

**A
PROPOS DE
PROFESSIONNALISATION**



ALFA CENTRE




S O M M A I R E

| | |
|--|-----------|
| Préambule | 3 |
| Introduction..... | 4 |
| Professionnalisation et politiques de l'emploi..... | 6 |
| Aide a la création d'emploi et professionnalisation..... | 7 |
| Formation-accompagnement et professionnalisation | 8 |
| Création d'activités nouvelles et professionnalisation | 9 |
| Approche du concept de professionnalisation..... | 10 |
| Approche du concept de professionnalisation dans la sociologie du travail ... | 10 |
| La relation emploi / formation dans le processus de professionnalisation | 13 |
| Le rôle et les caractéristiques de l'alternance dans le processus de professionnalisation | 15 |
| L'articulation des dimensions de la professionnalisation et des logiques des politiques d'emplois. | 17 |
| Illustration du processus de professionnalisation | 19 |
| Le Crédit Formation Individualisé (C.F.I.) | 20 |
| L'Insertion par l'Activité Economique (I.A.E.) | 23 |
| La Mission Nouvelles Qualifications (M.N.Q.) | 26 |
| Le Programme Nouveaux Services – Emplois Jeunes (P. NS - EJ)..... | 28 |
| Conclusion | 32 |
| Annexes..... | 33 |
| Annexe 1 : tableau de synthèse des principales caractéristiques des dispositifs pour l'emploi..... | 34 |
| Annexe 2 : L'approche techniciste de la professionnalisation dans le cadre du dispositif NS-EJ | 40 |
| Annexe 3 : Guide de la professionnalisation..... | 46 |
| Annexe 4 : Exemple d'outil de suivi des processus de professionnalisation ... | 55 |
| Bibliographie..... | 58 |

Préambule

Au cours du 1^{er} trimestre 2004 et sous l'impulsion du Lieu Ressource Nouvelles Compétences-Nouvelles Qualifications (LR.NC-NQ) du GIP ALFA CENTRE deux séminaires de travail ont réuni des professionnels des services déconcentrés de l'État (D.R.J.S., D.R.T.E.F.P.), du Conseil Régional, de têtes de réseaux associatifs, et des chargés de mission D.L.A (Dispositif Local d'Accompagnement).

Ces séminaires, coanimés par le LR.NC-NQ et le cabinet  STRUCTURE, avaient pour objet **d'asseoir et de conforter** une réflexion et culture collective sur le **thème de la professionnalisation**, en prenant en compte notamment les expériences du Programme Nouveaux Services – Emplois Jeunes (P.NS - EJ).

La qualité, mais aussi l'immense variété des points de vue qui se sont exprimés à l'occasion de ces journées de travail, nous ont confortés dans l'idée de proposer une prolongation de nos réflexions dans la continuité des travaux conduits notamment par la **plate-forme régionale de professionnalisation** puis le LR.NC-NQ.

C'est l'objet de cette publication qui ne prétend pas toutefois appréhender l'ensemble d'un concept encore peu stabilisé. Plus modestement, nous souhaitons contribuer au débat sur la professionnalisation à partir de notre expérience des pratiques mises en œuvre dans les politiques de l'emploi et des questions qu'elles soulèvent.

Espace de réflexion et non de dogmatisme, cette publication a néanmoins pour objectif que se poursuivent les échanges et s'élaborent des pratiques dans de futurs dispositifs se référant aux expériences passées.



Philippe BACCI
Christine BEUGIN MIALON
Joël BREHIER



Marie Clotilde BASTIDE
Jocelyne WELKER

Introduction

Le **P. NS - EJ** a situé la problématique de la professionnalisation au centre des préoccupations des acteurs ayant en charge le pilotage et l'ingénierie de ce dispositif.

En témoigne la création par la **D.G.E.F.P.**¹ d'une cellule nationale interministérielle et inter institutionnelle ayant pour mission d'accompagner les processus de professionnalisation mis en œuvre au niveau des jeunes, des employeurs et des institutions engagés dans ce programme.

En témoigne également la richesse des productions sur cette question, au niveau national et local.²

Au moment où le **P. NS - EJ**, créé en 1997, est entré dans une phase de consolidation des activités de services et d'arrêt progressif des aides attribuées par l'Etat, la réflexion sur la professionnalisation s'inscrit naturellement dans une volonté de transmission des réflexions et expériences.

Le concept de professionnalisation, issu notamment de la sociologie du travail, qui désigne à ses origines « les processus de constitution et de structuration des professions et des métiers », s'est enrichi au fil du temps des différentes expériences conduites depuis les années 1980. Des approches connexes ont émergé à partir des recherches appliquées, telles que l'alternance intégrative et plus récemment l'organisation qualifiante ou apprenante du travail et ont aidé à structurer des démarches méthodologiques au service de l'opérationnel.

D'autres dispositifs ont développé la relation entre la formation et le développement économique local, le **Crédit Formation Individualisé (C.F.I.)** notamment.

Le **P. NS - EJ** lui, a eu la spécificité de caractériser la professionnalisation dans le cadre de sa finalité : la création d'activité.

Ainsi se nourrissent et s'interpénètrent les concepts et les pratiques, ce qui nécessite parfois d'effectuer un arrêt sur image pour se les réapproprier.

Pour rendre compte de cette réalité complexe, nous avons choisi d'organiser notre propos en trois parties consacrées à :

- une analyse des évolutions de la professionnalisation au regard de la mise en œuvre des politiques de l'emploi, depuis le 1^{er} pacte pour l'emploi dit « plan Barre » (1977). On remarquera cependant que dans l'histoire des politiques publiques de lutte contre le chômage le terme de professionnalisation et les objectifs conjoints de professionnalisation des activités et des salariés n'apparaissent qu'au début des années 1990 dans le cadre notamment de la mise en œuvre du programme de développement des emplois familiaux. Toutefois la relecture des dispositifs de lutte contre le chômage, de leur origine à nos jours, permet de se réapproprier toutes les expériences qui ont participé de la genèse de ce concept.

¹ D.G.E.F.P. : Délégation Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

² Nous citerons pour exemple deux publications auxquelles ont participé des praticiens locaux
 -Services : vers de nouvelles logiques de professionnalisation, Education Permanente
 -Professionnaliser les services de ma médiation sociale urbaine, D.R.T.E.F.P. Centre

- une approche du concept de professionnalisation notamment en référence à la sociologie du travail et à différentes composantes telles que :
 - la relation emploi / formation,
 - l’alternance (place et rôle dans le processus de professionnalisation),
 - l’articulation des dimensions de la professionnalisation et des logiques des politiques de l’emploi.
- une illustration de la diversité des processus de professionnalisation, à partir de quatre dispositifs d’insertion et de formation, afin de montrer la variété des approches en fonction des contextes, des orientations politiques et stratégiques ainsi que des différents acteurs.

Notre lecture de l’évolution de la professionnalisation, au regard des dispositifs liés à la lutte contre le chômage, conduit nécessairement à une analyse particulière. A titre d’exemple, si nous avons choisi d’appréhender la question de la professionnalisation dans un secteur professionnel particulier, le contenu et l’analyse auraient été différents. Ainsi, les emplois familiaux auraient illustrés d’autres problématiques que celles appréhendées dans cet ouvrage, parmi lesquelles on peut citer les difficultés d’organisation de la professionnalisation, alors même qu’un besoin crucial est ressenti.

Mais nous avons estimé que les dispositifs d’insertion ont l’intérêt de questionner les diverses approches et donc d’éclairer les acteurs à qui s’adressent cet ouvrage.

Notre approche est fondée sur la mise en perspective de certains dispositifs. Du fait même de la sélection opérée, nous ne prétendons ni à l’exhaustivité ni à l’objectivité.

En effet, comme coauteurs mais aussi comme praticiens, nos expériences professionnelles ont influé sur notre grille d’analyse et sur notre appréhension théorique.

« L’expérience, disait Confucius, est une lanterne que l’on porte dans le dos et qui n’éclaire que le chemin parcouru ».

Mais l’expérience c’est également une confrontation aux situations rencontrées. En cela elle peut permettre l’acquisition de nouvelles compétences et l’élaboration de projet pour la pratique.

Professionnalisation et politiques de l'emploi

Les politiques de l'emploi et notamment celles en faveur des jeunes s'appuient depuis 30 ans sur différents plans et mesures prenant en compte à la fois des éléments de contexte (ex. résultats économiques, caractéristiques du chômage,) et des orientations stratégiques variant en fonction des alternances politiques.

Néanmoins, pour éclairer l'évolution du terme de professionnalisation, on retiendra depuis « le plan Barre » (1977) jusqu'au **Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale (C.I.V.I.S.)** en 2003 puis dernièrement avec le **Plan de Cohésion Sociale** (2004), trois logiques prévalant à la mise en oeuvre de ces politiques ³ :

La 1^{ère} logique s'appuie sur l'aide à la création d'emploi pour un public ciblé avec une contrepartie faite aux entreprises : l'exonération des charges patronales.

La 2^{ème} logique repose sur la formation - accompagnement qui prend en compte au delà de l'acquisition de compétences les différentes dimensions du processus d'insertion socioprofessionnelle.

La 3^{ème} logique, se fonde sur la création d'activités nouvelles répondant à des besoins sociaux non satisfaits. Le processus de professionnalisation est donc à construire à partir d'activités peu identifiées.

L'analyse de ces logiques éclaire la notion de professionnalisation en fonction des contextes socio-économiques et des orientations stratégiques données aux politiques de l'emploi, ce que nous caractériserons pour quinze dispositifs, dans un tableau de synthèse joint en annexes. Ce tableau présente les évolutions de la professionnalisation telles qu'on peut les observer depuis 25 ans.

Nous avons choisi de restituer l'esprit des grands dispositifs pour l'emploi en:

- précisant les problématiques auxquelles ils étaient censés répondre,
- rappelant les objectifs qui leur étaient assignés,
- caractérisant leur participation à la notion de professionnalisation.

³ Références :
Le monde économique du 16/01/2004

Aide a la création d'emploi et professionnalisation

C'est en 1977 que Raymond Barre lance un « pacte pour l'emploi des jeunes », de façon à répondre à la problématique naissante du chômage. Cette formule s'appuie sur l'exonération de charges patronales pour encourager le recrutement d'une tranche d'âge très pénalisée.

Cette conception perdure puisqu'une panoplie de mesures « exo jeunes » (1990), Stages d'Initiation à la Vie Professionnelle (**S.I.V.P.**, 1984), Contrat Jeune en Entreprise (**C.J.E.**, 2003), s'inscrit dans la lignée d'une conception de la relance de l'emploi, fondée sur des mesures à charges allégées.

Est privilégié ici l'axe de ***l'insertion par l'emploi, sans exigence de formation extérieure à l'entreprise.***

Les entreprises sont exonérées de charges avec comme hypothèse qu'elles recruteront et exerceront leur fonction intégrative et formative. Mais il n'y a aucun contrôle exercé dans le registre de ce que l'on nommait traditionnellement « la formation sur le tas ».

« La formation par l'entreprise constitue la contrepartie à l'abaissement des charges des contrats. Or, sur ce point, l'engagement de l'employeur est très variable », estime l'économiste [F. Lefresne](#).

En 2003, le **Contrat Jeune en Entreprise (C.J.E.)** est justifié notamment par le fait que le public 16 / 25 ans non qualifié ne veut plus entrer sur des mesures considérées comme des « stages parking ».

La désaffectation pour les stages est, certes, une réalité vécue par les différentes structures d'accueil, d'information et d'orientation des jeunes (**P.A.I.O. / M.L.**⁴), mais dans la mesure où ceux-ci ne s'intègrent pas toujours dans des parcours structurés vers l'emploi.

Pour autant, s'il est légitime de considérer que l'entreprise est un lieu de socialisation, d'intégration, de transmission de savoirs, eu égard à ses besoins immédiats (adaptation au poste de travail), on ne peut pas toujours la considérer comme un lieu de formation. En effet, si un savoir peut s'élaborer dans l'exercice du travail, encore convient-il d'aider à sa formalisation par l'organisation d'une fonction formation identifiée reposant sur des expertises qui ne sont pas celles du métier initial.

Les contrats de formation en alternance s'inscrivent dans la même logique d'incitation à l'emploi par la diminution des charges patronales. Mais ils intègrent toutefois la formation, en sus de la situation de travail.

On reconnaît là que l'apprentissage expérientiel doit pouvoir se confronter à l'apprentissage formel. En effet, la formation en alternance se définit classiquement par l'association *« apprentissage et travail dans deux temps et deux lieux : le lieu de formation et le lieu de production »*.

Les applications de l'alternance sont variées et tentent de répondre à des questions majeures telles que :

- comment articuler la relation emploi / formation ?
- comment accompagner le processus d'apprentissage pour qualifier des personnes ayant notamment des difficultés d'abstraction et des manières différentes d'apprendre ?

⁴ Permanence d'Accueil d'Information et d'Orientation/Mission Locale

La logique d'une politique d'insertion incitatrice au recrutement et qui s'appuie sur la capacité des entreprises à former a bien entendu des conséquences sur la possibilité, pour les personnes concernées, de construire leurs propres compétences et d'interagir avec leur milieu de travail.

Quand l'aspect formation n'est ni exigé ni même valorisé, les dérives sont rapides. Les personnes ne s'inscrivent que dans un des aspects de la professionnalisation : l'immersion dans l'emploi, ce qui est plus ou moins formateur. Le risque est alors de cantonner les personnes dans une simple adaptation à l'emploi.

Formation-accompagnement et professionnalisation

En 1982 « Le rapport Schwartz » mettait l'accent sur **la nécessité d'une approche globale et personnalisée pour les jeunes, en matière d'insertion.**

Ce deuxième axe des politiques de l'emploi rassemble les interventions en direction **des publics les plus éloignés de l'insertion sociale et professionnelle ou menacés d'exclusion.**

L'expérimentation des **Nouvelles Qualifications** (1984) et le **Crédit Formation Individualisé** (C.F.I.) (1989), découle du « rapport Schwartz ». Celui - ci préconisait une réelle formation professionnelle à partir des situations de travail.

Ce modèle a engendré de nombreuses mesures : **Préparation Active à la Qualification et à l'Emploi (P.A.Q.U.E., 1992)**, puis le programme **Trajectoire d'Accès à l'Emploi (TRACE, 1998)**, s'inscrivant dans la loi de lutte contre les exclusions.

La formation – accompagnement implique une réelle coordination entre les acteurs locaux (le Service Public de l'Emploi, les collectivités territoriales, les établissements publics, les entreprises, les associations etc...). Il s'agit de prouver au système économique que des publics considérés comme désocialisés peuvent y être intégrés.

Dans ce processus de professionnalisation, l'accompagnement repose sur la médiation pour permettre à la personne de s'inscrire dans la relation emploi / formation. Ce n'est donc pas le seul système de formation qui est mobilisé, en sus de l'appareil productif, mais tout le système connexe (orientation, bilan, suivi social...).

L'efficacité du parcours de professionnalisation est en partie conditionnée par la qualité et la complexité du partenariat à construire, partenariat difficile puisqu'il doit gérer les logiques différentes voire opposées du social et de l'économique, d'une inscription dans la durée et de l'efficacité immédiate.

