadres.

(La présentation informatique utilisée par l'intervenante est placée en annexe 1 pour complément d'information.)

Echange avec la salle

Question: « *Quel est le coût de ce réseau ?* »

Maryannick VAN DER ABEELE : Essentiellement deux postes de dépense : le site informatique et le coût en personnel. Ce dernier est relativement modéré puisque dans notre cas, il y a une salariée nationale (chef de projet) et un mi-temps pour le suivi informatique. Mais les échanges sont reconnus par La Poste en tant que formation de proximité et le temps qui leur est nécessaire ne donne pas lieu à compensation.

Question « *Pour s'inscrire faut-il obligatoirement effectuer une demande et une offre ?* »

Maryannick VAN DER ABEELE : La réponse est « oui », car chaque personne possède les connaissances suffisantes pour le faire. Non seulement cela correspond à l'esprit de réciprocité, mais cela contribue à la valorisation de l'individu. La chef de projet nationale, soit ici l'intervenante, ainsi que les animateurs locaux sont là pour accompagner les participants dans cet exercice de formulation.

Question « *Quelle population est concernée par ces échanges ?* »

Maryannick VAN DER ABEELE : Les cadres (managers et encadrants) opérationnels ainsi que les fonctionnels sont invités à participer.

Question « *Comment impulser cette dynamique dans une entreprise ?* »

Maryannick VAN DER ABEELE : C'est très difficile car ce principe est basé sur le volontariat. Il faut utiliser du relationnel, du lobbying, de la force de conviction en plus de la méthode classique de conduite de projet. Il ne s'agit pas de knowledge management et il n'est donc pas nécessaire de formaliser les échanges, car le contenu de la connaissance transmise n'est pas matérialisée.. Cela pose aussi la question de l'évaluation dont la mise en œuvre est indispensable à l'analyse de l'activité et à la crédibilité du dispositif. Je suis chargée d'impulser la dynamique de la démarche tout en maintenant une interface avec d'autres services, en particulier la Direction des Ressources Humaines. Pour cela j'utilise une méthode classique de gestion de projet avec mise en place d'un comité de pilotage.

Question : « *Quel est le parallèle sur les espaces collaboratifs ?* »

Maryannick VAN DER ABEELE : Les espaces collaboratifs me paraissent limités, car il y manque l'aspect relationnel. Dans le RERS, l'utilisation du site est faible par rapport aux échanges initiés en présentiel.

3 - Intervention de Valérie SCHAEKOWIEZ (AFDAS)

En sa qualité de directrice du développement des compétences et du marketing, **Valérie SCHAEKOWIEZ** intervient pour nous présenter le circuit de professionnalisation spécifique aux métiers de ses adhérents, les intermittents du spectacle.

L'AFDAS est tout à la fois OPCA (organisme paritaire collecteur agréé), OPACIF (Organisme paritaire collecteur agréé gestionnaire du congé Individuel de formation) et direction de la formation des intermittents du spectacle.

En matière de formation professionnelle, l'AFDAS dispose d'une exclusivité nationale pour la gestion des contributions formation des employeurs relevant du spectacle vivant, du cinéma, de l'audiovisuel, la publicité, des loisirs et de la distribution directe.

Créé en 1972, à l'initiative des organisations professionnelles du spectacle vivant, l'AFDAS collecte aujourd'hui les contributions formation de plus de 35 000 entreprises.

De plus, l'AFDAS assure le fonctionnement des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (pour les métiers du spectacle vivant, de l'audiovisuel, de l'exploitation cinématographique et la distribution de films), ainsi que la gestion de la collecte et de la répartition de la taxe d'apprentissage.

Ce rappel sur les missions et l'historique achevé, **Valérie SCHAEKOWIEZ**, communique sur :

- l'action de l'Afdas auprès des partenaires sociaux,
- les chiffres clés précisants : la nature des entreprises cotisantes, le poids du secteur et les enjeux financiers qui y sont attachés.

L'intervention se poursuit sur la démarche et les enjeux du développement des compétences, les informations portent sur :

- o les différents dispositifs légaux,
- o le contrat de professionnalisation,
- o la période de formation et le plan de formation.

Une comparaison de l'utilisation des différents dispositifs au regard du contrat de travail est réalisée, pour terminer par une présentation de l'évolution des conditions de recevabilité de la demande émise par un intermittent.

