



PROJET 2EP3

L'Evaluation des Effets de formation au service de la Personnalisation des Parcours de Professionnalisation



Introduction :

Cet article synthétise les démarches et résultats d'un programme de recherche-action effectué entre 2009 et 2012, portée par quatre organismes de formation en travail social¹ et co-financée par le fonds social européen. Ce programme vise à promouvoir « la formation tout au long de la vie » et teste de nouvelles solutions apportant une valeur ajoutée aux dispositifs d'emploi et de formation professionnelle. Il contribue également à la sécurisation des parcours professionnels et la lutte contre l'épuisement professionnel.

Notre point de départ a été le développement de l'employabilité des travailleurs sociaux exerçant dans le secteur social et médicosocial, secteur caractérisé par une profonde et rapide évolution au cours des 10 dernières années. Ces évolutions rapides ont impacté les missions et les pratiques des professionnels intervenant auprès des publics concernés.

Nous nous sommes donc attachés à comprendre ce qui conditionne l'insertion professionnelle de jeunes travailleurs sociaux (Educateurs Spécialisés, Assistants de Services Sociaux, Techniciens de service éducatif en Italie) dans sa phase d'accession à l'emploi mais surtout dans celle de développement de leurs compétences, dans leur activité professionnelle et dans un bénéfice réciproque avec l'entreprise qui les emploie. Nous nommons ce niveau de développement dans l'emploi, employabilité tertiaire. Nous nous sommes questionnés sur la caractérisation de cette employabilité tertiaire et notamment sur les lieux et conditions d'un possible apprentissage de cette capacité à « naviguer » professionnellement.

Notre groupe de travail a vécu ces quatre années au rythme d'un séminaire environ tous les trois mois. Les participants sont majoritairement inscrits, en tant que praticiens, dans le champ de la formation aux métiers du travail social². La démarche entreprise a été celle d'une recherche action alternant les temps de séminaire entre partenaires de la recherche, les temps de mise en œuvre de notre méthodologie (enquêtes et entretiens) entre deux séminaires, des temps réguliers de

¹ Trois Instituts Régionaux du Travail Social (Aquitaine, Languedoc Roussillon, PACA Corse) et un institut de formation Italien CIOFS, qui représente notamment les écoles Don Bosco. Un appui méthodologique est apporté par SLIM, cabinet de statistique et de formation en management.

² En tenant compte des distinctions entre l'organisation du travail social sur le territoire italien et français.

séminaires élargis à des représentants du champ professionnel (branche professionnelle, OPCA, représentants des Sites Qualifiants) et universitaire (sciences de l'éducation, sciences de gestion). Cette alternance nous a permis de valider les différentes étapes et résultats de notre réflexion. Cette recherche s'est déroulée en deux phases : une première de 2008 à 2010 nous a permis de stabiliser une définition de l'employabilité et de ses dimensions³, une seconde entre 2010 et 2012 au cours de laquelle nous avons cherché à mettre à jour les différentes situations d'un possible apprentissage des dimensions du troisième niveau de l'employabilité tel que nous l'avons défini. Après avoir présenté brièvement la notion d'employabilité, son évolution et les spécificités de notre secteur d'intervention, l'article décrit les choix méthodologiques effectués et présente nos résultats. L'analyse des résultats obtenus ouvre ensuite des perspectives d'évolution des formations initiales pour préparer au mieux les étudiants à leur vie professionnelle.

La notion d'employabilité dans un contexte général

Si cette notion apparaît en France à la fin du 19^e siècle⁴ elle connaît un véritable essor à partir des années 80, directement en lien avec l'évolution du marché du Travail et de l'Emploi.

Au fur et à mesure des mutations⁵ du secteur industriel et du marché du travail au cours des trois dernières décennies, l'employabilité s'éloigne d'une vision qui renvoie l'individu de manière insistante à ses responsabilités et à son rôle quant à sa « capacité à être employé ». Son caractère dynamique et interactif émerge dans les années 90 et met en relation « les caractéristiques socio professionnelles d'une personne avec la situation du marché du travail, la politique publique de l'emploi et les politiques de gestion des ressources humaines des entreprises »⁶

L'employabilité devient une responsabilité conjointe des individus, des entreprises et de l'Etat. De nombreuses politiques publiques sont issues de cette responsabilité conjointe, tant du côté du marché du travail que des politiques de formation, au niveau national comme au niveau transnational.