Création d'activités nouvelles et professionnalisation

La logique d'**une politique de l'emploi fondée sur des gisements d'activité**, répondant à des besoins non satisfaits au regard des évolutions économiques et sociales, est lancée en 1984 avec les **T.U.C.** (Travaux d'Utilité Collective) destinés aux associations, collectivités et établissements publics. Les **C.E.S.** (Contrats Emploi Solidarité) succèdent aux **T.U.C.** en 1984. La même logique prévaut à la mise en œuvre du **P.NS-EJ** en 1997.

Les employeurs bénéficient là aussi d'exonération de charges mais dans ce type de mesures, la formation et la qualification ne sont pas obligatoires en contrepartie de l'aide aux postes apportée par l'État.

Néanmoins, dans le **P.NS – EJ**, la formation des jeunes salariés fera l'objet d'une réflexion nationale et d'une structuration régionale, avec le soutien financier de nombreux Conseils Régionaux, vers les employeurs du secteur associatif en particulier.

Mais le **P.NS - EJ** oscille entre deux tendances :

- **un dispositif d'insertion :**
Former les jeunes salariés pour les insérer dans le monde du travail à partir de leur projet personnel, en relation avec le milieu économique, sans lien avec l'emploi d'utilité sociale occupé.
- **un dispositif d'adaptation à l'activité et au poste de travail :**
Former pour développer les compétences et la qualification utiles à la tenue de l'emploi et à la qualité du service créé.

Si cette politique de l'emploi repose sur l'identification de besoins insuffisamment couverts ou de niches nouvelles d'emploi, la question du financement des activités de service n'est pas pour autant résolue, en dehors des aides de l'État. En ce sens, ces dispositifs restent souvent, pour les salariés, des espaces de professionnalisation vers d'autres postes de travail.

Approche du concept de professionnalisation

Depuis quelques années, le terme de professionnalisation, en ce qu'il est très employé, devient multiforme. Comme tout concept à la mode, il risque de perdre de son sens en s'utilisant au gré des circonstances à la place d'autres termes, comme celui de « formation professionnelle », de « formation sur le tas », par exemple, alors qu'il n'en est pas synonyme.

C'est pourquoi, pour redonner du sens, nous verrons ce qu'en dit la sociologie du travail. Au delà de cette approche, nous appréhenderons comment les techniciens se sont appropriés cette terminologie et l'ont déclinée dans des pratiques. En effet, clarifier les applications « technicistes » est une manière de rendre compte du fait que les pratiques participent d'une théorisation.

C'est dans la rencontre de ces différentes conceptions que ce document conduira à maîtriser les enjeux des dispositifs passés, actuels et à venir.

Approche du concept de professionnalisation dans la sociologie du travail

La notion de professionnalisation est un concept, une catégorie d'étude de la sociologie du travail apparue dans les années 1930 pour désigner **les processus de constitution et de structuration des Professions et des Métiers**.

Il s'agit alors d'étudier comment se construisent et se constituent les métiers et les professions, voire comment certains métiers se constituent en profession.

En 1949, *Parsons* définit un idéal type de la profession : « *métiers (médecine, barreau...) qui ont développé un ensemble de caractéristiques spécifiques, monopole d'exercice de certaines fonctions, contrôle de praticiens par leurs points...* ».

A partir de la littérature sociologique, il est possible de dégager un accord sur la professionnalisation « *conçue comme une spécialisation technique, fondée sur un apprentissage relativement long et un ensemble de normes contrôlées par les pairs* » (in *G. Benguigui, 1967*).

Les différents développements de ces travaux aboutiront à la constitution dans les années 70 / 80, en France, d'un champ de recherche et d'études identifié sous le terme de **Sociologie des Professions**.

La professionnalisation y est appréhendée au sens de « *processus par lequel un corps de métier tend à s'organiser sur le modèle des professions établies* » ([J.M Chapoulie](#)).

Dans les années 90, on a considéré que l'analyse des mécanismes de professionnalisation ne pouvait pas renvoyer exclusivement au petit cercle des professions supérieures réglementées

mais devait s'envisager, au contraire, comme un mécanisme de mise en mouvement de nombreux corps professionnels, dans une visée de reconnaissance sociale.

[G. Jobert](#) (1987), en parlant des formateurs, explique cette conception.

« Nous sommes dans une problématique de lutte sociale : il s'agit d'un groupe qui, a un moment donné, mène des combats pour essayer d'acquérir certains de ces attributs, c'est-à-dire des avantages supplémentaires, un meilleur positionnement social, sur le plan de l'autonomie d'exercice et sur le plan des avantages économiques qui leur sont liés ».

Dans ce cadre, au cours des années 80 / 90, des auteurs tel [Paradeise](#) (1988) mettent en évidence la professionnalisation comme un « processus de clôture des marchés du travail ».

Ces auteurs resituent leurs recherches sur la constitution des professions et la compréhension du processus de professionnalisation dans la perspective plus large de l'analyse des marchés du travail, ce qui abouti à définir les professions comme des « marchés du travail fermés » et la professionnalisation comme « un processus de construction de marchés de travail fermés » ou « comme un processus de fermeture et de clôture des marchés du travail. »

Les professions structurées, instituées, définissent les règles d'accès à l'emploi, les valeurs, les déontologies qui leur sont afférentes, ce qui en limite l'accès.

Néanmoins, dans la mesure où l'environnement se modifie, la fermeture d'un marché du travail n'est jamais acquise définitivement. C'est alors que peut apparaître ce qu'on appelle « la crise de certaines professions ». Cette crise a affecté, par exemple, les travailleurs sociaux, à partir des années 80, lesquels n'arrivaient plus à cerner les frontières de leur métier.

Ce phénomène a encore été accentué à travers le **P.NS - EJ** qui a multiplié les catégories d'intervenants sociaux, qui occupent notamment un espace laissé vacant par les professionnels en place. (médiateurs sociaux urbains)

On peut rapprocher cet exemple des travaux réalisés par [Arborio](#) (1995). Celui - ci met en évidence, au travers de l'analyse de **la constitution du métier d'aide soignante, comment cette profession s'est construite à partir d'une délégation « du sale boulot » de l'infirmière et de la reconstruction d'un domaine d'activité exclusif permettant une revalorisation d'une partie de ce sale boulot.**

Cette notion de délégation du sale boulot peut permettre de mieux comprendre ce qui s'est passé pour certains emplois-jeunes qui ont été amené à assumer des tâches dont peu de personnes voulait s'occuper.

- Les tâches administratives dans les associations
- Les activités de soutien scolaire, de médiation et de gestion de la violence des aides éducateurs
- Le sale boulot des médiateurs sociaux

A ce stade, on peut dire, en rejoignant la conclusion de recherches conduites sur le corps enseignant, que **la professionnalisation apparaît comme un processus de construction identitaire** qui passe autant par l'institutionnalisation d'un cursus reconnu, par l'inscription du statut des emplois dans une grille, par la reconnaissance d'une qualification professionnelle, que par l'institutionnalisation d'un corps professionnel qui s'est constitué ses valeurs, ses règles déontologiques, ses prérogatives et par là même la maîtrise de son espace professionnel au sein de l'organisation du travail.

En 1991, [Bourdoncle](#) identifie les différentes dimensions en œuvre dans le processus de professionnalisation.

- Le professionnisme
Défense des intérêts du métier, de la profession.
Tout groupe professionnel même non constitué est à la recherche de sa définition et de son identité. C'est une condition de sa reconnaissance sociale, c'est à dire de sa légitimité à intervenir soit en complément, soit en concurrence, soit pour répondre à un nouveau besoin.
- Le professionnalisme
Développement de compétences liées aux normes du métier dans un contexte donné.
- Professionnalité
Une expertise complexe et composite encadrée par un système de référence, valeurs, normes de mise en œuvre. (Un savoir + une déontologie, une science et une conscience, une éthique à construire...).

Le tableau ci-dessous permet de mettre en évidence les caractéristiques des trois dimensions de la professionnalisation selon ses acteurs, ses processus et sa mise en œuvre.

| Professionnalisation | | | |
|-----------------------|---|---|---|
| Dimensions Niveaux | Professionnisme (corporatisme) | Professionnalisme | Professionnalité |
| Acteurs | Représentants des branches Employeur Acteurs du système de formation / qualification Syndicalistes | Salarié dans un collectif de travail | Salarié dans l'interaction avec son environnement |
| Processus | Professionnalisation Activité / métier / profession Plutôt collectif | Socialisation professionnelle Plutôt Individuel | Développement personnel et professionnel Individuel / collectif |
| Mise en œuvre | Stratégies et rhétoriques collectives | Adhésion individuelle à la rhétorique et aux normes collectives | De savoirs et de capacités, construction de compétences (pouvoir/vouloir/savoir agir) |

De son côté la sociologie interactionniste des groupes professionnels met en évidence la dimension du développement personnel. [C. Dubard et P. Trépier](#) le précisent ainsi : « ... la posture interactionniste valorise les professions (métiers, emplois) comme des formes d'accomplissement de soi ». Le professionnel est capable de travailler en autonomie, dans une situation complexe. Il ne s'agit pas d'un simple exécutant.

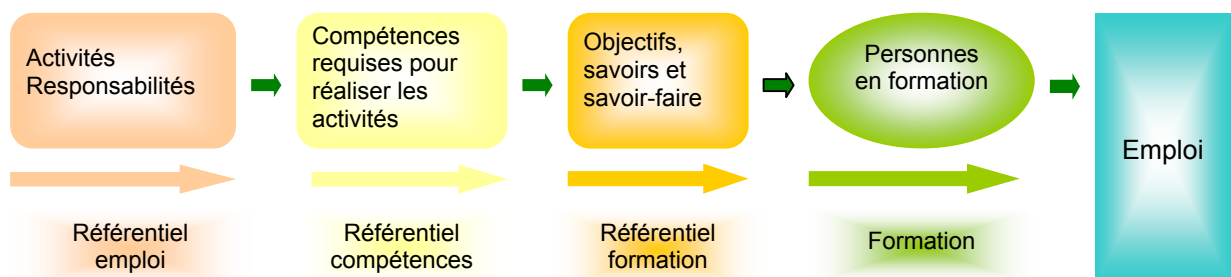
La notion de professionnalité traduit un processus de développement personnel et professionnel par la mise en œuvre de connaissances et de capacités dans la construction des compétences. La compétence incarne la mobilisation dans l'action de différents types de savoirs dans le cadre d'un objectif. La notion de compétence se lie à celle de professionnalité et se développe dans la combinaison entre le pouvoir/vouloir et savoir agir ([Leboterf](#)).

La relation emploi / formation dans le processus de professionnalisation

Dans l'usage courant, le terme de professionnalisation s'utilise pour décrire les processus par lesquels une personne obtient une qualification professionnelle par une formation initiale, puis développe en situation de travail, des compétences qui vont lui permettre de :

- ⇒ mettre en œuvre de façon plus efficace les capacités acquises par la formation professionnelle initiale,
- ⇒ acquérir des compétences professionnelles complémentaires et indispensables pour faire face à des situations de travail réelles,
- ⇒ enrichir une culture et une identité professionnelles partagées par la profession ou le métier.

Schéma classique d'un processus de professionnalisation



La formation initiale prépare à l'emploi et l'emploi est choisi en fonction de la formation antérieure. Celle-ci a elle-même été choisie en fonction des aspirations, des capacités, des représentations et donc de la résultante que l'on appelle souvent projet professionnel : on choisit une formation en fonction de son projet professionnel, en fonction du métier que l'on veut exercer plus tard.

Plus les professions sont définies, connues, structurées voire réglementées et plus cette relation entre la formation et l'emploi sera univoque.

C'est notamment le cas dans le champ du travail social où la formation initiale détermine très fortement l'emploi occupé ainsi que dans le champ jeunesse et sports où il existe une réglementation pour l'exercice des emplois. La possession de telle qualification professionnelle est requise pour l'exercice de tel métier ou de telle profession.

Dans cette situation les relations entre les emplois, les métiers ou les professions et les formations professionnelles sont relativement stables et normalisées et se manifestent aussi par différents indicateurs :

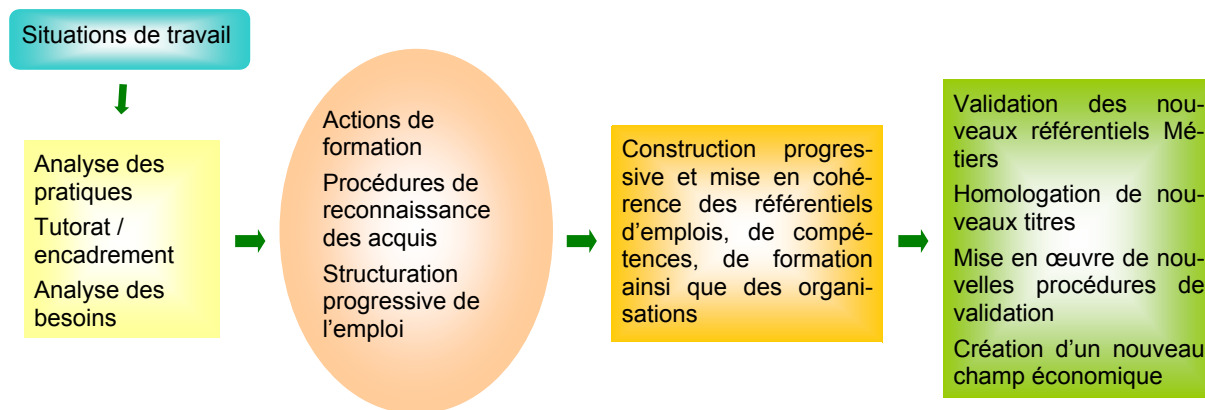
- ⇒ Existence d'organisations professionnelles salariées ou patronales, de réseaux ou de structures de représentations des intérêts, de conventions collectives, de filières professionnelles sur l'aspect métier et formation professionnelle.
- ⇒ Définition des métiers dans des répertoires ou des nomenclatures, officielles.
- ⇒ Définition des activités et services, existence de structures d'observation et d'analyses des évolutions et des changements....

Dans cette situation, **le terme de professionnalisation est pris comme un synonyme de formation professionnelle.**

Mais ce processus a été régulièrement bouleversé :

- d'une part parce qu'il existe un décalage entre le travail prescrit tel que codifié dans les textes, tel qu'enseigné à travers la formation et le travail réel exercé,
- d'autre part, parce que l'introduction de nouvelles technologies dans les processus de production, de nouvelles définitions de produits imposés par le marché... modifient les organisations de travail et font évoluer les métiers.

Ce processus est totalement inversé quand la professionnalisation s'organise autour de nouveaux services ou emplois. Dans ce cas, on part de l'expérience en situation réelle de travail pour en déduire des activités et construire des référentiels de formation et de qualification. **C'est ce que l'on a défini comme l'inversion de la relation emploi/formation dans le cadre du dispositif N.S.E.J., et qui nécessite le recours au concept de professionnalisation.**



Ce type de démarche a été expérimenté par la mission **Nouvelle Qualification** et s'est développé à travers le **P.NS-EJ**. Dans les faits, ce schéma reste théorique et s'est peu finalisé jusqu'à la qualification. Néanmoins, on notera que ce processus a abouti pour certains métiers du secteur de l'environnement et dans le champ de la médiation sociale.