Pour conclure, **Valérie SCHAEKOWIEZ**, précise que l'adaptation de la loi de 2004 a donné lieu à un accord « révolutionnaire » pour les intermittents du spectacle, élargissant, enfin, à cette catégorie de salariés, le droit à la formation professionnelle pour tous.

L'intégralité des informations sont disponibles dans les annexes jointes.

4 - Table ronde : La professionnalisation, quelles exigences pour les acteurs et quels effets sur les dispositifs de formation et leur validation ?

Claude VILLEREAU anime cette table ronde.

Les participants :

Françoise DAX-BOYER (CENTRE INFFO), **Edouard STEINTHAL** (VEOLIA ENVIRONNEMENT), **Bruno WIERZBICKI** (MINISTERE DE LA DEFENSE)

Après une présentation rapide des participants achevée, **Claude Villereau**, introduit le débat par une question posée à chacun des participants :

« Quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit quand vous pensez à la professionnalisation ? »

❖ Edouard Steintal :

VEOLIA est un groupe composé de 330 000 collaborateurs dans le monde, dont les activités se répartissent dans quatre secteurs : L'eau, l'énergie, le transport, la propreté.

En France, il y a 110 000 collaborateurs en France et le reste à l'international.

Le développement à l'international est rapide, et a nécessité l'adaptation du système de formation aux contraintes internationales.

Le mot « professionnalisation » a toujours été la clé de développement de Veolia qui se centre sur le développement des compétences et des diplômes.

❖ Françoise DAX-BOYER :

Le CENTRE INFFO est une association qui a pour mission d'informer sur la formation professionnelle. Au sein de cette institution, elle travaille dans le département de l'Observatoire et Etude et anime depuis 6 ans, un réseau d'échanges à vocation européenne et internationale, lié au CEFOP : TTNET (Training of trainers Network).

Ce réseau participe à la professionnalisation des acteurs de la formation à travers des têtes de réseaux, comme le GARF, l'AFREF, l'AFPA, Le CNAM, la CCI, les GRETA....et bien d'autres.

C'est un réseau qui se rapproche du fonctionnement du « réseau réciproque de savoir » présenté précédemment par **Maryannick VAN DEN ABEELE**.

De plus, elle a été chef de projet du premier forum mondial sur l'éducation et la formation tout au long de la vie à l'Unesco, qui s'est déroulé très récemment. Expérience très intéressante, qui a à travers l'échange avec les entreprises a permis d'approfondir la question du maintien ou du développement de la performance pour les entreprises.

Pour répondre à la question « la professionnalisation » c'est :

- la veille sur les innovations très importante dans le domaine de la formation professionnelle,
- L'échange, le partage, entre professionnels, le fonctionnement dans un climat de générosité, sans concurrence...à l'exemple de ce qui est mis en place dans les réseaux du Centre Info. »

❖ **Bruno WIERZBICKI :**

Il est pilote de chasse et le reste par son statut mais travaille maintenant dans la GRH depuis une petite dizaine d'années. Il est actuellement affecté à la mission SIRH du ministère de la Défense qui a pour objectif de construire le nouveau système qui embarquera toute la population de cette institution.

Précédemment il était responsable de la gestion du personnel non officier de l'armée de l'air, soit pour 45 000 personnes.

La particularité de l'armée de l'air est sa culture « zéro défaut », nécessaire pour parvenir à une sécurité optimum, et qui s'impose par conséquent à tous les métiers (pilote, mécanicien, contrôleur et tous les métiers professionnels). Cela impose un fort niveau d'expertise et une affectation spécialisée des collaborateurs.

Une autre caractéristique de l'armée de l'air est qu'il est impossible d'intégrer un collaborateur en milieu de parcours : si on a besoin d'un mécanicien avec 5 ans d'expérience sur Mirage 2000, on ne peut pas l'embaucher pas à l'extérieur. Cela impose une gestion prévisionnelle, car la personne dont on a besoin aujourd'hui est forcément entrée dans l'organisation il y a 5 ans.

Dans l'armée de l'air, pour certaines personnes, la professionnalisation est quelquefois vue comme une "**boite**", dans laquelle on met les gens.