Du contexte général au secteur spécifique des métiers de la filière éducative et sociale.

Le secteur des métiers du social et du médicosocial ne connaît pas les mêmes mouvements de restructuration et de reconversion rencontrés par les secteurs industriels ou marchands. Cependant les évolutions réglementaires (Loi Hôpital Patients, Santé et territoire de juillet 2007) et structurelles des dernières années (ARS et CPOM) ont considérablement modifié les pratiques. Aujourd'hui les associations se regroupent, modifient leurs pratiques managériales, entrent dans des pratiques concurrentielles, des logiques de marché. Les travailleurs sociaux peuvent endosser des responsabilités différentes dans un même statut, être référés à plusieurs missions, plusieurs équipes pluri professionnelles, répondre à des appels à projet etc... Une des facettes de cette évolution peut être la désinstitutionnalisation⁷.

Par ailleurs, l'enquête emploi 2007⁸ met en valeur qu'une des caractéristiques de l'évolution de la professionnalisation, notamment pour la filière éducative, ne réside pas tant dans une

³

⁴ Castel R., Les métamorphoses de la question sociale, Gallimard, Paris, 1995.

⁵ Morin E, La grande mutation du travail et de l'emploi, Les Editions d'organisation, Paris, 1994 ;

⁶ Outin 1990, De Grip, Van Loo et Sanders 2004, dans l'article Les politiques de maintien de l'employabilité dans les entreprises françaises, Yves Moulin, Anthony Kuhn Date ?

⁷ Recommandation CM/REC(2010)2 du comité des ministres aux états membres du 3 février 2010 relative à la désinstitutionnalisation des enfants handicapés et leur vie au sein de leur communauté. Cette recommandation n'a pas valeur légale, cependant elle met en tension la question du placement des enfants handicapés dans des institutions adaptées et le droit des enfants à vivre dans leur univers familial. Elle préconise la mise en place de réseaux de proximité permettant à la fois les prises en charge nécessaires en terme thérapeutique, pédagogique, social et éducatif.

⁸ Enquête emploi 2007, L'observatoire prospectif des qualifications et métiers de la Branche sanitaire, sociale privée à but non lucratif.

déqualification⁹ que dans une déprofessionnalisation. La nouveauté, la diversification, la spécialisation des missions a permis l'entrée dans le champ du travail social de personnes qualifiées et parfois surqualifiées, mais non titulaires d'un diplôme du travail social, le plus souvent choisies au regard de leurs expériences personnelles.

Paradoxalement, les différentes enquêtes conduites au niveau national comme par nos différents instituts de formation confirment que l'entrée dans l'emploi des jeunes diplômés s'effectue à plus de 80% dans un délai d'un an.

La présence de deux logiques sur ce marché du travail, logique de qualification et logique de compétences, sont donc deux indicateurs que nous avons à prendre en compte dans le développement de notre recherche.

Présentation de notre méthodologie : Une première phase entre 2009 et 2010

Notre compréhension de la notion d'employabilité s'est construite au cours de la première année de travail, à partir d'un recensement de ses différentes définitions.

Cependant il nous a fallu cerner davantage ce concept, le délimiter pour prétendre l'examiner et le mesurer. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la classification de Théos Camilleri, Yves Emery, Laurence Lambert et David Giauque¹⁰ pour proposer l'appréciation des trois niveaux d'employabilité suivants :

L'employabilité primaire qui démontre une adéquation de compétences référencées par métier dans un portefeuille de compétences témoignant du sujet à conjuguer le triptyque : métier / référentiel de compétence / référentiel de formation ;

L'employabilité secondaire qui signale cette fois l'attractivité du sujet à l'égard des attentes de l'employeur témoignant du sujet à conjuguer la dualité : salarié / employeur

L'employabilité tertiaire renvoie à l'adéquation entre le potentiel du sujet et celui de l'entreprise, c'est-à-dire son potentiel de contribution au développement de l'entreprise témoignant du sujet à conjuguer le triptyque : intelligence des situations / poste / organisation.

Les deux premiers niveaux de l'employabilité ont rapidement fait consensus dans notre groupe. Le premier étant entendu comme un accès à la qualification ou l'obtention d'un diplôme, le second comme une attraction réciproque, réalisée au moment d'un entretien d'embauche et matérialisée par une contractualisation : contrat à durée indéterminé ou déterminé.