Le rôle et les caractéristiques de l'alternance dans le processus de professionnalisation

L'alternance a tendance à paraître comme un phénomène relativement nouveau car le système formatif français l'a redécouvert suite à la crise des années 1970. Cette modalité de formation est présentée comme une réponse aux problèmes de l'échec scolaire, de l'exclusion, de l'économie, et à accompagner la mise en place de nombreuses mesures, en faveur des jeunes notamment ; population identifiée comme particulièrement touchée par le chômage, surtout lorsqu'elle manque de qualification.

ENJEUX ET ROLES DE L'ALTERNANCE

Le nombre croissant de demandeurs d'emploi amène la mise en place, entre juillet 1977 et décembre 1981, des trois premiers pactes pour l'emploi des jeunes, en vue de favoriser leur insertion professionnelle,

Si les formations sont conçues sur le mode de l'alternance, c'est qu'il apparaît impossible pour les formateurs de maîtriser toutes les connaissances professionnelles et de réaliser un investissement en équipements techniques très lourd pour les organismes de formation. Ce choix traduit aussi l'idée que certaines compétences professionnelles ne s'acquièrent qu'en situation réelle de travail.

Le développement des formations en alternance répond donc à un enjeu économique et à un besoin technique.

Même si cela n'est pas toujours reconnu, les individus apprennent différemment. Certains acquièrent des compétences en privilégiant une démarche inductive, c'est-à-dire leur permettant de conceptualiser leur propre expérience, tandis que d'autres privilégient une démarche déductive selon le modèle scolaire le plus souvent admis.

De ce fait, l'alternance est souvent considérée comme le moyen approprié pour qualifier des personnes ayant des difficultés d'abstraction car l'un des atouts de cette modalité de formation est la mise en situation réelle de travail, qui implique pour l'apprenant une compréhension facilitée par une confrontation aux réalités professionnelles.

La formation en alternance a donc une fonction pédagogique mais doit aussi permettre l'adaptation à l'évolution du monde économique, qui exige :

- l'élévation du niveau de formation et de qualification des personnes,
- l'amélioration de leurs conditions d'insertion professionnelle.

LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE L'ALTERNANCE

L'alternance est un dispositif de formation comprenant des séquences en entreprise et en centre de formation.

Elle se caractérise par 3 éléments :

- l'existence de séquences théoriques et pratiques,
- l'association « apprentissage et travail »,
- l'existence de deux lieux distincts : un lieu de formation et un lieu de production.

Ces trois caractéristiques sont présentes quelles que soient les situations d'alternance, même si celles-ci revêtent des réalités diverses.

L'alternance suppose donc :

- une mise en relation entre différents acteurs :
 - une entreprise,
 - un organisme de formation,
 - un apprenant.
- une collaboration entre l'entreprise et l'organisme de formation ayant des logiques différentes, avec un partage des responsabilités quant à la formation et à l'insertion professionnelle,
- un va et vient pour l'apprenant entre l'organisme de formation et l'entreprise.

L'alternance est un système de formation qui trouve son application concrète dans différents dispositifs (Contrat d'Apprentissage, de Qualification, stage...). Quoique les applications en soient très différentes, ce système valide l'importance d'un processus d'acquisition qui ne s'acquière pas exclusivement sur le « tas ».

L'articulation des dimensions de la professionnalisation et des logiques des politiques d'emplois.

Notre détour à la fois par les caractéristiques des politiques de l'emploi et le concept de professionnalisation montre qu'il est rare que les différentes dimensions du processus soient prises en compte (*conf. tableau ci – dessous*). En laissant par exemple comme latente la question de la formation, la professionnalisation peut ou non se développer en fonction du contexte, de l'entreprise, des finalités et de l'activité des acteurs en présence. Le développement des compétences et de la professionnalité est plus ou moins amplifié par le type de gestion du dispositif et de ses orientations.

| | | LOGIQUES DES POLITIQUES D'EMPLOI | | |
|--|--|---|---|--|
| | | Immersion dans l'emploi | Accompagnement vers et dans l'emploi | Création de Nouveaux emplois |
| DIMENSIONS DE LA PROFESSIONNALISATION | Professionnisme | Diversifie les chemins d'accès à l'identité professionnelle Inverse la logique d'acquisition des compétences Peut se heurter à la sélectivité du marché du travail | Permet une gestion individualisée du processus d'insertion à partir d'une approche globale du processus d'insertion socio-professionnelle. Construction d'un espace de transition professionnelle. | Permet d'associer dès le départ de l'activité les personnes à la constitution d'une identité professionnelle Risque d'éloigner du dispositif les plus en difficultés. |
| | Professionnalisme | si la formation est non accompagnée, risque de cantonner le salarié dans une simple adaptation au poste de travail. « formation sur le tas » La socialisation et l'intégration risquent d'être renvoyées à la seule responsabilité de l'individu si elle n'est pas médiatisée par un réel partenariat. | Nécessite des partenariats complexes. | L'acquisition de compétences est essentiellement liée à l'activité et à sa valorisation par la structure |
| | Nécessite de prévoir le transfert et la reconnaissance des compétences | | | |
| | Professionnalité | Nécessite de soutenir l'analyse du travail dans un objectif d'acquisition de compétences nouvelles. | L'acquisition de nouvelles compétences est liée à la qualité du suivi des trajectoires et de la gestion des alternances entre les différentes phases formation, emploi, vie sociale. | Les nouvelles compétences sont à identifier pour permettre leur reconnaissance. |
| Rapprochement nécessaire entre validation et reconnaissance de compétences : VAE | | | | |

Dans les faits le couple compétence et professionnalité se substitue, sans toutefois le remplacer sur un plan théorique, à celui de qualification et de métier. Ainsi, [Marcelle Stroobants](#) précise que le consensus qui se dégage autour de la notion de compétence ne traduit pas un changement radical de cadre théorique, de pratiques et de relations vis-à-vis de la production. En effet, comme le montre [Elisabeth Dugué](#), c'est par le concept de qualification que nous pouvons appréhender celui de compétence. Toutefois, ce changement traduit une évolution dans les processus qui structurent la relation entre l'homme et le travail et la formation. Pour [Guy Le Boterf](#), comme nous l'avons vu « *le professionnalisme et la compétence résultent non seulement d'un « savoir » agir mais d'un « vouloir » et d'un « pouvoir » agir et de leur combinaison* ». Il précise également que ces trois pôles doivent être

considérés ensemble de manière cohérente car ils interagissent pour que les compétences s'actualisent, et son corollaire, le professionnalisme se développent.

Toutefois, le professionnalisme peut être porteur d'une vision restrictive de simple application d'un savoir faire. Raisonner conjointement en terme de professionnalité et de compétence permet de prendre en compte l'individu comme porteur mais aussi acteur et producteur dans la mobilisation de ses compétences dans son contexte de travail.

Illustration du processus de professionnalisation

Dans cette dernière partie, nous avons choisi d'illustrer notre propos par quatre dispositifs. Nous souhaitons ainsi :

- faciliter l'appropriation des apports théoriques et les rendre «transférables» dans les pratiques,
- permettre à chaque acteur concerné de se dégager des représentations et connaissances liées à un programme.

Ces quatre dispositifs d'une manière exemplaire, ont inscrit leurs marques dans les évolutions des processus de professionnalisation. Il s'agit :

- du Crédit Formation Individualisé,
- de la Mission Nouvelles Qualifications,
- de l'Insertion par l'Activité Économique
- du Programme Nouveaux Services – Emplois Jeunes.

Le Crédit Formation Individualisé (C.F.I.)

Création : lois 1989

Le contexte :

Le Crédit Formation Individualisé (CFI) a été impulsé lors de la campagne électorale de 1989 par le candidat F. Mitterrand dans « la lettre à tous les français ».

Ce dispositif est présenté comme la 2^{ème} grande réforme de son septennat après le Revenu Minimum d'Insertion.

En octobre 1990, M. A. Laignel, secrétaire d'État à la formation professionnelle, précise le contexte du projet : « mener avec opiniâtreté la lutte contre l'exclusion » en considérant que « la réussite économique doit accroître la justice sociale ».

Dans cette optique, l'augmentation des qualifications d'un plus grand nombre d'hommes et de femmes est « une condition indispensable au développement économique et à l'équilibre social qui permettra à notre pays de relever les défis des années à venir ».

Dans les années 1990, 100 000 jeunes quittent chaque année le système scolaire sans diplôme et sans qualification et 56 % de la population active n'a pas le niveau V.

« Pour des raisons sociales comme économiques, il faut élargir massivement les possibilités d'accès de ces publics à des formations qualifiantes »⁵.

Le but visé par le CFI est donc l'obtention d'une qualification de niveau V considérée comme un atout vis-à-vis des entreprises en terme d'employabilité.

La lutte contre l'exclusion

- passe par la qualification et l'accès à l'emploi-
- produit un développement économique équilibré.

Postulats:

Le CFI a été présenté comme « une réforme qui doit irriguer à terme l'ensemble de la formation professionnelle, et ce par extension aux D.E de + de 25 ans et aux salariés » (M. A. Laignel).

C'est un dispositif dit de la 2^{ème} **chance pour ceux qui ont quitté le système scolaire sans le 1^{er} niveau de qualification.**

- La formation et l'acquisition d'une première qualification professionnelle redeviennent un droit pour les personnes et une obligation pour la collectivité publique.
- L'ambition est de conduire chaque jeune à un emploi avec une qualification reconnue. C'est à travers ce dispositif que va se poser la question d'un rapprochement entre les validations et les qualifications des entreprises, par le biais des conventions collectives et accords paritaires de branche.

Le CFI est un instrument de montée en qualification des sans emploi, en liaison avec le monde de l'entreprise.

⁵ Actualité de la formation professionnelle – janvier/février 1990

Le CFI est à la fois un dispositif d'insertion, de formation et de qualification, cherchant à rapprocher le système de formation des besoins des entreprises locales.

Caractéristiques de la professionnalisation dans le CFI :

- *Une mise en interaction des temps, espaces et statuts à travers lesquels se développent les acquisitions.*

La succession stages, emplois, contrats aidés..., qui était souvent vécue par les jeunes comme une succession d'essais et d'erreurs se produisant à l'entrée de la vie active, va être organisée en parcours individualisé vers la qualification.

Toutes les mesures existantes et les situations seront alors mobilisées vers cette finalité.

- *Un dépassement de l'alternative entre préparation à l'emploi et formation qualifiante.*

La professionnalisation est considérée comme un processus qui s'inscrit dans le temps. Les étapes successives doivent pouvoir être socialement reconnues pour aboutir à l'objectif de qualification par un titre ou diplôme homologué.

Les modalités habituelles de validation sont revisitées :

- ouverture à tous les OF,
- élargissement aux salariés sous contrats en alternance,
- gain en variété en matière de titres et diplômes.

La notion de parcours entraîne un changement de mise en perspective : ce qui est visé n'est pas exclusivement l'insertion sociale mais l'acquisition d'une professionnalité – (développement professionnel / connaissances et capacités).

- *Un dispositif territorialisé renforçant les liens entre les partenaires locaux.*

L'une des principales innovations apportées par le CFI est d'inscrire ce dispositif dans un cadre territorial local.

On cherche à rapprocher la zone de formation d'autres découpages de type économique (le bassin d'emploi) et de type administratif (l'arrondissement).

L'objectif est d'articuler toutes les ressources mobilisables dans le parcours du jeune. On recherche, dans un système partenarial réunissant les représentants de l'État, les partenaires socio – économiques et les professionnels de l'orientation et de la formation, l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins des entreprises. .

Ce que l'on peut retenir sur la thématique de la professionnalisation :

Le CFI bouleverse la relation emploi – formation traditionnelle:

En effet, la notion de 2^{ème} chance, de réparation de l'échec remet en cause le schéma classique selon lequel la formation initiale prépare à l'emploi et l'emploi est choisi en fonction de la formation antérieure.

Le CFI bouleverse la notion d'alternance :

En effet, celle – ci n'est plus seulement entendue comme système de formation et pratique pédagogique.

Tous les temps et espaces de formation et d'emploi sont considérés comme des lieux d'acquisitions qui doivent pouvoir être socialement reconnus.

Le CFI bouleverse la relation entre qualification et emploi :

Les formations, en s'inscrivant dans une logique de développement local, cherche à gérer un paradoxe.

- L'ajustement mécanique entre qualification et emploi pour une employabilité « du moment ».
- La mise en perspective des évolutions : quelles qualifications pour quels profils d'emploi demain ?

L'Insertion par l'Activité Economique (I.A.E.)

Création : décret du 18 février 1999
circulaires du 26 mars 99, du 2 juin 99, du 21 décembre 99, du 20 juin 2000

Contexte :

L'insertion par l'activité économique a été initiée par des travailleurs sociaux dans les années 70, pour répondre à la montée massive de l'exclusion économique et sociale.

En 1974, la France allait franchir la barre du million de chômeurs.

Les D.E constituent, parmi d'autres populations, les « *oubliés* » de la croissance selon l'expression de *R. Lenoir*.

C'est dans ce contexte que se croisent plusieurs courants de pensées.

Les exclus ne doivent pas être stigmatisés, enfermés, mais redevenir des acteurs sociaux : le courant de l'antipsychiatrie rencontre une certaine conception du travail social qui a la volonté de sortir de l'assistanat. L'idée est de trouver des solutions concrètes afin de favoriser l'insertion des adultes.

En opposition à la crise des années 70, des militants associatifs, des élus, des syndicalistes maintiennent que l'emploi est une voie d'insertion pour les chômeurs en grande difficulté.

L'insertion par l'économique naît à travers un foisonnement d'initiatives locales.

C'est en 1985 que se crée la reconnaissance législative (circulaire relative au programme expérimental de soutien aux entreprises intermédiaires). Il faudra attendre 1987 pour que les associations intermédiaires soient les 1^{ères} structures de l'insertion par l'économique officiellement reconnues.

L'insertion par l'activité économique s'organise dans les années 90 autour des structures dotées de statuts juridiques (associations intermédiaires, entreprises d'insertion, entreprises d'intérim d'insertion).

Beaucoup d'autres structures naissent d'initiatives locales dans le secteur de l'utilité sociale ou le secteur mixte (chantiers éducatifs, CHR, chantiers école, chantiers d'insertion, régies de quartier...).

Postulats :

- Le traitement du chômage n'est pas seulement considéré dans son aspect social. Il y a une volonté d'articulation entre **le traitement économique et le traitement social du chômage**.
« *L'insertion par l'activité économique est un moyen éprouvé de lutte contre l'exclusion* » (1990 – *C. Alphandéry*).
En effet, elle procure une forme d'emploi et assure un minimum de ressources. Sa finalité est **la réintégration des personnes dans le système ordinaire du travail**.

- Par l'activité économique, les personnes en voie d'exclusion retrouvent un espace d'insertion sociale (dignité – utilité) et un espace où elles peuvent mesurer leurs capacités par « *un travail autonome et responsable réalisé sur un marché ouvert* » (in *l'insertion par l'activité économique* p. 9).
Les salariés se professionnalisent en situation d'emploi et de travail.

