

5èmes Journées d'Octobre FORMAREC, *Les enjeux actuels de la formation professionnelle*, les 12 et 13 octobre 1995 à Bordeaux.

## LES ENJEUX ACTUELS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

*Véronique de PONCHEVILLE*

*DIRECTRICE – MAISON DE LA PROMOTION SOCIALE – ARTIGUES-PRES-BORDEAUX*

### Formation professionnelle et pratique pédagogique – Les enjeux de la formation professionnelle.

Les professions de santé ne sont pas à l'écart des transformations de la société et particulièrement des transformations du travail ; aussi, pour apporter ma contribution à votre réflexion, me permettrai-je de commencer par essayer de tracer quelques lignes qui facilitent le repérage des évolutions et des caractéristiques du travail aujourd'hui.

Je m'appuierai pour cela sur les travaux de sociologues tels que Danièle LINHART et Claude DUBAR, de psychologues spécialisés de la cognition comme Gérard VERGNAUD et d'économistes comme Bernard PERRET, travaux qu'ils ont présentés récemment dans le cadre de la Seconde Université d'été de la Formation continue, qui se tenait à Bordeaux en ce début Septembre.

Si vous le voulez bien, j'essaierai ensuite de chercher si ces nouvelles conditions d'exercice du travail peuvent donner des orientations aux pratiques de formation professionnelle continue.

#### I - L'état du travail.

Il se caractérise par l'effacement des frontières, l'interrogation sur l'identité et l'augmentation des zones d'incertitude et de souffrance.

## **A/ L'effacement des frontières.**

Le travail ne se déroule plus comme la tragédie classique dans la triple unité de temps de lieu et d'action. Le développement des services (en 1970, 35% des actifs travaillaient dans les services, ils sont 70% en 1990) amène forcément un étalement du travail officiel dans le temps : il faut bien que l'un travaille quand il offre des prestations de soins ou de loisirs à l'autre qui ne les utilise que lorsqu'il ne travaille pas ! Le travail de transformation de la matière en objet qui supposait de grandes et lourdes installations cède la place au travail quelquefois appelé « immatériel », délocalisé, et qui utilise les nouveaux vecteurs de communication. Les hôpitaux de jour, l'hospitalisation à domicile en sont des exemples dans les secteurs où vous intervenez.

Le travail demande toujours des compétences techniques bien pointues pour une spécialité donnée. Mais, en plus de cet ensemble de savoirs techniques clairement identifiés, il faut maintenant ce que l'on nomme des compétences sociales qui sont multiples et très difficiles à objectiver.

Les contours des métiers se redéfinissent, les compétences transversales sont de plus en plus nombreuses. La notion d'espace professionnel où l'individu met en œuvre un large spectre d'activités de travail se substitue à celle de métier. Ces activités supposent que soient mobilisées au travail les capacités relationnelles, l'adaptabilité à des situations inédites et imprévues, les compétences que chacun met en œuvre dans sa vie professionnelle et sociale. Les personnels de santé n'échappent pas à cette tendance et la polyvalence est de plus en plus réclamée pour les personnels de tout niveau. La réforme des études dans les instituts de soins infirmiers en est un exemple que vous connaissez bien.

Les limites entre travail déclaré, activités diverses, vie privée, vie sociale sont moins nettes et bougent au cours de la vie d'un individu. Les temps partiels, les préretraites progressives, les congés pour formation, etc., brouillent les cloisonnements rigides. Est-il impossible d'imaginer des personnels de santé qui aient des parcours segmentés : travail dans des cadres institutionnels différents à temps plein ou à temps partiel et aussi travail indépendant ? Nous observons également que certains des objets que nous utilisons dans la vie personnelle et de loisir sont aussi des objets professionnels et la présence du fax ou du micro-

ordinateur à la maison contribue à l'effacement des frontières entre travail et non travail.