La culture du zéro défaut implique une spécialisation des gens dans un périmètre d'emploi étroit. En exemple : les motoristes qui sont affectés sur un moteur spécifique, deviennent experts. Leur transfert sur un autre modèle de moteur d'avion n'est pas évident, et peu accepté par la hiérarchie ou la filière métier, alors que le collaborateur veut (ou peut vouloir) évoluer au bout d'un certain temps et changer d'affectation. La DRH essaie malgré tout de faciliter ces changements d'affectation par la mise en place d'une gestion prévisionnelle et de la prise en compte des desiderata des administrés. Cela renvoie à une volonté de sortir de la boîte dans laquelle il a été placé.

Certains métiers de l'armée de l'air sont présents dans l'organisation mais n'existent pas comme spécialités référencées. Exemple, le contrôle de gestion, les instructeurs de langue anglaise... Souvent, ce qui prévaut à cette non-existence est l'impossibilité de proposer un parcours professionnel réel, varié, attractif, évolutif (du fait de la montée en grade et celle en responsabilité associée). Néanmoins, pour certains métiers, par exemple les "achat public", la notion de boîte n'existait pas mais la culture a rendu nécessaire la création de la boîte.

L'armée externalise certains métiers comme la restauration, tout en conservant des gens du métier en interne, pour des missions particulières (missions extérieures comme l'Afghanistan). Alors, pour ces cuisiniers qui sont affectés dans une unité externalisée, se pose la question d'une nouvelle affectation, c'est souvent impossible et contraire à la culture de l'armée de l'air de changer d'emploi. Par exemple, on mutera un cuisinier, même si il a des compétences en informatique, et que ces compétences font défaut. Pour pallier ce manque, on affectera un informaticien.

Dans l'armée, la promotion ascendante est intégrée au statut de militaire, et elle se réalise de manière systématique ou sur concours. Mais, les individus atteignent relativement vite leur

plafonnement de carrière et cela pose le problème que connaissent toutes les organisations sur l'évolution horizontale. L'armée essaie de procéder par étapes: jusqu'à la phase « de plafonnement de carrière », on respecte le fonctionnement en "boite" : les gens restent employés dans leur cœur de métier (avec l'utilisation du tutorat...) pour rentabiliser la formation initiale et pour transmettre les compétences. Après on essaie de « casser la boite » et d'offrir des opportunités d'évolution. C'est actuellement toujours un peu difficile mais l'évolution de la culture n'est pas terminée .

Questions: *Peut-on quitter l'armée de l'air, quand on est arrivé au top, et qu'on se sent à l'étroit dans la boite ?*

Bruno WIERZBICKI : Quand on peut faire une expérience comme la mienne, on le fait ; mais ce n'est pas toujours possible. En revanche, il est toujours possible de réorienter sa carrière vers une mobilité externe.

Question: *existe-t-il un processus de V.A.E.?*

Bruno WIERZBICKI : « Oui, avec l'accord National interprofessionnel de janvier 2009, même si l'ANI ne nous était pas directement applicable, il y a eu des répercussions sur la VAE à l'armée et on a inscrit plusieurs titres au RNCP, ce qui a permis à certain de quitter l'armée. »

Le contexte est différent chez VEOLIA ENVIRONNEMENT comme nous explique **Edouard STEINTHAL**. VEOLIA a fait le choix du diplôme il y a déjà quinze ans et a mis en place 16 diplômes du BEP au Master. Avec une vision très pragmatique, l'idée principale était d'attirer des gens.

La décision de monter un CFA s'est imposée pour des métiers reposant sur une culture principalement orale (90 % de du personnel est opérateur) et il y avait un besoin de professionnaliser les métiers. L'alternance s'est imposée.

La structure est lourde et il y a souvent un décalage entre notre ambition et les besoins du terrain.

Mais cet investissement est fortement porté par la Direction. La logique de la formation immédiate et l'investissement sur la professionnalisation sont conformes à l'idée de la responsabilisation et à la culture d'entreprise.

Question : *« Ce que vous décrivez s'adresse aux nouvelles personnes qui arrivent dans l'entreprise, qu'existe-t-il pour vos collaborateurs déjà présents ? »*

Edouard STEINTHAL : Il est plus difficile de les intégrer en formation sur ces diplômes, mais pas impossible. L'apprentissage s'adresse au moins de 26 ans. Cependant nous parvenons à créer une appétence pour la formation continue permettant la professionnalisation.