L'insertion par l'activité économique est un dispositif d'insertion par l'emploi et de professionnalisation par l'activité de travail qui s'oppose :

- à l'idée d'inemployabilité qui se développe pour qualifier certaines catégories d'exclus,
- à l'idée de chômage structurel touchant notamment les personnes bénéficiaires du R.M.I..

Caractéristiques de la professionnalisation dans le domaine de l'insertion par l'activité économique :

Les critères légaux définis en 1999 permettent d'appréhender ces caractéristiques :

- *Un sas d'insertion inscrit dans un parcours.*
Le passage par les structures de l'insertion par l'activité économique s'inscrit dans un parcours visant à ce que la personne concernée accède à une formation qualifiante ou retrouve un emploi dans les conditions normales du marché du travail.
- *La prise en compte des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.*
Il est à noter que la notion d'inemployabilité est réintroduite par rapport à la conception initiale. Les personnes prises en compte « ne sont pas susceptibles d'être réembauchées par les entreprises classiques et restent exclues du marché du travail ».

La professionnalisation des personnes par la mise en situation de travail réel a donc pour objet de réduire ou supprimer leur inemployabilité.

- *L'obligation pour les personnes de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle.*
Le statut et la rémunération sont considérés comme des moyens d'insertion.
« Le travail est valorisé à travers le contrat par rapport à des activités de type occupationnel » (in *insertion par l'économique* p.15).

La professionnalisation passe par un statut socialement reconnu avec ses droits et ses devoirs.

- *Des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement permettant la prise en charge des difficultés spécifiques d'insertion.*

La professionnalisation est entendue ici comme un processus d'accompagnement géré par des salariés permanents (encadrement intermédiaire / technicien). Elle prend en compte le développement du professionnalisme = réduction des difficultés personnelles pour favoriser la socialisation professionnelle.

Ce que l'on peut retenir sur la thématique de la professionnalisation :

- Dans l'insertion par l'activité économique, la professionnalisation ne se joue pas dans le cadre de la relation emploi – formation. La situation de travail est considérée comme insérante sur le plan de la socialisation professionnelle (professionnalisme) et sur le plan du développement professionnel (professionnalité).
La visée prioritaire poursuivie est l'accès à l'emploi.
- La professionnalisation des personnes se gère :
 - avec un levier unique : l'activité réelle de travail,
 - dans un même espace : le lieu de travail,
 - dans une seule dimension / temps : le contrat de travail,
 - sans distinction de fonction entre la personne ayant en charge d'encadrer la situation de travail et d'accompagner les difficultés sociales.
- L'insertion par l'activité économique, contrairement aux formations en alternance, joue le processus de professionnalisation sur une unité de temps, de lieu, de personne.
- L'insertion par l'activité économique doit gérer la tension entre les exigences de l'économique et les exigences du social.
En effet, les structures de l'insertion par l'activité économique sont soumises au développement économique et à la loi du marché (satisfaction clientèle / rapport qualité / prix gestion des commandes, adéquation avec le marché ...). Cela les conduit à être soucieuses de leur rentabilité, tout en prenant en compte une gestion spécifique des personnes et des personnels au regard de leurs difficultés.

Dans ce cadre, professionnalisation et productivité peuvent parfois se retrouver en opposition de par la difficulté pour les structures à gérer simultanément les dimensions sociales et économiques .

La Mission Nouvelles Qualifications (M.N.Q.)

Création : 84 : expérimentation, 87 et 89 : circulaire JP Soisson « modernisation négociée », 93 : fin

Contexte :

L'expérimentation « Nouvelles Qualifications », lancée en 1984 par la délégation interministérielle à l'insertion professionnelle et sociale des jeunes en difficulté, s'est terminée en décembre 1987.

Elle s'est appuyée sur le constat de l'incertitude dans laquelle les entreprises se trouvaient sur leurs besoins en qualifications, compte tenu de la généralisation des Nouvelles Technologies. L'expérimentation a concerné plus de 500 jeunes, 300 entreprises, environ 60 organismes de formation et a consisté à rechercher de nouvelles bases de collaboration entre les secteurs de la production et les milieux de la formation.

Postulats:

La mission Nouvelles Qualifications (B. Schwartz) vise:

La formation et l'insertion dans les entreprises de jeunes en situation d'échec scolaire

La requalification de salariés menacés, à plus ou moins long terme, d'être licenciés en raisons de changement d'organisation du travail et/ou du développement des nouvelles technologies).

L'action repose sur :

- des modes et processus d'apprentissage en formation initiale et continue,
- des modes et modalités de validation de l'apprentissage et des acquis de l'expérience,
- des modes de gestion des compétences de la personne en situation de travail.

Les 10 principes :

- personnes peu ou pas qualifiées,
- dimension collective,
- projet concret d'une ou plusieurs entreprises avec objectifs définis en commun (tous les partenaires),
- inscription dans la durée,
- implication des différents niveaux hiérarchiques,
- les contenus de formation ne sont pas définis a priori mais construits au fur et à mesure de l'action, la situation de travail est support de la formation,
- évolution du contenu des emplois et d'autres catégories professionnelles,
- perspective de changement de l'organisation du travail.

L'ingénierie du dispositif :

La démarche :

- étude des réels besoins par une analyse approfondie de la demande,
- conception d'une alternance centrée sur les apprenants ,
- la mise en réseau des partenaires autour d'un projet (groupe action et groupe de pilotage, approche système),
- gestion conjointe de l'employabilité et de la qualification,
- construction de nouvelles modalités de formation dont la formation expérientielle, de validation et de reconnaissance des acquis,
- accompagner l'offre de formation dans des processus de changement (professionnalisation),
- mise en place d'un comité d'évaluation et de prospective,
- formation et accompagnement des coordonnateurs des actions N.Q par des chargés de missions venant eux aussi de différentes institutions et milieux.

Ce que l'on peut retenir sur la thématique de la professionnalisation :

La démarche N.Q, qu'elle soit d'insertion ou de requalification, s'inscrit dans une volonté de changer à la fois les formes et méthodes de formation comme celle de l'organisation du travail. Elle responsabilise les acteurs par la mise en place d'un groupe d'action en lien avec le pilotage de l'ensemble du projet.

Un espace est donc donné aux acteurs pour s'approprier et construire le projet commun.

Cette démarche repose sur une conception pas toujours avouée de dépasser les oppositions traditionnelles emploi / formation, école / entreprise, théorie / pratique et individu / collectif. Elle offre en cela une possibilité de penser la complexité et d'y faire face.

Dans le dispositif, l'acquisition des compétences se situe tout à fait dans le cadre d'une pédagogie d'alternance de type intégrative.

Les personnes sont largement engagées à produire sur les nouveaux savoirs émergents. Les groupes-actions ont pour fonction, d'associer au plus près de leur activité les apprenants, d'engendrer la motivation à apprendre et de témoigner de leurs savoirs et savoir – faire.

L'ensemble des acteurs est alors impliqué dans la création de la Nouvelle Qualification et dans l'incertitude de sa reconnaissance. En effet, la reconnaissance des compétences acquises entre uniquement dans le cadre d'une qualification officielle déjà existante ou le plus souvent créée conjointement avec la première recherche action

La démarche propose de relier à la fois l'immersion dans l'emploi, l'accompagnement vers l'emploi durable, l'acquisition d'une qualification officielle en s'appuyant sur la création de nouvelles activités.

Les groupes actions, dont la mission est la création du référentiel emploi et de formation par les tuteurs et personnes concernées, abordent également les changements nécessaires dans l'organisation du travail. Le groupe de pilotage peut recueillir ces éléments et donne ainsi l'occasion à la hiérarchie de l'entreprise de les utiliser dans une perspective de changement des hommes, des structures et de l'activité.

En liant dans certains cas l'insertion à la requalification et à la formation continue, il est possible de prendre en compte l'effet formation induit sur l'ensemble des salariés par l'arrivée et l'intégration d'un jeune ou un adulte peu qualifié

Le Programme Nouveaux Services – Emplois Jeunes (P. NS - EJ)

Création : Loi n° 97 940 du 16 octobre 1997
Décret n° 97 954 du 17 octobre 1997

Contexte :

En 1997 le gouvernement entend promouvoir un nouveau modèle de développement plus riche en emploi et de nature à faire reculer durablement le chômage. Trois axes sont définis pour atteindre cet objectif.

- La relance de la croissance pour redonner du pouvoir d'achat à ceux qui en ont le plus besoin
- La réduction de la durée du travail dans des conditions qui permettent la création d'emploi
- Les métiers de demain, qu'il s'agisse des emplois dans les nouvelles technologies ou ceux répondant à des besoins nouveaux.

Le **P.NS-EJ** est au cœur de ce dernier axe et se veut une réponse à des besoins sociaux qui ne sont pas satisfaits ou qui le sont insuffisamment. Ces besoins tiennent aux évolutions de la société. L'accroissement rapide du nombre de personnes âgées et l'allongement de la durée de vie créent par exemple de nouveaux besoins en matière de santé, de loisirs, de culture et d'accompagnement dans la vie quotidienne. Le maintien de liens sociaux dans la ville, à l'école implique quant à lui le développement d'activités nouvelles de médiation, d'animation, de prévention... Dans une société qui produit et consomme toujours davantage, les actions de protection de l'environnement et de traitement des déchets sont indispensables pour préserver le cadre de vie et celui des générations futures. Enfin l'épanouissement de la personne, la maîtrise d'un monde de plus en plus complexe et l'exercice de la démocratie impliquent de développer fortement l'accès à l'information, à l'éducation et à la culture tout au long de la vie. Dans le même temps et alors que ces besoins ne sont pas satisfaits, la France connaît un chômage massif touchant plus particulièrement les jeunes. Leur insertion sur le marché du travail est de plus en plus tardive et une précarité de l'emploi et des revenus se développe.

Face à cette situation le Gouvernement décide la création de 350 000 emplois durables pour les jeunes par une aide financière de 92 000 francs par poste, par an et pendant cinq ans . Le programme ainsi créé repose sur le développement d'activités nouvelles ou insuffisamment assurées jusqu'ici avec comme objectif de développer et structurer une offre qui existe de façon latente, lui donner un contenu en emplois et assurer sa pérennité. Il n'est pas ciblé sur un territoire ou des publics particuliers et les emplois s'adressent à tous les jeunes dès lors qu'ils ont les compétences requises.

Par ce programme le Gouvernement entend faire évoluer la politique de l'emploi et inventer une nouvelle forme d'action publique.

Postulats:

Pour entrer dans la logique de professionnalisation telle qu'elle s'est développée à travers ce programme, il est nécessaire de revenir à l'esprit du dispositif Nouveaux Services – Emplois Jeunes.

En effet, ce programme a souvent été assimilé à un dispositif d'insertion et à la notion de traitement social du chômage, alors qu'il se différencie radicalement de ces logiques.

Promouvoir un nouveau modèle de développement

⇒ Réponse à des besoins nouveaux non satisfaits ou insuffisamment satisfaits au regard des évolutions de la société.

Les axes de création qui ont dominé sont les suivants :

- accompagnement social et médico-social des personnes,
- développement local du sport, des loisirs et du tourisme,
- soutien aux structures associatives,
- prévention et sécurité du cadre de vie,
- développement local de la culture et de l'éducation,
- protection et valorisation de l'environnement.

S'attaquer au chômage des jeunes en répondant à des besoins non satisfaits

⇒ « Le programme s'adressera à tous les jeunes dès lors qu'ils ont les compétences requises.

Cependant, l'absence de ciblage spécifique ne doit pas exclure du programme les jeunes les moins qualifiés, ou ceux vivant dans les quartiers en difficulté, ou les zones de revitalisation rurale. »

La circulaire en date du 28 février 2000 insiste, au regard des premiers éléments statistiques, sur l'accès à ce programme pour les jeunes en difficulté.

Même si l'accent a été mis sur une double dynamique, le **P.NS – EJ** n'est pas un dispositif d'insertion.

Il a pour vocation la **création de nouveaux services** ou le **renforcement de services** à caractère **d'utilité sociale**.

A la fin de l'aide de l'État, les services créés doivent pouvoir être **autonomes**, ce qui engage la responsabilité de l'employeur dans la **démarche** dite de **consolidation des activités et de solvabilisation des emplois**.

Ce qui caractérise la professionnalisation dans le P. NS-EJ :

Dans le P. NS-EJ, la professionnalisation constitue une préoccupation majeure qui se traduit concrètement par la mise en place d'une cellule nationale interministérielle et interinstitutionnelle, dès 1998.

La professionnalisation s'instaure comme une nouvelle catégorie d'intervention de la politique de l'emploi en faveur des jeunes aux côtés d'autres, plus classiques, que sont la formation, les dispositifs d'insertion et de qualification visant l'accès à l'emploi.

C. Guitten estime que la priorité accordée à la création d'activités socio-économiques nouvelles et la recherche de solvabilisation de ces activités par la professionnalisation des emplois et des jeunes qui les occupent introduit la professionnalisation au cœur de la politique de lutte contre le chômage des jeunes.

C'est aussi ce qui amènera à concevoir la professionnalisation comme un processus global, articulé autour des trois axes décrits dans le schéma suivant :



(cf [annexe 2](#): l'approche techniciste de la professionnalisation dans le cadre du dispositif NS.EJ)

Ce que l'on peut retenir sur la thématique de la professionnalisation :

Selon [C. Guittou](#), le choix du terme professionnalisation traduit la volonté et la recherche par les pouvoirs publics, « *d'un nouveau mode d'articulation de la relation formation – emploi* », privilégiant l'expérience professionnelle par rapport à la formation et les compétences acquises en situation de travail plutôt qu'en situation de formation, initiale notamment.

D'une part, les emplois ou les configurations d'activités n'existaient pas toujours auparavant. Il n'y avait donc pas forcément de formation professionnelle initiale adaptée.

D'autre part, les jeunes sont d'abord en emploi ; ils développent des compétences acquises par l'expérience professionnelle. Il va falloir accompagner le développement de ces compétences et leur structuration, de plusieurs manières, dont une sera la formation professionnelle qu'il faut construire en adéquation avec l'activité.

Il y a donc inversion du processus habituel dans lequel la formation prépare à l'emploi.

C'est d'ailleurs ce point de départ par l'expérience en situation de travail réel qui a mobilisé les réflexions et actions des techniciens, autour de la notion de professionnalisation.

Ceci induit logiquement « *un bouleversement de la pédagogie de l'alternance* ». En effet, le métier de formateur se caractérise par une expertise pédagogique et une expertise disciplinaire. Les formateurs ont donc dû se déplacer de cette position initiale pour pratiquer une analyse du travail sur la base des expériences des salariés. C'est à partir de ce qu'ils en formalisent qu'il a fallu identifier les compétences mises en œuvre pour construire ensuite les contenus, les méthodes et les progressions des formations.

Par ailleurs, l'articulation avec une pratique connue, via un professionnel / tuteur était difficile. En effet, compte tenu de la nouveauté de l'activité, il n'y avait pas de professionnel d'expérience sur le métier.

Tous les rôles traditionnels des acteurs de l'alternance en étaient donc bouleversés.

Par voie de conséquence, la relation entre qualification et emploi a dû se construire sur la base de démarches de professionnalisation mal identifiées, avec une question centrale et peu résolue à la fin de ce programme : comment valider ces expériences particulières qui ne rentrent dans aucun repère existant ?