Les frontières entre formation initiale, expérience professionnelle et formation continue s'estompent au profit de la notion de parcours et de construction dans la temporalité de la qualification et de la compétence. Le jeune diplômé n'est pas immédiatement opérationnel et la multiplication des formules (heureuses ou malheureuses) d'adaptation à l'emploi, outre sa fonction de réduction du chômage, manifeste bien que la formation initiale ne suffit plus. Les étudiants que vous recevez dans vos instituts ne sortent pas tous de formation initiale. Sont-ils en formation continue pour autant ? La question n'est pas inutile : enseigner en formation initiale, même professionnelle, n'est pas identique à former en formation continue.

Les statuts se modifient, sont moins repérables, les liens contractuels classiques se distendent et les cercles concentriques d'appartenance à l'entreprise ne cessent de s'enrichir en s'éloignant du seul statut de CDI à temps plein. J'ai cru entendre que l'hôpital, dans sa volonté d'économie, jouait aussi, comme les entreprises, sur la diversité des statuts.

Dans cette société, où les limites se brouillent, l'identité est de plus en plus difficile à construire.

## **B/ L'interrogation sur l'identité.**

Dans une société de plein emploi telle qu'on la connaissait pendant ces fameuses 30 glorieuses de l'après-guerre et selon les représentations alors en cours, le travail était un lieu de compromis identitaire et permettait à l'individu de se définir clairement. Il reste aujourd'hui au cœur du lien social : mais ceux qui sont exclus de l'emploi perdent leur identité, tandis que ceux qui ont un travail s'interrogent sur ce qu'ils font, sur ce qu'ils sont, sur la façon dont ils sont ou non reconnus par le corps social et sur ce qu'ils deviennent.

En effet, il est de plus en plus difficile d'identifier des métiers de manière pérenne dans des organisations du travail qui sont mouvantes. Et quand on identifie de nouveaux emplois, encore faut-il ensuite leur donner une reconnaissance qui passe généralement par une renégociation des salaires. Or, vous savez bien

que ce n'est pas chose aisée et que le processus est long ; et pendant ce temps, l'emploi a changé.

Les identités professionnelles elles-mêmes, quand elles existent, sont dans des phases d'instabilité. La flexibilité de ces contraintes entraîne la flexibilité des identités. Qu'en sera-t-il du Cadre Infirmier de demain ?

Les compétences requises pour un emploi ne sont plus toujours d'abord les compétences techniques et les diplômes qui ont été souvent assimilés aux qualifications ne suffisent plus pour accéder à un statut professionnel. Les jeunes qui sortent de la formation initiale sans trouver d'emploi le savent bien, tout autant que les plus anciens, qui continuent de se définir par leurs formations de base pour faire observer dans la foulée qu'ils exercent des activités qui en sont de plus en plus éloignées. Peut-être est-ce sur ce point de la reconnaissance par la qualification que le secteur sanitaire est encore le plus épargné. Pour combien de temps ?

Pour la majorité des citoyens en tous cas, le glissement de la qualification à la compétence risque de faire disparaître en même temps les garanties collectives et les identifications individuelles. La qualification permettait une objectivation de la classification et des garanties qui s'y rattachaient. Le flou de la notion de compétences entraîne une atomisation des situations individuelles et donc une perte d'identité.

Enfin, l'identité, c'est un processus socialement construit qui a besoin de se dire dans des mots et des catégories et qui se développe dans le temps. Aujourd'hui, l'identité est donc marquée par le provisoire : les identités sont multiples. L'absence de travail est sûrement un des moteurs de recherche identitaire dans d'autres secteurs : les loisirs, la vie familiale, etc. Chacun étant dans notre société devant une injonction implicite de se réaliser quelque part et de se définir par ce champ-là. Les identités sont donc éclatées comme les univers sémantiques.

## **C/ L'augmentation des zones d'incertitudes et de la souffrance.**

L'entreprise, et de plus en plus le secteur public s'aligne sur elle, ne peut pas définir d'horizon à long terme et doit le plus souvent réagir à chaud sans avoir les moyens de mener des actions préventives : quelle que soit sa taille, elle ne sait pas toujours

précisément quels sont ses besoins en termes de qualifications, aussi demande-t-elle de plus en plus de compétences sociales, en plus de compétences techniques ; le demandeur d'emploi, lui, en réponse, sait de moins en moins ce que l'on pourrait attendre de lui et ce que l'entreprise recherche, ce qui est bien évidemment générateur d'angoisse.