Parallèlement, au cours de cette première année, nous avons mis en œuvre auprès des étudiants diplômés à N-1 un dispositif d'évaluation de :

- Leur insertion professionnelle : l'état de l'« emploi », type de contrat...
- L'appréciation qualitative de leur situation professionnelle actuelle, sa correspondance avec leurs attentes et leurs perspectives professionnelles.

Cette première enquête a été conduite auprès de 336 étudiants diplômés en 2008. Les résultats obtenus étaient satisfaisants du point de vue des deux premiers niveaux de l'employabilité tels que nous les avons retenus : 85% d'entre eux avait obtenu un contrat de travail dans le champ d'activité relevant de leur qualification.

Nous restait donc à préciser le troisième niveau d'employabilité ou élucider de ce qui se passe après la phase accès à l'emploi de l'insertion professionnelle. Une série d'entretiens auprès de professionnels et employeurs nous a permis de dégager 5 dimensions relatives à l'employabilité tertiaire :

⁹ Même si l'on assiste à une augmentation certaine, à moduler en fonction des secteurs d'intervention et des différents territoires, des professionnels qualifiés de niveau IV ou V.

¹⁰ **Les dynamiques sous-jacentes de l'employabilité in Le journal des Psychologues, Octobre 1999, n° 171**

Dimensions de l'employabilité tertiaire	
Responsabilité	Répondre de ses actes professionnels dans un cadre institutionnel.
Autonomie	Penser, choisir et évaluer ses modes d'intervention.
Représentation	Représenter son organisation, assumer une délégation.
Initiatives	Proposer des actions nouvelles et non prescrites.
Mobilisation des ressources	Savoir identifier, repérer dans son environnement les ressources (internes et externes) et les mettre en mouvement pour impulser une dynamique collective.

De cette première phase de notre recherche nous avons stabilisé une définition de l'employabilité tertiaire comme un ajustement dynamique entre les compétences développées par un salarié au sein de l'entreprise et les possibilités offertes par l'entreprise pour favoriser le développement des actions et des compétences du salarié. Elle conjugue l'intelligence des situations de la personne et les potentialités de créativité de l'organisation.

Mettre à jour 5 dimensions de l'employabilité tertiaire nous permettait de savoir quels en étaient les vecteurs, mais ne nous disait rien de leur modalité d'acquisition. Nous étions conscients que ces dimensions et leur apprentissage n'étaient pas du seul ressort des dispositifs de formation mais que ces espaces de formation (espace institut et espace terrains professionnels) étaient propices à l'émergence, l'entretien, la stimulation de ces différentes dimensions.

Dès lors, comment repérer les modes et lieux d'apprentissage de ces dimensions ? En ce qui concernait l'espace de formation : comment renforcer l'existant et inventer de nouvelles modalités pédagogiques ?

A l'appui de la catégorisation des situations d'apprentissage proposée par Guy Le Boterf¹¹ nous nous sommes accordés sur des situations d'apprentissage nous permettant d'explorer un environnement suffisamment large, incluant les registres de la vie professionnelle et sociale, et ceux dédiés aux différents parcours de formation.

Nous avons ensuite traduit ces situations d'apprentissage sous la forme d'un jeu de 18 cartes et décidé de nous centrer sur un échantillon de professionnels titulaires du Diplôme d'Etat d'Éducateur Spécialisé, d'Assistants de Services Sociaux, de Technicien de service éducatif (pour nos partenaires italiens) en poste et ayant obtenu leur diplôme depuis 3 à 5 ans.

Après une dizaine d'entretiens test nous avons finalisé un nouveau jeu de 18 cartes¹², dont une « Joker » permettant au professionnel interrogé de nommer une situation d'apprentissage qui n'apparaîtrait pas dans le jeu.

Au regard des premiers résultats obtenus, nous avons également décidé de modifier la consigne : nous demanderions toujours aux professionnels interrogés d'énoncer une situation de travail au cours de laquelle ils pensaient avoir exercé plusieurs dimensions de l'employabilité tertiaire mais aussi de choisir 3 cartes référées à des situations d'apprentissage contributives au développement des dimensions expérimentées au cours de la situation exposée. Puis 3 autres, référées à des situations d'apprentissage non contributives.

Nous avons également élaboré un mode de « scoring »¹³ et de traitement des entretiens conduits. Puis chaque institut de formation a lancé 15 entretiens.