Pour [C. Labruière](#), chargée d'étude au Céreq , à travers le P NS - EJ, le couple « professionnalisation / compétence » a remplacé le couple « qualification / employabilité ». Si en France le diplôme sert souvent de porte d'entrée dans l'emploi, le P NS - EJ a en partie tenté de renverser cette logique.

Conclusion

Récemment le terme de professionnalisation a proliféré comme le terme de compétence en son temps, avec le même phénomène de concept éponge absorbant des sens et des connotations extrêmement disparates.

On remarque néanmoins que dans beaucoup d'occasions et de circonstances le terme de professionnalisation apparaît comme un synonyme de formation professionnelle et aujourd'hui tous parcours de qualification digne de ce nom doit professionnaliser qu'il s'agisse d'un C.A.P., d'une licence ou d'un D.E.S.S..

Le concept de professionnalisation dépasse très largement le terme de formation. Il est fortement lié aux concepts de métier, de profession, de reconnaissance sociale, d'identité professionnelle, d'acteurs et de partenaires sociaux qui ne sont pas seulement issus du champ de la formation professionnelle.

Les processus de professionnalisation se construisent sous l'influence de divers acteurs :

- Des professionnels qui s'organisent pour faire reconnaître leur légitimité. Ce positionnement peut être référé à l'approche sociologique du terme, développée par les chercheurs,
- Des représentants de l'Intervention Publique engagés dans des dispositifs liés à la politique de l'emploi qui s'approprient la notion et la font évoluer au fil des programmes mis en œuvre.

Dans ce contexte les mesures pour l'emploi se succèdent en fonction des choix valorisés en matière de lutte contre le chômage et à partir de la lecture sociale et économique qui en est faite. Les alternances politiques produisent leurs nouveaux dispositifs, leurs nouveaux intitulés, leurs nouvelles priorités : « il faut arrêter d'inventer... le système a besoin de stabilité » déclare P.Werquin.

De même on pourra constater, en suivant Labruyère (2000) un décalage important entre les conceptions savantes du terme de professionnalisation présentées ci-dessus et les conceptions plus pragmatiques et technicistes des différents acteurs des politiques de l'emploi. On peut parler « d'un glissement de sens assez notable entre l'usage savant du terme et son usage « politico administratif » dans le cadre du dispositif emploi jeune par exemple ».

Néanmoins et même si les acteurs semblent en décalage face à ce champ culturel de référence qu'est la sociologie du travail, il existe une certaine « perméabilité » entre les deux univers. Celle-ci a permis une approche opératoire de la professionnalisation notamment dans le cadre de l'accompagnement du dispositif N.S.E.J. mais aussi l'élaboration d'un savoir théorique, comme en témoigne l'abondance des productions écrites dans le champ de la recherche appliquée.

La professionnalisation, ainsi théorisée à partir des pratiques, donne sens aux expériences et plus encore, fait lien entre les dispositifs de lutte contre le chômage depuis 20 ans.

On peut alors constater, au-delà des ruptures apparentes, des points communs aux différents programmes mis en place. Reconnaître ceux-ci comme des éléments fondateurs des pratiques et des réflexions, prendre le temps utile à l'aboutissement des expériences en dehors des éléments de contexte qui peuvent les laisser inachevées et sans possibilité d'exploiter leurs forces et faiblesses, permettrait de gagner en efficacité dans la réalisation de prochains dispositifs.

Annexes

Annexe 1 :

Tableau de synthèses des principales caractéristiques des dispositifs pour l'emploi

Annexe 2 :

L'approche techniciste de la professionnalisation dans le cadre du dispositif **NS-EJ**

Annexe 3:

Le guide de la professionnalisation des Emplois-jeunes

Annexe 4:

Exemple d'outil de suivi

Annexe 1 : tableau de synthèse des principales caractéristiques des dispositifs pour l'emploi

| Année | Type d'action et de mesure Public cible | Problématique | Objectifs | Principales caractéristiques |
|---|---|--|---|---|
| <i>1960 / 1975 : 1^{ère} évocation du risque de chômage avec représentation d'un risque d'exclusion pour une tranche de personnes non qualifiées, compte tenu des évolutions technologiques à venir et des nouvelles donnes du marché économique.</i> | | | | |
| 1960 | | Pénurie de main d'oeuvre qualifiée. | | Formation au métier pour l'emploi socle des formations Bac Pro, BTS, DUT. |
| 1970 | Plan Granet Concentration des efforts sur les jeunes en difficulté parce que sans qualification et sans expérience | Montée du chômage (crise de 73). Les jeunes scolarisés sortant de niveau V pour entrer sur le marché du travail sont les plus nombreux. | Remédier au handicap social et au déficit d'apprentissage (niveau de formation). | Le chômage est analysé comme étant lié aux évolutions technologiques. La problématique est donc celle de l'adaptation d'une main d'œuvre insuffisamment formée aux nouvelles compétences exigées. |
| <i>En 1980, 200 000 jeunes sortaient du système scolaire sans qualification.</i> | | | | |
| 1981 | PAIO et ML Jeunes 16 / 25 ans en difficulté d'insertion sociale et professionnelle | En 1980, exclusion d'une partie de la jeunesse de la voie de socialisation qu'était traditionnellement le travail. | Insertion socioprofessionnelle en lien avec un territoire (proximité). Accueil et suivi individualisé du parcours d'insertion. | Transition professionnelle entre l'école et l'emploi, et tentative d'une gestion plus structurelle du chômage. Prise en compte de la personne dans sa globalité, dans la complexité de ses problématiques (logement, santé, formation, travail, vie sociale) et de sa trajectoire. |

| Année | Type d'action et de mesure Public cible | Problématique | Objectifs | Principales caractéristiques |
|---|---|--|---|---|
| 1984 | TUC | Réflexion sur des gisements d'activités, hors système traditionnel de production, pour répondre à des besoins collectifs non satisfaits. | Développement d'activités socialement utiles, à vocation d'insertion sociale pour des populations en difficulté. | Notion d'activité socialement utile et pas forcément d'emploi dans le système de production. Absence de formation imposée. Professionnalisation par l'activité (en voie de reconnaissance). |
| 1987 (depuis les années 70) | Insertion par l'activité économique officiellement reconnue. | Notion née depuis les années 70 à l'initiative de militants associatifs. Combattre la notion d'exclusion, « d'inemployabilité ». | Maintien dans le système du travail avec un accompagnement pour retour vers le système ordinaire. | Professionnalisation par la tenue d'un emploi, la préparation à l'emploi non aidé. |
| <i>Dans les années 1990, 100 000 jeunes quittent chaque année le système scolaire sans diplôme et sans qualification et 56 % de la population active n'a pas le niveau V.</i> | | | | |
| 1989 (expérimentation 84) | MNQ Mission Nouvelles qualifications Publics jeunes et adultes sans qualification reconnue | Difficultés dans la relation emploi – formation (réf Tanguy 86). Modernisation négociée. Expérimentation depuis 1984 à travers la mobilisation des dispositifs institutionnels de formation en alternance. | Formation et insertion dans les entreprises. Former sans exclure. | Étude des modes et processus d'apprentissage, de validation, de gestion des compétences des personnes en situation de travail. Professionnalisation par le maintien ou l'immersion dans l'emploi. Les situations de travail deviennent formatives et engendrent la validation des acquis. |

| Année | Type d'action et de mesure Public cible | Problématique | Objectifs | Principales caractéristiques |
|--|---|--|--|--|
| 1989 | CFI Jeunes 16 - 25 ans Puis extension au public adulte demandeurs d'emploi de longue durée. | Recherche de cohérence entre les différentes mesures existantes. Structuration de la politique d'insertion sur une base territoriale et locale. | Logique de réparation avec accès à une 2 ^{ème} chance pour les publics non qualifiés. | Articulation des différentes fonctions relatives à un trajet d'insertion (accueil, bilan, formation, validation). Mise en relation des stratégies individuelles et des logiques territoriales et économiques. |
| <p>1990 – <i>Au cours des années 90, le chômage des jeunes va croissant.</i></p> <p><i>Augmentation du niveau de scolarisation (moins de 100 000 jeunes sortent du système scolaire sans qualification, les plus nombreux dans les sortants ont le bac).</i></p> <p>En 1994, <i>les emplois occupés par les jeunes sont cinq fois plus temporaires que les 30-40 ans (Meron Mini 95)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Chômage juvénile augmente.</i> - <i>Baisse du taux d'activité des jeunes.</i> - <i>Augmentation générale du niveau.</i> - <i>Limitation des phénomènes de déclassement à l'embauche (Gautié 96).</i> <p>1993 / 1996</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>21,5 % des jeunes de moins de 26 ans ont un emploi.</i> - <i>26,3 % sont au chômage.</i> - <i>Le plus fort taux de chômage des jeunes de l'UE : 20,9 %.</i> - <i>Si les niveaux de formation augmentent, ils ne diminuent pas le chômage (Elbaum et Marchand 93).</i> <p>1997 <i>chômage des jeunes : plus du double de la moyenne nationale tous publics.⁶</i></p> <p>1998 <i>loi contre les exclusions.</i></p> <p><i>En 1998: parmi ceux qui ont terminé leurs études, 50 000 soit 6,5 % sont confrontés à une situation chronique de non emploi.</i> <i>Sans emploi en 2001, ils ont travaillé moins de 6 mois au cours des trois premières années suivant leur sortie du système éducatif. Les trois quarts n'ont même jamais travaillé ou n'ont eu que des emplois journaliers ou ponctuels, malgré la conjoncture favorable.</i></p> | | | | |

⁶ Chiffres tirés de : « *Enquête génération 98, 2^{ème} interrogation* », Céreq

| Année | Type d'action et de mesure Public cible | Problématique | Objectifs | Principales caractéristiques |
|-------|--|--|---|---|
| 1992 | PAQUE Jeunes de 16 à 25 ans en grandes difficultés d'insertion professionnelle et sociale | Exclusion du dispositif CFI, d'une partie de la population jeune en raison de son faible niveau scolaire et/ou d'une qualification aléatoire ou non certifiée. Former ne créer pas l'emploi mais être formé est discriminant, y compris entre personnes de faible niveau, pour accéder à l'emploi | Offrir une seconde chance à un public qui ne maîtrise pas les savoirs de base, en palliant les insuffisances de la première. | La logique de formation pour lutter contre le chômage dit d'inadaptation trouve ses limites. Accès permanent pour tous à une formation de qualité. Notion de chance continue => apprendre au moment opportun. Transformation de la relation au savoir (mise en situation professionnelle, dynamique de d'innovation sociale et pédagogique, milieu environnant conçu comme opportunité pédagogique. Allongement et complexification des processus de transition professionnelle (Drancourt, 91). |
| 1997 | P. NS - EJ | Création et pérennisation d'activités découlant de besoins émergents. Jeunes sollicités pour contribuer à l'élaboration du contenu des activités et des pistes de pérennisation. | Libérer les emplois peu qualifiés. Réduction du chômage d'inadéquation. Vérifier l'existence de niches d'emploi. Répondre à des besoins sociaux collectifs | Rupture : - absence de ciblage du public - nouveau modèle de développement mais la question du chômage des jeunes n'a pas été tranchée : chômage de rotation (file d'attente) et conjoncturel. Démarche de professionnalisation des activités, des jeunes et des structures, en lien avec la création d'activité. |

| Année | Type d'action et de mesure Public cible | Problématique | Objectifs | Principales caractéristiques |
|-----------------------------|---|--|--|--|
| 2000 2002 | PARRAINAGE Public jeune | Si le chômage juvénile a régressé de manière significative avec l'embellie économique des années 1999 / 2001, les jeunes restent la variable d'ajustement du marché de l'emploi. | Accompagnement dans l'emploi et dans l'accès à la citoyenneté. Lutte contre les exclusions et les formes de discrimination et d'inégalités. Créer du lien social et de nouvelles solidarités intergénérationnelles. | Professionnalisation du réseau et labellisation. Agir sur les représentations. Lutter contre les réticences à l'embauche. |
| 2002 (première loi 1998) | Validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle | Nécessité de sécuriser les parcours professionnels plus complexes et donner un nouvel essor à la formation professionnelle qui répond insuffisamment aux enjeux de compétences du XXI ^e siècle. | Diversifier les moyens d'accès à la qualification. Favoriser les progressions professionnelles internes à l'entreprise. Sécuriser les mobilités externes par une meilleure lisibilité et transférabilité des compétences. Réduire les durées et les coûts de formation. Renforcer l'efficacité de la formation. Améliorer la lisibilité et la cohérence de l'ensemble des diplômes, titres, certifications pour en favoriser l'accès. | Valorisation des acquis expérientiels, sociaux (acquérir une partie ou la totalité d'un diplôme, entrer en formation individualisée). Approfondir la connaissance : - des mécanismes d'acquisition notamment expérientiels , de construction de projet (de formation), - des publics et des facteurs individuels et collectifs de changement, des dispositifs et des méthodes de reconnaissance (référentiels, procédures etc.). |

| Année | Type d'action et de mesure Public cible | Problématique | Objectifs | Principales caractéristiques |
|-------|---|--|---|---|
| 2002 | Dispositif de Soutien à l'Emploi des Jeunes en Entreprise . Contrat Jeune en Entreprise | Augmentation du chômage des jeunes de 11,5 % entre juillet 2001 et juillet 2002. Parmi ces jeunes, le taux de chômage est proportionnellement plus élevé pour les non qualifiés ou peu qualifiés. Les entreprises n'embauchent pas naturellement les jeunes sans qualification. Les dispositifs de formation en alternance, ne touchent pas les jeunes les moins qualifiés. Précarité et discontinuité des trajectoires des jeunes sans qualification ou peu qualifié . | Faciliter l'insertion rapide et durable de jeunes sans qualification ou peu qualifiés dans l'entreprise. Prévenir les risques de marginalisation et d'exclusion sociale. | Signature d'un contrat de travail à durée indéterminée au moins égal à un mi-temps contre octroi d'une aide financière de l'Etat pendant 3 ans. La professionnalisation est encouragée mais n'est pas une condition à l'obtention de l'aide de l'Etat. A fin juillet 2004 on dénombre 159 230 entrées effectives dans le dispositif dont 32,9 % aboutissent à une rupture qui intervient majoritairement dans les 6 premiers mois du contrat. le CJE concerne principalement les entreprises de moins de 50 salariés. Le profil type du bénéficiaire du CJE est un garçon de 20 ans. 52,1 % des jeunes embauchés sont titulaires d'un CAP ou BEP. 53,2 % des jeunes recrutés étaient déjà salariés et 30,4 % étaient déjà présent dans l'entreprise. 4/5 ^e des embauches ont lieu sur des emplois à plein temps . |
| 2003 | CIVIS Jeunes de 16 à 24 ans en difficultés d'insertion professionnelle, titulaire au plus d'un niveau IV | Renouveler les dispositifs d'insertion professionnelle. | Déboucher sur une insertion professionnelle durable. | Promotion d'une démarche contractuelle et citoyenne fondée sur l'engagement et la responsabilité du jeune Extension des voies d'insertion à l'aide à la création d'une activité indépendante et à la mise en œuvre de projet à vocation sociale ou humanitaire. |