Certes, on peut identifier des qualifications, analyser les activités de travail. Mais quand on inventorie les compétences de quelqu'un, que ce soit en situation de travail ou en situation d'examen ou de bilan, on ne peut pas être sûr que le sujet pourra transférer dans une autre situation les compétences repérées ici et maintenant. La prédictivité pose problème autant pour lui que pour l'entreprise. Cette question est au cœur des préoccupations des Cadres Infirmiers : peut-on garantir que tel étudiant sera compétent, demain, dans telle unité de soins ?

Personne, dans l'entreprise aujourd'hui, de l'ouvrier qui est affecté à des tâches non qualifiées au Cadre de direction, n'a d'assurance sur son devenir. L'entreprise peut prendre, garder ou jeter. Cependant, cela n'empêche pas qu'elle demande de plus en plus d'implication, qu'elle essaie sans cesse d'inventer de nouvelles démarches participatives, dans le temps même où elle standardise, parcellise, automatise, organise, prescrit de plus en plus le travail. Les structures de santé sont-elles épargnées par le phénomène ? Sûrement pas totalement ! Les contradictions entre les « exigences » de la production, les responsabilités de plus en plus prégnantes et le « dégraissage » d'un personnel de moins en moins nombreux, doublées de l'écart entre le discours du management participatif et la survivance de l'organisation taylorienne posent ainsi le salarié au cœur de situations paradoxales qui sont immanquablement sources d'angoisse et de troubles identitaires.

Les personnes exclues du marché du travail, elles, sont prises dans un cercle vicieux où la souffrance se nourrit : l'absence de travail c'est aussi l'absence de revenus économiques et l'impossibilité d'accéder aux garanties sociales, la diminution en conséquence des compétences sociales qui entraîne elle-même moins d'employabilité et toujours plus d'exclusion, d'isolement et de souffrance.

Que vous soyez travailleurs sociaux, soignants, cadres, formateurs, enseignants, administrateurs, etc., il ne vous est pas possible, même si tel secteur hospitalier se croit à l'abri de ces mutations, il ne vous est pas possible de les ignorer. Alors, direz-

vous, que peut faire la formation dans ce contexte-là ? Comment peut-elle le prendre en compte et pourquoi ?

Il y a, de mon point de vue, plusieurs urgences, et la formation peut apporter sa contribution à leur traitement. Pouvons-nous contribuer à la formation d'acteurs sociaux ? Pouvons-nous être des médiateurs ?

## II - Former des acteurs sociaux.

Dans nos projets pédagogiques, dans nos évaluations, dans la mise en œuvre des stages cliniques, comment développons-nous des compétences sociales ? Comment formons-nous des acteurs sociaux ? Le thème de la citoyenneté est de plus en plus souvent évoqué comme celui du lien ou de la fracture sociale, qu'en est-il dans nos instituts ?

Quelles pourraient être les nouvelles articulations entre travail, activités sociales, vie privée, articulations qui éviteraient autant que possible le seul clivage dedans/dehors et qui permettraient à chacun de trouver sa place dans le jeu social ?

Nous ne trouverons de réponses qu'en réunissant plusieurs conditions :

### **A/ Travailler dans la durée.**

Il faut accepter de travailler dans la durée et renoncer à vouloir, comme formateur, modeler l'autre entièrement et tout de suite, en fonction de mon propre schéma et de mes seules représentations. La compétence et l'expertise se construisent dans la temporalité.

L'identité professionnelle est inséparable de l'identité sociale, elle ne se décrète pas et surtout pas de l'extérieur. Elle s'élabore par accumulation de mises en situation diverses. Elle se construit au fil des expériences et de leur explication : le temps des affirmations de soi et des confrontations à des situations multiples qui reflètent la diversité des espaces professionnels est nécessaire aux personnes en formation pour parvenir à négocier leur identité, à exister en relation. Encore faut-il que les enjeux soient clarifiés pour les personnes comme pour les groupes. Qu'en est-il dans nos instituts ? Quel temps est réservé, dans nos organisations pédagogiques, à l'expression des points de vue et des

intérêts de l'administration ? Des soignants ? Des soignés ? Des individus et des équipes ? Quel statut et quel temps sont-ils laissés aux lieux collectifs de négociation, aux instances représentatives, pour qu'ils deviennent aussi lieux et moments d'apprentissage de la citoyenneté ?