Nous utilisons l'ensemble des processus existants : DIF, professionnalisation. Nous récompensons la performance du collaborateur, en lui facilitant l'accès à la formation avec l'aval de l'exploitant.

Françoise DAX-BOYER explique pour sa part que dans le cadre de TNet, les participants sont plus sur la professionnalisation des acteurs de la formation »

Plusieurs questions sont en instance : Comment actuellement sécuriser des parcours professionnels : comment les gérer, comment y répondre ? Comment professionnaliser ?

Dans le cadre européen de la professionnalisation, c'est très complexe, car il est difficile de trouver le profil idéal du formateur européen.

Claude VILLEREAU précise qu'à chaque fois qu'un métier nouveau émerge, comme pour les acteurs de formation, il y a un processus d'analyse à deux étapes à mettre en place :

- 1/- l'étude des compétences,
- 2/- le référentiel,

Et ensuite une mesure d'écart et éventuellement la mise en place d'un accompagnement pour obtenir une reconnaissance de ce qui est devenu une profession.

Françoise DAX-BOYER indique que CENTRE INFO vient de terminer une étude, qui fait apparaître des nouveaux métiers d'acteur de la formation professionnelle.

En 1998, l'enquête menée par la FFP (Fédération Française sur la formation professionnelle) avait identifié quatre familles.

Une étude plus récente fait apparaître deux nouvelles familles :

- Le conseil et l'accompagnement individuel (spécialiste VAE ou coach),
- Les métiers de gestion et contrôle de la formation, en complément de la famille marketing et commerciale.

Intervention : *« Moi, je suis dans la fonction publique territoriale, cela fait très longtemps que je travaille dans la formation. Nous avons des professionnels de la formation hyper spécialisés, mais on remarque que plus les collectivités sont petites plus la formation est un métier de passage qui nécessite une autre professionnalisation »*

Françoise DAX-BOYER : Evidemment, il y a une multiplicité de formateurs, y compris des gens de passage dans la formation. Il existe la professionnalisation mais il ne faut pas oublier l'aspect « professionnalité », qui s'approche de la notion de vocation.

Question : *Comment intègre-t-on la notion de temporalité par rapport à cette évolution de professionnalisation, et les exigences à très court terme des entreprises ?*

Françoise DAX-BOYER : Je pense qu'une des solutions tient dans les réseaux : une mise en réseau permet un partage d'expérience, un apport de savoirs qui facilite la professionnalisation des acteurs de manière informelle, alors que la France est plutôt centrée sur le diplôme.

Débat « *sur la sémantique associée à la terminologie du capital humain, ainsi que sur la dimension sociale et de citoyenneté que peuvent revêtir la formation et ses acteurs* »

Pour illustrer cette idée, **Edouard STEINTHAL** parle de l'expérience de la déchetterie de Bogota : En Argentine on pouvait difficilement collecter et incinérer les ordures car tout était trié avant. A Bogota, des gens vivaient de et dans la déchetterie. Veolia a lors de la prise en charge de cette déchetterie installé une école destinée aux enfants vivant sur place, afin de leur permettre à terme, de sortir de la déchetterie tout en améliorant leur conditions de vie d'une part et de travail d'autre

part. C'est une mission « sociale » pour VEOLIA qui a eu un fort impact sur l'image du groupe, y compris pour les salariés.

Question : *« il faut souvent se placer à 10 ou 15 ans quand on parle de la prospective dans le cadre de la professionnalité. Comment gérer le court terme et le long terme? »*

Edouard STEINTHAL : Au sein de VEOLIA, cette contradiction entre le court terme et long terme est parfois un problème. La « culture presse bouton » ou par procédure à l'étranger ne facilite pas la compréhension de la culture française mise en place pour les processus de professionnalisation. De même l'évaluation individuelle est parfois contradictoire dans une exigence de fonctionnement collectif, et les exigences sur la gestion des carrières sont parfois anachroniques avec la formation. »

Question : *Il faut de la réflexion, de l'éthique...effectivement la constitution de réseau est un lieu de formation. Mais les diplômés des enseignants sont-ils des diplômés de professionnalisation?*