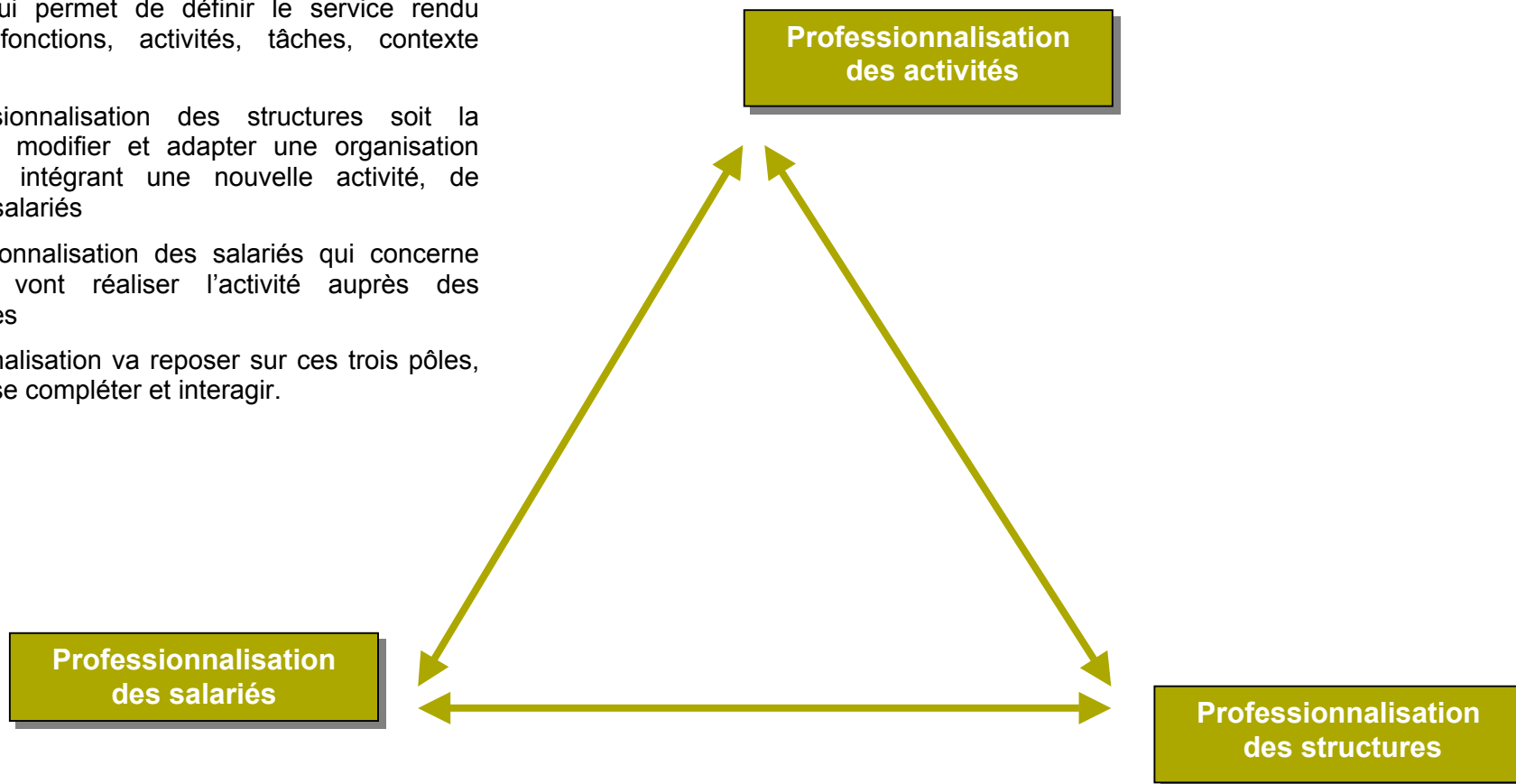
Annexe 2 : L'approche techniciste de la professionnalisation dans le cadre du dispositif NS-EJ

LES PROCESSUS DE LA PROFESSIONNALISATION

Dans ce modèle, qui est une représentation schématique, on distingue de façon artificielle les trois pôles du processus de professionnalisation :

- la professionnalisation des emplois et des activités (soit ce qui permet de définir le service rendu (mission, fonctions, activités, tâches, contexte etc...))
- la professionnalisation des structures soit la capacité à modifier et adapter une organisation initiale en intégrant une nouvelle activité, de nouveaux salariés
- la professionnalisation des salariés qui concerne ceux qui vont réaliser l'activité auprès des bénéficiaires

La professionnalisation va reposer sur ces trois pôles, lesquels vont se compléter et interagir.

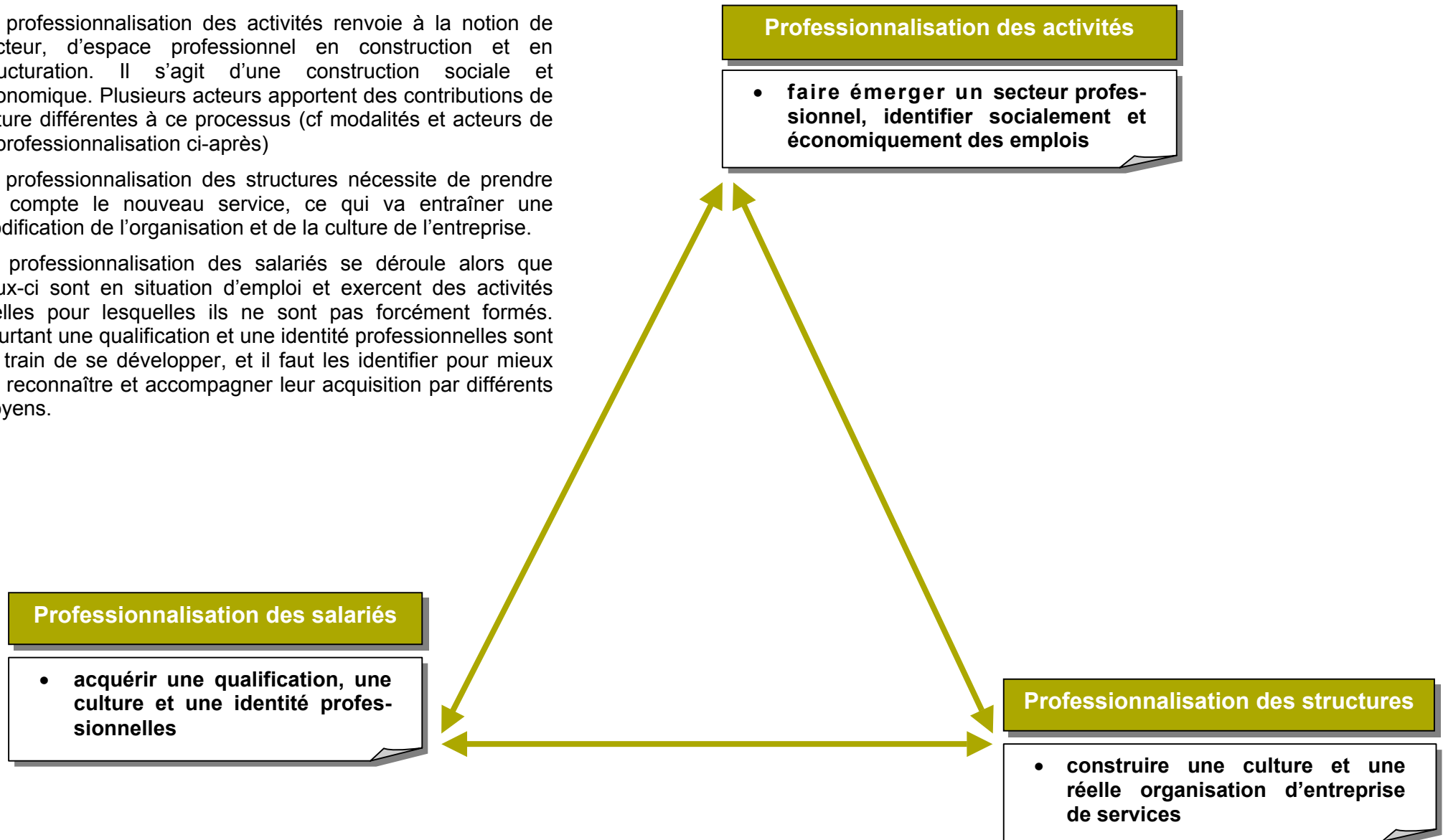


LES OBJECTIFS DE LA PROFESSIONNALISATION

La professionnalisation des activités renvoie à la notion de secteur, d'espace professionnel en construction et en structuration. Il s'agit d'une construction sociale et économique. Plusieurs acteurs apportent des contributions de nature différentes à ce processus (cf modalités et acteurs de la professionnalisation ci-après)

La professionnalisation des structures nécessite de prendre en compte le nouveau service, ce qui va entraîner une modification de l'organisation et de la culture de l'entreprise.

La professionnalisation des salariés se déroule alors que ceux-ci sont en situation d'emploi et exercent des activités réelles pour lesquelles ils ne sont pas forcément formés. Pourtant une qualification et une identité professionnelles sont en train de se développer, et il faut les identifier pour mieux les reconnaître et accompagner leur acquisition par différents moyens.



LES ACTEURS DE LA PROFESSIONNALISATION

Différents acteurs interviennent dans le processus de professionnalisation. En fonction de leurs rôles et responsabilités, leurs implications varient.

Ainsi la contribution d'un employeur sera de réaliser une fiche de poste qu'il positionnera au sein des autres emplois de la structure.

Pour un ministère valideur ou une branche professionnelle, il s'agira de formaliser des référentiels d'emplois et métiers et de les positionner dans des grilles de classification afin de permettre le passage d'activités émergentes à une véritable reconnaissance sociale et économique

Professionnalisation des salariés

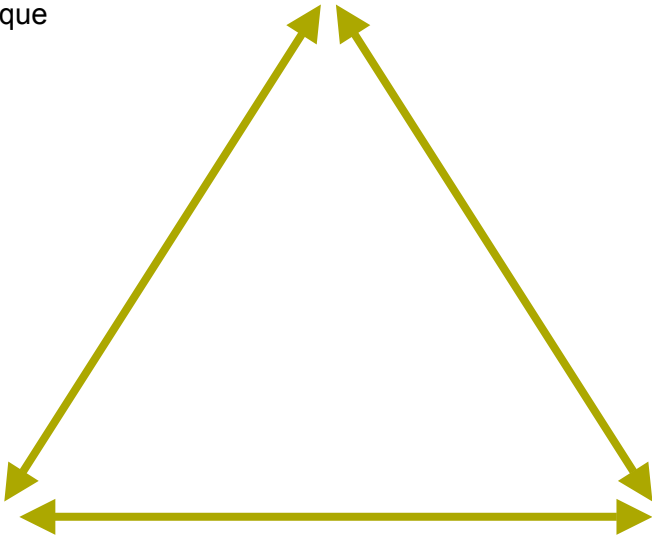
- les salariés
- l'encadrement et les tuteurs
- les organismes de formation et de conseil
- les organismes mutualisateurs
- les pouvoirs publics (Etat, Région)
- les **Points Relais Conseil en V.A.E.**
- les structures de bilan

Professionnalisation des activités

- le salarié
- les employeurs
- les pouvoirs publics et partenaires sociaux
- les institutions intermédiaires du marché du travail

Professionnalisation des structures

- les acteurs bénévoles de la structure
- Les structures professionnelles et associatives
- Les organismes de conseil
- Les pouvoirs publics
- Les D.L.A.



LES MODALITES DE LA PROFESSIONNALISATION

L'intervention des acteurs renvoie à la notion de modalités de professionnalisation. Ainsi on peut noter que le processus de professionnalisation des salariés ne se réduit pas à la formation professionnelle et que d'autres modalités y contribuent.

- Les mises en situation de travail dont la pertinence et la progression vont permettre au salarié de développer et consolider sa compétence.
- Les situations de tutorat et d'encadrement du salarié et de son activité.
- Les situations de formation qui vont venir structurer et compléter les apprentissages et les compétences acquises en situation de travail.
- Les situations d'évaluation qui vont permettre d'identifier et de formaliser la nature et l'amplitude des acquis et aboutir à des processus de reconnaissance, de valorisation et de validation des acquis.

Professionnalisation des activités

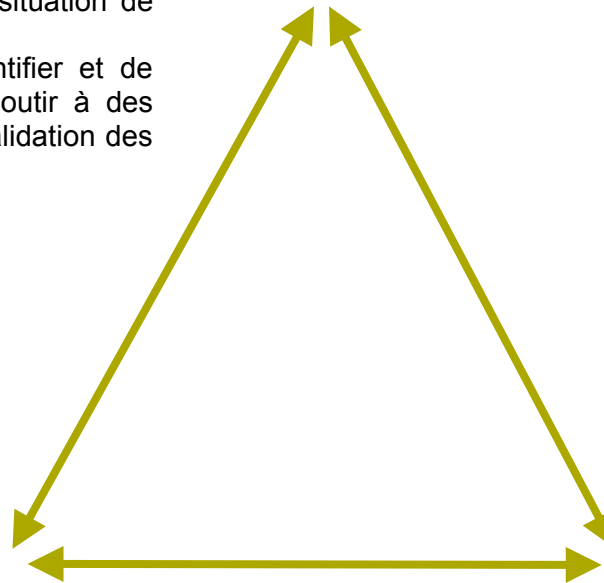
- des référentiels d'emploi
- des titres professionnels ou des diplômes
- des organisations professionnelles représentatives
- des publications professionnelles

Professionnalisation des salariés

- des situations de travail professionnalisantes
- un tutorat / un encadrement
- des actions de formation
- des évaluations
- des actions de reconnaissance et de validation des acquis professionnels

Professionnalisation des structures

- une organisation du travail
- une démarche stratégique
- une démarche qualité
- une implication dans des organisations socio-professionnelles
- un travail en partenariat



LES SITUATIONS FAVORABLES A LA PROFESSIONNALISATION DU SALARIE

Situations de travail

- des temps de mise en situation professionnelle permettant l'exercice d'activités formatives
- un tutorat investi par tous les acteurs concernés
- un accompagnement à la fonction tutorale contractualisé avec le salarié

Situations de formation

- des temps de formation venant structurer et compléter les apprentissages réalisés dans l'exercice de l'emploi

Situations d'évaluation

- des temps d'évaluation formative et sommative pour appropriation des compétences issues de la pratique des activités et de la formation
- des temps pour la validation et la reconnaissance des acquis professionnels

APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA PROFESSIONNALISATION

Les trois pôles de la professionnalisation (salarié, activité, structure) sont en interaction permanente dans un triptyque dynamique. On peut alors parler d'une approche systémique de la notion de professionnalisation notamment au travers des relations que les différents acteurs entretiennent entre eux.

Relations structure-salarié

La structure recrute le jeune selon un profil d'emploi/poste qu'elle a défini et qui correspond au profil d'activités qui définit aussi le service. Ce service a été élaboré en fonction des besoins sociaux qui ont été repérés par la structure dans son environnement territorial.