## **B/ Accepter l'altérité.**

Les spécialistes de l'organisation du travail le disent et le répètent : la socialisation des travailleurs à l'intérieur des modes de production ne trouvera pas de réponse tant qu'on refusera aux salariés le droit à l'altérité et tant que l'entreprise voudra imposer un modèle hégémonique. L'entreprise, elle-même, sait bien que pour sa survie, elle a besoin d'apports nouveaux qui garantissent ses possibilités d'adaptation. Les étudiants ne pourront pas acquérir les compétences sociales qu'on attend d'eux, si on ne leur laisse pas la possibilité d'exprimer leur altérité. Leur identité professionnelle s'élabore dans la rencontre et la confrontation de l'individu et du collectif. Si nos modèles sont trop prégnants, ils deviendront des moules et des tombeaux au lieu de servir de guides et de tuteurs. Certes, les étudiants peuvent préférer éviter de marquer leur altérité et ils peuvent choisir une attitude de retrait, d'intérêt minimum, mais alors quelle identité professionnelle construiront-ils ? L'environnement met les formés en relation avec des modes divers d'exercice de la profession : quand et comment les invite-t-on à élaborer eux-mêmes les modèles vers lesquels ils pourraient tendre ?

## **C/ Apprendre à lire et à écrire.**

Les étudiants, les apprenants que nous formons, sont dans une société où l'on zappe, où les repères ont disparu en sautant d'une image à une autre. La disparition des grandes idéologies et l'effacement des systèmes religieux nous privent de systèmes de pensée préconstruits et nous place devant l'alternative suivante : construire nous-mêmes le sens que nous voulons donner à notre quotidien ou bien nous laisser porter par le flot des bruits et des images. La formation elle-même accumule les techniques à acquérir et juxtapose les concepts à maîtriser. Comment laissons-nous s'exprimer, au retour des stages, après une conférence, etc., les observations, les perceptions, les angoisses des étudiants ? Et comment leur donnons-nous les moyens de mettre tout cela au travail,

à plusieurs, pour parvenir à une lecture, c'est-à-dire pour mettre en perspective et en relation et pour faire surgir du sens ?

Dans nos programmes la répétition des gestes et des notions permet un dressage, l'acquisition d'automatismes et libère la mémoire et ce n'est pas négligeable. C'est même indispensable : que penserait-on d'un moniteur d'auto-école qui ne viserait pas l'acquisition de réflexes ? Cela n'exclut pas que l'on accorde autant d'importance à l'acquisition des mots pour le dire, l'organisation des événements, l'interprétation des discours. Ce n'est peut-être pas qu'une question de temps ! Mais il est indispensable que l'étudiant soit régulièrement invité à ce travail pénible qui consiste à formuler, à nommer ce que l'on se contente habituellement de qualifier de « bof » « super » ou « nul ». Peut-il y être invité par des formateurs qui n'auraient pas cette pratique collective ?

L'expérience du travail avec les adultes m'amène à constater que ce point est particulièrement difficile. Habités à « fonctionner à l'économie » nous essayons de ne formuler que ce qui est strictement indispensable à la transmission des informations. L'effort de penser nous coûte tellement que nous ne savons plus comment faire et nous répétons tel commentaire entendu aux informations en guise de réflexion personnelle. Et si nous essayions de demander aux étudiants, aux stagiaires, d'écrire ? Pas simplement des informations, des narrations, des descriptions, mais de nommer, de couler ce qui reste informe dans leur tête dans la structure d'une phrase, dans les mots adéquats ? Si nous leur donnions cette possibilité – et cette chance – de mettre à distance en passant par l'écriture, et donc de construire leur pensée ?

Si l'étudiant, l'apprenant, trouve la possibilité de construire ce qui fera sens pour lui, s'il s'inscrit dans la durée, s'il accepte l'altérité, ne devient-il pas un peu plus acteur social ?