Françoise DAX BOYER: Il y a des notions de diplômés mais pas professionnalisés. Par ailleurs je suis convaincue que la mise en réseau est essentielle pour avancer dans les champs de savoirs

Le temps imparti étant écoulé, **Claude VILLEREAU**, donne la parole à **Fabrice GUTNIK** pour qu'il tire les conclusions des présentations et débats qui ont eu lieu :

Il dit avoir eu beaucoup de plaisir à suivre ces échanges et il met en avant trois points sur lesquels il lui semble avoir perçu un accord :

- Le premier est qu'apparemment nous sommes rentrés en résistance sur des valeurs telles que l'humanisme. C'est l'idée que les êtres humains ne sont ni bons ni mauvais en soi, mais ils le deviennent au travers de ce qu'ils font. Dans la formation tout au long de la vie il faut connaître les axes qui nous guident et faire attention aux mots. Et c'est une bonne manière de rompre avec tout le fixisme et tout le cynisme de la philosophie politique du domaine de la formation.
- Le second point est le métissage des expériences, des parcours. Mais c'est aussi l'intelligence de la pratique et du terrain qui est présente lors de ce jeudi, nous permettant de nous enrichir les uns les autres dans nos pratiques en construisant un regard croisé sur ce qui constitue l'expérience de chacun. L'univers académique a toujours un temps de retard.
- Le troisième élément est le compagnonnage. Le compagnon est celui qui partage le pain. Il faut un moment de convivialité comme ce jeudi pour arriver à constituer un corps et à émerger dans le domaine professionnel. »

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT. N (2005) *Management, aspects humains et organisationnels* ; PUF, "Fondamental"
- DUBAR. C. (2004) *La formation professionnelle continue* ; étude poche
- HEBER-SUFFRIN. C (2004) *Echanger les savoirs à l'école*, Chronique sociale,
- HEBER-SUFFRIN. C(2008) *Savoirs émergents - Quels savoirs pour aujourd'hui ?*, André Giordan et alii, Ovidia,
- HEBER-SUFFRIN. C (2009) *Savoirs et réseaux : se relier, apprendre, essayer*, Ovidia,
- HERZBERG. F (2008) *One more time: how do you motivate employees ?* ed. poche.
- HAUFMAN P;(2002) *Kurt Lewin , une théorie du champ dans les sciences de l'homme* ;coll. Science de l'homme ; ed. Vrin
- LE BOTERF. G. (2006) *Construire les compétences individuelles et collectives* ; broché ; Paris
- LE BOTERF. G. (2006) *Ingénierie et évaluation des compétences* ; broché ; Paris
- LE BOTERF. G. (2006) *Repenser la compétence, Pour dépasser les idées reçues quinze propositions*; broché ; Paris
- LIETARD. B. ; BESNARD. P. (2001) *La formation continue* ; Que sais-je ; Etude Poche.
- MOUSLI.M. (2007) *Elton Mayo et l'école des relations humaines. Alternatives Economiques*, n° 256, Mars 2007.
- SUPIOT. A. (1999) *Au-delà de l'emploi, Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe* ; étude Broché
- ZARIPHIAN. P. (2004) *Le modèle de la compétence* ; ed. Liaison ; Broché
- ZARIPHIAN. P. (2004) *le travail et la compétence* ; PUF ; Broché

Lien internet

- ANI (5 décembre 2003) *l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle*: <http://www4.centre-inffo.fr/v2/cpnfp/anidec03.phtml>
- ANI (11 janvier 2008) *la modernisation du marché du travail* ;: <http://docsite.cgt.fr/1200492299.pdf>
- ANI (janvier 2009) *le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels*: http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf_ANI_7_janvier.pdf
- N. SARKOZY (03 mars 2009) Discours du Président de la république sur:» *la formation professionnelle* » : www.elysee.fr/download/?mode=press&filename=03.03_RFF_Drome.pdf

Site internet

<http://www.centre-inffo.fr/>

www.veolia.com

www.laposte.fr

www.defense.gouv.fr/terre

www.afdas.com/

Auteurs du compte-rendu : CORTEVILLE Sandrine; PREVITALI David : étudiants en MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre – La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : Patrice SIMOUNET

Coordinateur pour les travaux de Compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Responsables du thème : Françoise DUCRUEZET- CLAUDE VILLEREAU