La structure encadre, pilote, tutore, évalue, forme le salarié dans l'exercice de ses activités et notamment dans les modalités d'intervention concrètes de celui-ci.

Globalement il s'agit de la Fonction Management et de la Fonction Gestion des Ressources Humaines que la structure doit acquérir et pour lesquelles elle va devoir elle-même se professionnaliser.

Relations structure-activités

La structure a défini le service qu'elle souhaite mettre en place et qui se concrétise par la réalisation d'activités professionnelles dont l'agrégation définit un emploi puis à terme un métier. Par ailleurs la structure pilote et encadre ces activités qui sont censées répondre de façon efficace aux besoins sociaux identifiés. Elle doit régulièrement mesurer l'impact de son service dans son environnement et notamment auprès des bénéficiaires pour l'intégrer dans son organisation et s'inscrire ainsi dans un processus de professionnalisation et de solvabilisation. Toutefois la définition de l'activité se réalise selon un processus continu. Les configurations d'activités se préciseront donc progressivement pour se structurer de façon plus homogène et moins composite et avancer vers des logiques métiers.

Relations salarié-activité

Le salarié réalise les activités afin de rendre le service souhaité par la structure. L'exercice de ces activités, lors des mises en situation professionnelle, permettent au salarié de développer des compétences que la structure doit accompagner dans leur développement, leur structuration et leur validation par le recours à la formation professionnelle et à la validation des acquis de l'expérience. Mais en même temps la compétence du salarié provient de l'exercice des activités dont il rend compte à son employeur, et le processus de validation des acquis peut engendrer ou au contraire présupposer un travail de reconnaissance et de valorisation des acquis à l'interne de la structure. A terme dans un processus de consolidation et de pérennisation, les deux aspects se complètent et peuvent s'alimenter l'un l'autre.

Annexe 3 : Guide de la professionnalisation

Ce guide méthodologique de la professionnalisation aborde de façon concrète les différentes modalités opérationnelles de mise en oeuvre de la professionnalisation.

Chaque facette du processus de professionnalisation sera présentée au moyen d'une fiche technique qui donne des repères pour l'action.

Présentation de la notion de professionnalisation

Le programme "Nouveaux Services-Emplois Jeunes" se décline à travers deux enjeux principaux que sont la professionnalisation et la pérennisation. Ces deux dimensions sont étroitement liées car c'est l'atteinte des objectifs en matière de professionnalisation qui conditionnera dans une large mesure la pérennisation des services créés. Concrètement, la professionnalisation s'organise autour de trois dimensions :

La professionnalisation des activités c'est :

- Identifier des besoins d'utilité sociale nouveaux ou non satisfaits.
- Construire et piloter une activité professionnelle qui y réponde.
- Stabiliser et faire reconnaître l'emploi auprès des branches professionnelles, dans les conventions collectives.

La professionnalisation des jeunes salariés c'est :

- Permettre aux jeunes salariés de développer leurs compétences, d'en acquérir de nouvelles et de les faire valider.
- Leur donner les moyens d'évoluer professionnellement.

La professionnalisation des structures c'est :

- Etre capable de formaliser et de piloter le projet de création d'un service nouveau.
- Intégrer les nouvelles activités dans l'organisation préexistante de la structure.
- Savoir recruter, accueillir et intégrer le jeune salarié.
- S'organiser en structure apprenante et formative en mettant en oeuvre un plan de professionnalisation.

"Sur le plan juridique, la professionnalisation est une démarche qui relève de la responsabilité de l'employeur. Il en est le maître d'oeuvre.

fiche n°1 **Elaborer votre projet**

Vous souhaitez vous engager dans le programme "Nouveaux Services-Emplois Jeunes" en participant à la création de nouvelles activités.

La phase d'élaboration de votre projet est cruciale. C'est elle qui déterminera toute la mise en oeuvre des nouveaux services et leur pérennité.

Comment procéder ?

- Analysez conjointement votre environnement socio-économique et votre propre structure.
- Construisez cette démarche de manière collective en associant vos collaborateurs et vos partenaires.

Cette phase doit vous conduire à :

- Déterminer les besoins d'utilité sociale émergents ou non satisfaits auxquels votre structure pourrait répondre.
- Identifier les nouvelles activités qui en découlent en s'interrogeant sur leur pertinence par rapport aux besoins repérés.
- Définir les partenariats techniques et financiers qui assureront la faisabilité du projet et son caractère pérenne.

Soyez attentifs à

- Prendre le temps de la réflexion nécessaire au montage du projet.
- Associer votre équipe à cette démarche.
- Respecter le cahier des charges.
- Eviter d'envisager des activités "éclatées" sans cohérence entre elles.
- Organiser le pilotage de votre projet : anticipation, planification, suivi, ajustement.

Pour vous accompagner

- Les pilotes : animation, information des porteurs de projet, aide à l'émergence d'activités.
- La Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) : appui à l'élaboration de votre projet, mise à disposition du cahier des charges.
- Les organismes de conseil agréés : accompagnement des porteurs de projet dans le cheminement qui conduit du stade de la simple idée à celui de véritable projet construit. C'est un service proposé et financé par l'Etat ; adressez-vous à votre DDTEFP pour pouvoir en bénéficier.

fiche n°2 Définir les activités

Le service que vous allez créer recouvre un certain nombre de missions. Il s'agit maintenant de les décliner en termes d'activités. C'est un travail important dans la mesure où il conditionne largement la pertinence du recrutement et l'adaptation du jeune salarié.

Comment procéder ?

Votre projet a cerné un domaine particulier et identifié un certain nombre de prestations ou de services correspondants aux besoins d'une population ciblée. L'étape suivante consiste à établir de manière précise, détaillée, les principales activités dont l'ensemble constitue la mission du jeune.

Pour effectuer ce cheminement vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

- Quelles seront les activités du salarié ?
- Définissez celles qui constituent le coeur de l'emploi, et celles qui sont secondaires ou occasionnelles.
- Qui sont les destinataires directs et indirects du service ?
- Comment ces activités vont-elles s'intégrer dans la structure existante ? Avec qui le jeune aura-t-il à travailler, et sous la responsabilité de quelle(s) personne(s) ?
- Quand le jeune va-t-il exercer son activité ? (horaires quotidiens, saisonnalité etc...)
- Comment le jeune va-t-il pouvoir mettre en oeuvre ces activités (moyens techniques, organisationnels, matériels) ?
- Quelles évolutions imaginez-vous possibles, ou souhaitables, pour le poste ?

Soyez attentifs à

- Rester au plus près des besoins que vous souhaitez voir satisfaits par l'emploi créé.
- Envisager l'intégration des activités parmi celles déjà existantes dans votre environnement.
- Etre précis, ne pas se satisfaire de généralités.
- Prévoir l'encadrement et le tutorat du jeune salarié, afin de favoriser la mise en place d'une évaluation régulière.

Pour vous accompagner

- Mobilisez vos services internes compétents, si vous en disposez, par exemple la direction du personnel.
- La DDTEFP peut vous apporter un appui et vous permettre le recours à un cabinet conseil spécialisé.
- Si vous êtes affilié à une fédération, ou à un syndicat de branche professionnelle, vous pouvez demander à avoir connaissance des projets similaires aux vôtres.
- La représentation départementale ou régionale du ministère dont vos activités dépendent peut également vous apporter de précieux conseils (ex. : la DDJS et la DRJS si vous êtes une association sportive ou d'éducation populaire, la DRAC si vous êtes une association du secteur culturel, etc...).

fiche n°3 Déterminer le profil du candidat et opérer son recrutement

En fonction des activités que vous avez détaillées, vous allez devoir définir les compétences qui sont indispensables à leur mise en oeuvre. Lorsque le profil du candidat approprié sera ainsi établi, vous pourrez lancer une procédure de recrutement.

Il est impératif d'avoir alors à l'esprit que cette étape doit constituer une expérience positive pour vous et pour les jeunes que vous allez rencontrer, même ceux qui ne seront pas retenus.

Comment procéder ?

- Reprenez les activités une à une et traduisez-les en terme de compétences requises pour les assurer de façon satisfaisante. Pour être le plus exhaustif possible, vous pouvez balayer les trois familles de compétences suivantes :
 - Les compétences techniques et professionnelles (ex. : être capable d'animer une séance d'entraînement sportif).
 - Les compétences de type personnel et relationnel (ex. : être capable de gérer une situation conflictuelle).
 - Les connaissances spécifiques, particulières, liées à l'emploi (ex. : bien connaître les spécificités psychologiques et sociologiques du 3ème âge).
- Rédigez votre offre d'emploi
Il est important de présenter clairement :
 - les axes forts de votre projet
 - les activités à développer
 - les compétences nécessaires
 - le niveau de formation souhaité
- Diffusez votre offre d'emploi
L'Agence Locale pour l'Emploi ainsi que les structures d'accueil jeunes (PAIO, Missions Locales) sont ici vos partenaires privilégiés. Ils peuvent en effet vous conseiller et effectuer une première sélection de candidats.
Parallèlement, vous pouvez aussi déposer votre offre dans les mairies et auprès des associations ou faire paraître une annonce dans les journaux locaux.
- Préparez et menez les entretiens de recrutement
 - Etudiez attentivement les dossiers de candidature : CV et lettre de motivation.
 - Elaborez une grille d'entretien balayant les principaux thèmes à aborder.
 - Rencontrez chaque candidat avec vos collaborateurs. L'objectif des entretiens sera d'identifier les motivations, les compétences, les capacités d'évolution des jeunes en fonction de leurs expériences personnelles et professionnelles antérieures.

Soyez attentifs à

- Ne pas utiliser un intitulé de fonction trop abstrait.
- Ne pas placer "la barre trop haut" en terme de qualification.
- Ajuster le salaire, que vous proposez, au niveau de recrutement que vous avez fixé.
- Opérer votre recrutement en vous situant dans la perspective d'une valorisation du potentiel du jeune : il n'est pas forcément obligatoire qu'il possède d'emblée la maîtrise de toutes les compétences souhaitées.

Pour vous accompagner

- Les Agences Locales pour l'Emploi
- Les structures d'accueil jeunes (Missions Locales, PAIO)
- Les cabinets conseils qui peuvent vous être indiqués par la DDTEFP

fiche n°4 | **Accueillir et intégrer le nouveau salarié dans votre structure**

Pour bon nombre de jeunes, il s'agit de la première expérience professionnelle. Vous allez aider votre jeune salarié à se situer dans son environnement professionnel, à donner du sens à son travail et à s'investir dans votre structure.

Son intégration conditionne le succès de la mission qui lui est confiée. Elle sera facilitée par votre accompagnement et celui du tuteur que vous aurez choisi.

Comment procéder ?

Même s'il n'existe pas réellement de méthode privilégiée, les quelques éléments suivants pourront vous aider à organiser cette intégration :

- Pensez à préparer l'arrivée du jeune salarié, ce qui suppose par exemple :
 - de poursuivre les actions d'information et de mobilisation de votre équipe
 - d'organiser l'encadrement : identifiez une personne qui constituera une référence pour le jeune salarié, et définissez avec elle la nature de l'accompagnement à mettre en place
 - de prévoir les conditions d'exercice du nouveau service (locaux, matériel, tenue de travail dans certains cas...).

- Organisez concrètement l'accueil du jeune salarié :

L'accueil du jeune salarié, c'est l'affaire de tous.

Les premiers contacts sont essentiels : ils sont l'occasion d'une information réciproque, mais sont aussi déterminants pour que le nouveau salarié trouve rapidement sa place dans votre structure.

Vous devez donc prévoir de lui présenter son environnement professionnel c'est à dire :

- l'organisation de votre structure et ses missions
- son tuteur et son encadrement
- ses collègues et leurs activités
- les interventions des partenaires externes avec qui il sera amené à travailler.

Il convient aussi de lui préciser à nouveau :

- les objectifs visés ainsi que les activités à réaliser (cf. fiche n°2)
- l'accompagnement prévu en interne
- les aspects matériels : clarifiez d'emblée les problèmes administratifs, réglez les questions de logistique etc...

Soyez attentifs à

- Consacrer du temps à la phase d'accueil : si elle ne peut à elle seule garantir une intégration réussie, les premières semaines et les premiers mois sont cependant déterminants.
- Faciliter l'intégration du nouveau salarié en impliquant chaque membre de votre structure.
- Suivre l'intégration du jeune salarié : ceci constitue une des missions principales du tutorat.

Pour vous accompagner

- Vous pouvez contacter des organismes qui sont à même d'intervenir en tant que Conseil et/ou Prestataire, notamment pour la formation au tutorat, et qui peuvent, de plus, participer à son financement ; il s'agit de votre OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) ou du CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) si vous êtes une Collectivité Territoriale.

fiche n°5 | Professionnaliser l'activité

Il s'agit de concourir à la réalisation d'un service de qualité qui puisse satisfaire les besoins des usagers et des clients concernés. Plus le service rendu sera professionnel, plus son caractère indispensable deviendra évident, augmentant ainsi ses chances de pérennisation.

Comment procéder ?

- Prenez en compte le facteur temps :
Vous avez construit un projet définissant a priori des activités à mettre en oeuvre. Celles-ci sont appelées à évoluer dans le temps en fonction notamment de leur impact sur le terrain et de la façon dont le jeune salarié s'approprie ses missions.
- Situez-vous dans une démarche d'évaluation permanente :
 - par rapport aux besoins ⇒ le service rendu est-il toujours utile ?
 - par rapport aux bénéficiaires ⇒ sont-ils identiques ou ont-ils évolué ?
 - par rapport au service ⇒ sa configuration est-elle adaptée ?
 - par rapport à votre structure ⇒ comment le service s'intègre-t-il dans l'organisation existante ?
- Développez une stratégie d'adaptation en :
 - Favorisant la professionnalisation de votre structure grâce à la mise en oeuvre notamment d'une fonction tutorale, interface indispensable entre l'employeur, le salarié et les bénéficiaires du service.
 - Mettant en place une fonction de veille : observer, analyser, évaluer, entretenir un dialogue permanent avec le jeune afin de prendre en compte les évolutions de l'activité et de l'environnement.
 - N'hésitant pas à réajuster les activités en fonction de ces évolutions.

Soyez attentifs à

- Vous inscrire avec le jeune salarié et votre équipe dans une dynamique de projet et d'analyse du changement.
- Favoriser une démarche d'analyse des pratiques : engager une réflexion sur l'évolution de l'activité.

Pour vous accompagner

- La plate-forme régionale de professionnalisation
- Le CNFPT
- Les services des DDTEFP qui, lors du contrôle de l'exécution des conventions, peuvent vous aider à engager une démarche de réflexion sur cet aspect
- Les représentants régionaux et départementaux des ministères concernés
- Les branches professionnelles

fiche n°6 Professionnaliser le jeune c'est : Mettre à profit les situations de travail

C'est principalement au travers de l'exercice des activités professionnelles quotidiennes que va se construire la professionnalisation du jeune. Celui-ci pourra bénéficier de stages, de séquences de formation. Cependant, la part la plus importante de l'acquisition et du développement de ses compétences se fera sur le terrain, en situation de travail.

Qu'est-ce qui rend le travail formateur ?