Le formateur enfin, dans ce nouveau contexte créé par le brouillage des frontières, l'interrogation sur l'identité, l'augmentation de l'incertitude et de la souffrance, voit sa place se modifier, il devient (ou redevient) médiateur.

### III - Devenir médiateur.

Le formateur demeure toujours dans la recherche de l'équilibre entre les quatre pôles qui caractérisent sa profession : *le pôle compagnonnage* où l'on transmet son savoir-faire aux nouvelles

générations dans la situation de production de biens et de service elle-même, *le pôle technologique* où le formateur propose, utilise, conçoit des outils au service de l'apprentissage, *le pôle théorique* où le formateur a besoin de fonder ses apports en s'appuyant sur des discours construits, de type universitaire, et enfin *le pôle recherche-action* où le formateur pratique sa profession en innovant et en théorisant au fur et à mesure ce qu'il met en acte afin de le capitaliser et de le transférer.

Aujourd'hui, ces pôles demeurent, mais, me semble-t-il, le formateur se situe de plus en plus comme médiateur, entre la théorie et la clinique, entre les cours à l'institut et les stages sur le terrain, entre l'individuel et le collectif. S'il a pensé un jour être un puits de science et un distributeur de savoir, s'il a pensé être un modèle parfait à donner en exemple, le formateur aujourd'hui doit plutôt s'imaginer comme un médiateur, une interface. Il lui faut pour cela acquérir de nouvelles compétences.

#### **A/ Observer.**

Il doit apprendre à analyser l'activité de travail dans sa constante évolution, qu'il intervienne avec des personnes réputées peu qualifiées ou avec des cadres, avec des débutants ou avec des personnes chevronnées. Il lui faudra essayer de mettre à jour les théories implicites qui guident les professionnels. Il lui faudra toujours permettre de trouver les mots, de repérer les catégories, non pas pour prétendre à l'exhaustivité, mais pour sélectionner les informations pertinentes. Il lui appartiendra d'aider à maîtriser les activités de travail en évitant de les réduire à des automatismes où tout serait linéaire, sans alternance, non soumis à condition.

Rien n'est plus difficile pour une personne expérimentée que d'explicitier son savoir pratique. Les professionnels de la santé ou du travail social n'y échappent pas : le propre du professionnalisme c'est bien souvent d'avoir acquis des réflexes, de prélever automatiquement des informations données par la situation, de les analyser tout aussi automatiquement, et d'avoir la bonne réaction professionnelle, le bon geste, au bon moment. Il n'est pas étonnant alors que le professionnel ait toutes les peines du monde à dire comment il fait : « ça va de soi », « ça se voit », « ça se fait tout seul », « c'est le métier », sont autant d'expressions qui traduisent la difficulté à analyser le geste, le comportement professionnel et donc à assurer sa transférabilité. Sans compter que cela prend du temps et coûte de l'énergie.

Le formateur, médiateur entre le professionnel et l'apprenant, veillera particulièrement à ce que soient repérées les variantes, les alternatives, les risques, les pièges à éviter, car sans ces éléments la transmission des informations n'a plus d'efficacité. Cela suppose, entre autres choses, qu'il se rapproche de plus en plus des conditions réelles d'exercice de la profession, qu'il soit attentif aux nouveaux modes d'organisation du travail et de gestion de la production de services.

## **B/ Questionner.**

Le formateur et le Cadre du service hospitalier ou du centre social qui envoie des stagiaires en formation continue ou qui reçoit des étudiants en alternance, ont tout intérêt à se rencontrer, à clarifier leurs rôles et attentes réciproques, à chercher comment chaque élément de la trilogie « formation initiale, formation continue, expérience » contribue à la construction de la qualification professionnelle.

Plus loin des urgences de la productivité et de la rentabilité, par sa position même d'enseignant et par la responsabilité qui lui est confiée de former des professionnels, le formateur est fondé à poser des questions, à déranger. Puisqu'aujourd'hui l'apprentissage des savoirs constitués en discipline ne suffit plus pour que l'individu s'approprie une activité, quel doit être l'apport de la formation initiale ou continue ? Quelle part de connaissances s'apprend par l'expérience et à quelles conditions ? Qu'assigne-t-on comme objectifs d'apprentissage aux situations professionnelles dans lesquelles on immerge les stagiaires ? Comment s'y prend-on, quelle organisation met-on en place pour que ces objectifs puissent être atteints ? À cela le formateur ne peut pas répondre seul. Il peut cependant proposer des situations qui permettront d'atteindre les objectifs pédagogiques annoncés.