¹¹ Le Boterf Guy « Professionnaliser : construire des parcours personnalisés de professionnalisation ». Editions Eyrolles, 2010

¹² Cf jeu de cartes en annexe

¹³ Voir « guide méthodologique des entretiens » en annexe

Les résultats de l'enquête

Résultats finalisés en Décembre 2012 : Chacun des instituts de formation a conduit quinze entretiens, nous disposons donc à ce jour des résultats de 50 entretiens réalisés.

Les résultats actuels sont les suivants :

Les 5 cartes les plus choisies comme étant favorables à l'apprentissage et l'expérimentation des dimensions de l'employabilité tertiaires sont :

- **Les situations de partage de l'expérience (en institut de formation)**
- **Les expériences de travail (en parallèle ou en amont de la formation suivie)**
- **Les expériences de stage (pendant le cours de la formation)**
- **La conceptualisation et l'écriture personnelle**
- **La trajectoire personnelle**

Les 3 cartes les moins choisies sont :

- **Les situations de mobilité**
- **Le travail personnel à l'initiative de l'étudiant (que ce soit en institut ou hors institut)**
- **Les bilans et accompagnement au parcours de formation.**

Nous avons également scoré la fréquence de l'exercice des différentes dimensions, de celle la plus souvent mise en œuvre à la moins utilisée :

- **La mobilisation de ressources**
- **La responsabilité**
- **La prise d'initiative**
- **L'autonomie**
- **La représentation**

Analyse des résultats.

- Par rapport aux cartes les plus choisies :

- Les 5 cartes les plus souvent choisies confirment notre hypothèse de départ concernant « les sources » de l'apprentissage des dimensions de l'employabilité tertiaire. Les résultats confirment que 3 facteurs sont étroitement combinés:
 - Les lieux de formation (en institut comme sur les terrains de stage)
 - Les éléments de parcours de vie privée, sociale, professionnelle.
 - Les temps de conceptualisation et d'écriture personnelle

Ces éléments repérés confirment la prégnance de l'alternance comme contributive à la construction des compétences à mobiliser en situation. Mais du coup, ces résultats nous engagent à repenser l'alternance dans une dimension élargie. A ce jour nous définissons l'alternance sous le vocable d'alternance intégrative qui postule « que la qualification et la professionnalisation sont partie intégrante d'un processus de formation qui s'accomplit au même titre dans les centres de formation et en sites qualifiants »¹⁴. Si les parcours de vie sont directement contributifs au développement de l'employabilité tertiaire, comment pouvons-nous en repérer les effets, les prendre en compte, les valoriser dans le parcours de formation ?

- Les temps repérés dans le parcours de formation comme étant les plus contributifs au développement des dimensions relatives à l'employabilité tertiaire sont ceux désignés par la

¹⁴

carte « **Situations de partage d'expérience** ». De manière transversale à nos différents instituts de formation ces instances pédagogiques sont dédiées au retour réflexif sur les situations rencontrées au cours des stages, accompagnés au sein d'un petit collectif d'étudiant par un formateur. La visée pédagogique de ces temps de formation est pour chacun de nos instituts de permettre aux étudiants d'opérer un retour à posteriori sur l'action et surtout sur l'analyse de la situation qu'ils ont conduit sur le vif. Ceci afin pour chacun d'entre eux d'identifier les structures invariantes de l'action¹⁵, leur permettant de prendre conscience de leur propres schèmes d'action, comme les nomme Piaget ou habitus tel que le propose Bourdieu et d'en faire, si possible, évoluer la structure.

La pratique de ce retour réflexif sur l'action, dans un cadre collectif guidé est un des lieux privilégié de la construction de la professionnalisation. Nous n'avons pas vraiment été étonnés que ce dispositif arrive en tête des choix des professionnels. Cependant nous devrions conduire une recherche plus approfondie sur le mécanisme propre à ces instances afin de poursuivre notre analyse sur ses effets en terme de développement de l'employabilité tertiaire.

- Les temps de conceptualisation et d'écriture personnelle : ceci nous conforte dans l'hypothèse énoncée plus haut dans la définition de l'alternance intégrative. Il n'existe pas de dichotomie entre pensée et action, théorie et pratique. La démarche de professionnalisation ne peut s'appuyer que sur la conception d'une réflexion comme étant elle même une pratique, et inversement. Ces temps de formation ont été repérés par les professionnels interviewés comme contributifs à l'élaboration d'une pensée mais aussi d'une méthodologie de travail en terme de mobilisation de ressources, d'autonomie, de prises d'initiatives et d'exercice de leur responsabilité.