Un certain nombre de mises en situation de travail, d'exercice d'activités, vont constituer le socle de l'acquisition des compétences. Mais toutes les situations ne sont pas également formatives. Laisser le jeune "faire seul", sans préparation, ni aide ou supervision, ne génère que difficilement l'appropriation de nouvelles compétences. Pour devenir formatives, les situations de travail doivent obéir à plusieurs conditions :

Comment procéder ?

- Avant la réalisation des activités :
 - Définissez explicitement le ou les objectifs (par ex. l'appropriation d'une technique, la prise de contact avec un partenaire, la connaissance d'un public) ainsi que la méthode suivie, les moyens qui seront mobilisés.De même il faut définir comment l'activité sera encadrée, puis évaluée, et comment le jeune salarié pourra être aidé.
 - Déterminez la méthode à suivre.
 - Prévoyez les moyens à mobiliser.
 - Organisez l'encadrement du jeune, ainsi que les aides dont il pourra bénéficier.
- Après la réalisation des activités :
 - Prenez le temps de faire le point.
 - Évaluez l'atteinte des objectifs.
 - Analysez les difficultés rencontrées par le jeune salarié ainsi que par votre structure (ex. : moyens d'actions insuffisants, organisation du travail inadaptée).

Soyez attentifs à

- Définir les conditions de pilotage et d'encadrement des situations de travail : le recours à la fonction de tuteur constitue un atout majeur.
- Impliquer les collaborateurs concernés dans le choix et la mise en oeuvre des situations de travail.
- Veiller à la progressivité des mises en situation de travail, en terme de difficultés à résoudre, de degré d'autonomie ou de responsabilité...

Pour vous accompagner

- La plate-forme régionale de professionnalisation
- Le CNFPT
- Les organismes proposant des formations de tuteurs, ou d'encadrants d'Emplois Jeunes

fiche n°7 | **Professionaliser le jeune c'est : organiser son plan de formation**

Les nécessités de formation varient en fonction d'un certain nombre de paramètres : le parcours antérieur du jeune, la nature de l'emploi, les objectifs à atteindre...

Le plan de formation du salarié sera conçu en fonction de ses besoins et du développement des activités et des services.

Il serait par conséquent illusoire de prétendre planifier un plan de formation définitif ; des temps de bilans intermédiaires doivent permettre de réévaluer régulièrement les besoins par rapport au projet initial.

Comment procéder ?

- Définissez les compétences et les savoirs qui sont nécessaires pour assurer une qualité optimale du service à rendre.
- Etablissez le positionnement du jeune effectivement recruté par rapport à ces compétences.
- Mesurez l'écart éventuel.
- Concevez les réponses formation appropriées (ex. : Formations d'adaptation à l'emploi, formations visant l'obtention d'une qualification professionnelle, accompagnement accentué sur le terrain, stages pratiques d'observation dans une structure semblable, participation à des groupes de supervision et/ou d'analyse de pratique...).
- Les trois premières opérations doivent pouvoir être reproduites régulièrement et avec suffisamment de souplesse pour intégrer l'évolution des activités puisque l'on se situe dans le cadre d'emplois émergents en devenir.

Soyez attentifs à

- Construire le plan de formation de manière concertée entre l'employeur et le salarié afin de travailler dans la cohérence.
- Concilier au mieux les perspectives de professionnalisation du service et les objectifs professionnels du jeune.
- Prendre en compte le cadre légal de la formation professionnelle continue
- Vous appuyer sur des outils du type "bilan d'accompagnement professionnel".

Pour vous accompagner

- Pour établir et mettre en oeuvre le plan de formation (définir les besoins, choisir les actions et les organismes, suivre et évaluer les réalisations), vous pouvez vous adresser à :
 - La plate-forme régionale de professionnalisation
 - Le CNFPT si vous êtes une collectivité territoriale
 - Votre OPCA
- Pour le financement des actions de formation, les frais pédagogiques peuvent être pris en charge en partie par :
 - La Région Centre
 - Votre OPCA

La Région Centre peut vous aider, à financer la formation de votre salarié "emploi-jeune".

De quoi s'agit-il ?

- La reconnaissance des acquis c'est reconnaître les résultats d'expériences en termes de connaissances et de compétences maîtrisées par le salarié.
C'est une reconnaissance personnelle et sociale. Le but à atteindre est de valider les acquis.
- La validation des acquis, c'est délivrer tout ou partie d'un diplôme ou un titre homologué qui a une valeur connue de tous et reconnue par tous.
La validation est un acte officiel qui apporte une légitimité professionnelle.

L'expérience professionnelle acquise et développée par le jeune salarié dans votre structure constitue une richesse qu'il faut valoriser. En reconnaissant et validant ses acquis professionnels, vous lui permettez de mieux se situer dans votre structure et dans le monde du travail. Reconnaissance et validation des acquis sont deux démarches complémentaires.

Comment procéder ?

- Dès l'arrivée du jeune, élaborer avec son concours un document de capitalisation (livret de professionnalisation) qui permettra de suivre l'acquisition et le développement de ses compétences tout au long de son parcours dans votre structure.
- Organisez régulièrement des temps de bilan et d'échanges afin de formaliser à travers cet outil les évolutions successives.
- Concrètement, ce livret de professionnalisation que vous aurez à constituer, pourrait prendre la forme de fiches comportant les éléments suivants :
 - le parcours antérieur du jeune (expérience professionnelle et extra-professionnelle, formations, diplômes)
 - les missions qui lui sont confiées et les activités à réaliser
 - les objectifs d'acquisition et de développement des compétences, le tutorat, les situations de travail professionnalisantes
 - les modalités d'évaluation et de réajustement
 - le cas échéant les procédures de validation et de certification envisageables (à déterminer avec les ministères délivrant des titres homologués)

Soyez attentifs à

- Profiter de chaque étape pour mettre à plat les difficultés rencontrées par chacun des acteurs.
- Ne pas faire l'amalgame entre évaluation objective et jugement de valeur.



Pour vous accompagner

- La plate-forme régionale de professionnalisation
- Votre OPCA, notamment pour la réalisation des bilans d'accompagnement
- Les représentants des Ministères valideurs (Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports, Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt, Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales, Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Rectorat.)

Annexe 4 : Exemple d'outil de suivi des processus de professionnalisation

(Outils d'auto diagnostic utilisé avec des employeurs dans une relation de conseil par le cabinet  ZSTRUCTURE , P NS – EJ, année 2001).

⇒ Du côté de l'activité

| LE PROJET INITIAL | ÉTAT ACTUEL | REGULATION | | |
|--|--|---|--------------------------|--------------------------|
| Référence | Les questions à se poser | Les axes de progrès | Oui | Non |
| Problèmes et besoins repérés au sein de la structure et vis-à-vis des usagers | Vérifiez – vous que le problème perdure ? | Nécessité de vérifier / reprendre le diagnostic initial conduit à la création des emplois. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Mettez-vous en place des moyens de suivi de l'évolution de la demande, du besoin ? | Nécessité de repreciser la finalité et les objectifs du service pour l'adapter aux besoins de l'environnement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mission générale dévolue au service | Cela modifie t-il la finalité, les objectifs du service que vous avez créé ? | Fiche de poste à actualiser, soit fonctions / activités / tâches à redéfinir avec le jeune salarié : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Suivez – vous les activités <u>réellement</u> exercées par les jeunes salariés ? | - parce que la fiche actuelle ne correspond plus à la réalité, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Définition des emplois (fiche de poste) | - par réunions régulières ? | - pour que le jeune salarié repère mieux ce qu'il fait, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | - par tutorat de proximité ? | - pour communiquer avec les usagers, les partenaires, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | - autre | pour mesurer les écarts entre l'activité réellement exercée et ce que vous attendez à travers la création du poste. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Ces activités ont – elles changé par rapport à la fiche de poste initiale ? Pour quelles raisons ? | | | |

⇒ Du côté de la structure

| Questions | Oui | Non |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Avez - vous analysé la charge de travail par poste créé, soit est-ce que chacun des emplois justifie un temps plein ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Avez - vous analysé la plus value apportée par l'arrivée de nouveaux salariés ? Sur quels critères : exemples | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Développement des activités de la structure | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Développement des heures d'ouverture | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Développement des publics touchés (augmentations, type, etc...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Développement de la sécurité des usagers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Développement de la qualité des prestations | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Autres (à préciser) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Y a-t-il des services du même type sur le territoire d'intervention ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ces services sont – il complémentaires ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ces services sont – ils concurrents (en terme de propositions d'activités, de publics ciblés, de zone d'intervention, etc...). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Les axes de progrès | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Analyse de la charge de travail par poste | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Redéfinir un organigramme actualisé | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Possibilité de travailler sur un développement des activités | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mise en œuvre d'une démarche permettant de rendre lisible les résultats produits par l'activité (évaluation de la plus value) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Nécessité de redéfinir les complémentarités avec les autres services en terme de : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - public, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - type d'activité, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - territoire, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - structuration des emplois (exemple : emplois partagés) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

⇒ Du côté du jeune

| LE PROJET INITIAL | ÉTAT ACTUEL | | | REGULATION | | | |
|-------------------------|-------------|--|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| | Référence | Les questions à se poser | Oui | Non | Les axes de progrès | Oui | Non |
| Recrutement Critères | | Les compétences liées au poste de travail sont – elles actuellement bien définies ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Nécessité de redéfinir les compétences | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | Les compétences individuelles de chaque jeune recruté sont – elles actuellement bien repérées ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Nécessité de mettre en œuvre des évaluations de compétences | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | Avez – vous mis en œuvre des moyens pour ajuster les exigences liées au poste et les compétences ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Nécessité de développer les compétences par : l'amélioration de l'encadrement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | Le jeune doit-il acquérir un niveau de qualification pour tenir ce poste à terme ? Si oui, lequel ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | la formation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bibliographie

AMADIEU J-F., CADIN L., 1996, Compétences et Organisation qualifiante, Economica, gestion Poche, Paris, 110 pages

ARBORIO A. -M., 1995, « Quand le sale boulot fait le métier : les aides soignantes dans le monde professionnalisé de l'hôpital », *Sciences sociales et santé*, vol. 3.

ARGYRIS C., Savoir pour Agir, Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel - Inter-Editions, 330 p., 1993.

ANCIAUX J-P., 1994, L'entreprise apprenante vers le partage des savoirs et des savoir-faire dans les organisations, Editions les organisations, 213 p.

AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F., 1993, Savoir et pouvoir : les compétences en question, Paris, PUF, 224 p.

BOURDONCLE R., 1991, La professionnalisation des enseignants : analyses sociologiques anglaises et américaines, revue Française de pédagogie N°94, pp73-92

BOURDONCLE R., 1993, La professionnalisation des enseignants, les limites d'un mythe, revue Française de pédagogie N°105

BORU J.J., LEBORGNE C., 1992, Vers l'entreprise tutrice : du tuteur à la formation tutorale, Paris, Entente, 154 p.

BRILMAN J., 1995, L'entreprise réinventée, Organisation par processus, structures plates équipes en réseau Editions Organisation, Paris, 320 p.

CADIN L., 1992, Vers l'organisation qualifiante, un rôle stratégique de plus pour le DRH, Personnel n° 336, pp 22-26

CHAPOULIE J.-M., 1973, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, XIV

CURIE C., « L'accompagnement aux nouveaux métiers inverse les logiques de formations » in « Services : Vers de nouvelles logiques de professionnalisation », *Éducation permanente* – p. 93

DAVOY M., 1990, *De la qualification à la compétence dans sociologie du travail et la codification du social - PIRTE M/CNR 3, Toulouse Le Mirail.*

DESCOLONGES M., 1996, Qu'est-ce qu'un métier ? Sociologie d'aujourd'hui, PUF, 264 pages

DERET E., PARLIER M., 1990, Innovations en formation et organisation qualifiante, Education permanente, n° 104,

DRANCOURT N C ET ROUBLEAU-BERGER L., 1995 « L'insertion des jeunes en France », *Que sais-je ?*

DUBAR C., TREPIER P., 1998, « Sociologie des professions », Paris, Armand Colin, 95 p.

DUGUE E., MAILLEBOUIS M., 1994, « De la qualification à la compétence : sens et dangers d'un glissement sémantique », *Education permanente*, n° 118, p. 43-50.

GUITTON C., La professionnalisation, nouvelle catégorie de l'intervention publique. L'exemple du programme « Nouveaux services, nouveaux emplois », in Formation Emploi n° 70 avril-juin 2000, Emplois jeunes quelle professionnalisation

JOBERT G., 1987, « La professionnalisation des formateurs : point de vue de recherche », *communication au colloque* « Analyser et améliorer les cycles longs qualifiants de formation de formateurs »

LABRUYERE C., MANDON N., SAVOYANT A., TEISSIER J., 4^{ème} trim. 2000, « Emplois partagés de gestion urbaine : agent de prévention et d'information, un métier en émergence », in ouvrage collectif « Mieux vivre ensemble les espaces publics avec les partenaires pour la ville », *Éditions de l'Aube*.

LE BOTERF G., 1994, De la compétence, Essai sur un attracteur étrange, Paris, Edition Organisation, 176 p.

LE BOTERF G., 1996, De la compétence à la navigation professionnelle, Paris, Edition Organisation, 294 p.

LEFRESNE F., 2003, « Les jeunes et l'emploi, la découverte », *collection repères, Editions La Découverte*

LEVY LEBOYER C., 1996, La gestion des compétences, Editions Organisation, Paris, 169 p

MICHEL S., Peut-on gérer les motivations ? Question PUF, 1989, 2^{ème} édition 1994, 210 p.

MALLET J., 1994, L'entreprise apprenante, De l'organisation formatrice à l'organisation apprenante en passant par les théories de la complexité. Editions Oméga, Formation conseil, 176 p.

MEHANT, DELCOURT, 1995, Revue du cedefop, La production de compétences dans l'entreprise, mai/août.

MERCHERS ET PHARO P., 1992, Eléments sociologiques de la compétence d'expert, sociologie du travail, n° 1.

PARADEISE C., 1988, « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, vol. XX.

PARSONS T. 1949, « The professions and social structure », *Essays in sociological theory*, Glencoe, Free Press.

STROOBANTS M., 1993, « Savoir - faire et compétence au travail : une sociologie de la compétence de la fabrication des aptitudes », *Bruxelles, Ed. de l'Université*, p. 383

ZARIFIAN P., VELTZ P., 1993, Vers de nouveaux modèles d'organisation ?, Sociologie du travail, n° 1. pp3-25

Revue

AFPA : « Vocabulaire technique de la formation » Série Méthodes & Organisations ; Collection Repères ; Paris 1997.

CEREQ, *Emplois Jeunes quelle professionnalisation ?*, Formation Emploi, n° 70, Paris la Documentation Française, 2000.

Recherche et Formation, *Les Emplois Jeunes entre emploi, formation et professionnalisation*, n° 37, Paris 2001.

ASH :

- L'insertion par l'activité économique
- L'insertion professionnelle des jeunes

Actualité de la Formation Permanente : « Nouveaux Services Emplois Jeunes ; Professionnalisation » n° 167, Centre Inffo, Paris 2000.

Education Permanente (Paroles de Praticiens):

- Services : vers de nouvelles logiques de professionnalisation, Supplément AFPA 2000
- Formation, insertion/ accompagnement et autonomie
- « Les inemployables »