En équipe pédagogique et pluridisciplinaire, avec les professionnels des services sanitaires et sociaux, le formateur cherche comment s'acquièrent les compétences d'adaptation, de réactivité, d'anticipation, de compréhension des situations, les compétences relationnelles d'affirmation de soi et de gestion du conflit. Comment apprend-on à tenir sa place dans un groupe, à se situer dans une hiérarchie ? Comment apprend-on à se situer et à produire, dans l'incertitude ? Certes, il ne s'agit ni d'abandonner les compétences techniques, ni de rejeter ensuite, quand on s'est laissé aller à cet excès, les compétences transversales qui sont

souvent ce qu'on a appelé des compétences sociales qui permettent d'entrer dans des nouvelles démarches. Il s'agit de chercher comment, ici et maintenant, avec ces étudiants-là, on peut construire ou utiliser des situations propices à tel ou tel de ces apprentissages sociaux. Si le professionnel, dans son service, est surtout soucieux de l'acquisition des compétences techniques, le formateur, sans forcément ajouter de nouvelles situations, travaille sur les comportements, les nomme, les donne à voir et à analyser.

### **C/ Proposer des cailloux blancs.**

L'étudiant est sollicité à tous vents par les cours, les émissions télévisées, les disciplines diverses, les flots d'informations radiodiffusées, les travaux dirigés, les stages, les évaluations, les rencontres professionnelles et extra-professionnelles, les entretiens, les visites, les intervenants, les lectures, etc. : s'il n'a pas de cadre pour classer un peu tout cela, ça fait vite désordre ! L'étudiant a donc besoin de mettre en ordre ce qu'il a à apprendre – pour l'apprendre précisément – et se l'approprier et cela ne va pas de soi. Il a donc besoin de trouver dans l'équipe pédagogique le ou les formateur(s) qui permettront les rapprochements, les mises en relation. Il a besoin, devant tant d'éléments disparates et inconnus, que lui soient proposés quelques points d'ancrage sur lesquels il pourra s'appuyer.

L'équipe enseignante est donc invitée à travailler ensemble afin que chacun de ses membres puisse faire référence à ce que l'autre fait : elle a elle-même réfléchi aux convergences et aux articulations de tous ces éléments qu'elle apporte aux étudiants, et elle n'occulte par pour autant la diversité des approches. Elle a essayé de repérer comment se tisse, chez l'étudiant, le fil rouge qui permet d'organiser la pensée et de l'enrichir jour après jour des nouveaux apports fournis par la formation en salle de cours et en situation de stage. Rappelez-vous ce qu'écrit Michel SERRES dans « le tiers instruit » quand il prend l'image du gué que l'on franchit de pierre en pierre ou, si vous préférez, rappelez-vous le Petit Poucet !

Entre les représentations du futur étudiant et la réalité de la profession, le formateur devra travailler du côté du langage, du signifiant et du signifié, du symbolique et de l'imaginaire, puisque c'est dans ce champ notamment que se construisent les identités professionnelles et les compétences affectives. Ni linguiste, ni

psychanalyste, il tente simplement de permettre à autrui, en l'occurrence l'apprenant, d'approcher un peu plus de son désir.

**Je n'ai pas envie de conclure !** Car lorsqu'on est « entre » il n'y a ni début ni fin, il y a seulement un processus d'humanisation. Et, pour ma part, je crois simplement pouvoir dire qu'à chercher, avec d'autres, comment permettre à des individus de trouver leur identité, de devenir des acteurs, d'acquérir les compétences sociales et professionnelles qui leur permettront de dire « je », à ce jeu-là, c'est notre propre humanité que nous construisons. Mais peut-être les réactions que vous ne manquerez pas de partager maintenant nous permettront-elles d'avancer sur vos questionnements.♦

Le jeudi 12 octobre 1995.