Perspectives de travail ouvertes par ces résultats

En 2011 nos hypothèses de travail s'orientaient déjà vers la construction d'outils d'aide à la navigation professionnelle et de formation ou **comment penser et construire l'espace de formation comme un campus de formation professionnelle, ou une plate-forme formative** :

- Dynamiser la veille professionnelle et culturelle en aménageant des espaces libres et ouverts
 - Développer des méthodes et outils de navigation professionnelle permettant de reconnaître et prendre en compte les trajectoires et les parcours
 - Favoriser la dimension d'alternance intégrative
 - Développer les compétences liées autour de la fonction de représentation et implication des étudiants dans les différents espaces de formation et les responsabilités investies (délégués, CVE, modules...)
- **La construction d'un espace de formation ouvert** conçu comme un campus de formation professionnelle ou une plate forme formative.

L'idée de campus est reliée à l'ambition de devenir un espace ressources et un espace d'échange ouvert à tous : Étudiants, formateurs, professionnels et usagers. L'idée de campus est également soutenue par des dynamiques de projets et de nouage de partenariats visant à mettre en lien les ressources de l'IRTS (matérielles, techniques et humaines) et des associations du secteur adapté ou ordinaire.

- Favoriser la **dimension d'alternance intégrative** :

L'alternance peut être considérée dans un processus de construction de compétences porté par chaque étudiant au cours de trois situations d'apprentissage :

¹⁵ P. Perrenoud, « Adosser la pratique réflexive aux sciences sociales, condition de la professionnalisation » dans Inisan (dir) *Analyse de pratiques et attitude réflexive en formation*. Reims, CRDP de Champagne Ardenne, 2004, pp11-32

- Celle de l'exercice d'une responsabilité vis à vis de lui-même, dans une démarche de travail personnel accompagnée pour une part, exercée en autonomie pour une autre.
- Celle de l'expérimentation d'une pratique de métier, au cours des différents stages et dans la rencontre directe avec des réalités professionnelles.
- Celle de la construction d'un positionnement professionnel, sur le lieu de formation théorique, dans une autre modalité de rencontre et d'expérimentation : entre pairs et avec des formateurs.

A partir de ce schéma de l'alternance, l'acquisition de compétences n'est plus simplement attribuée à l'expérimentation en stage et au retour réflexif portée sur cette dernière. Elle se noue entre trois lieux d'expérimentation distincts mais inter dépendants, au cours desquels se déploient des compétences nommées par le référentiel mais aussi, nous le soutenons, les dimensions contributives au niveau tertiaire de l'employabilité. A terme nous pourrions proposer **un livret de formation type Port Folio** qui tiendrait compte de l'acquisition des compétences métier mais aussi de l'acquisition et expérimentation des différentes dimensions attribuées à l'employabilité tertiaire.

Afin d'abonder à ce document, nous pourrions nous appuyer sur :

- Des temps de formation laissés à l'initiative et la gestion des étudiants leur permettant de faire des choix individuels de formation.
- **La prise en compte des trajectoires de vie** : du recul qui est le nôtre à ce jour, les expériences des trajectoires de vie des étudiants sont largement mobilisées lors des temps dédiés aux choix individuels de formation.
- **La participation des étudiants (valorisation des fonctions de délégués, de la participation à l'association la Sociale, participation des étudiants aux actions de formation)** : ces temps de délégation sont des lieux importants de la mobilisation des dimensions de l'employabilité tertiaire notamment vis-à-vis de l'exercice d'une responsabilité, de forme de représentation et prise d'initiative.
- **Les possibilités de mobilité** : les questions de mobilité sont un des axes support des modalités pédagogiques à impulser. A terme cette mobilité pourrait être activée au cours de semestres de formation, alliant périodes de stage et de regroupements entre les différentes structures HEPAS d'une même région, de régions différentes, ou dans des dimensions internationales.
- Enfin et dans la poursuite du travail que nous avons initié depuis de nombreuses années, nous souhaitons continuer à mobiliser **les processus d'autoformation** dans nos dispositifs de formation.