



## La construction de la professionnalité des enseignants-formateurs de la CCIP: entre représentations et réalité

Nicolas CHAUVÉLIÉ - Université Paris I - DURIF

Diplôme Universitaire de Responsable d'Ingénierie de Formation (2008)

---

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris est, après l'Education nationale, le deuxième opérateur de formation de la région Ile de France. L'institution consulaire emploie 800 enseignants-formateurs et enseignants-chercheurs répartis dans onze établissements. Chacun des établissements est fortement marqué par l'identité professionnelle des métiers ou des fonctions auxquels il amène. L'éventail des diplômes préparés s'échelonne du C.A.P au Mastère.

L'offre de formation de la CCIP s'articule autour d'un « *effet filière* » en proposant des parcours en formation initiale ainsi qu'en formation continue. Vingt huit pour cent des dispositifs proposés en formation initiale sont construits autour du principe de l'alternance, soit en contrat d'apprentissage, soit en contrat de professionnalisation. Ce sont in fine quatre milles apprenants qui sont concernés par cette démarche d'enseignement. L'un des éléments forts qui caractérise ces cursus de formation est le lien avec le milieu professionnel. Il s'agit ici de former avec l'entreprise ce qui impose de concevoir une ingénierie de formation autorisant la mise œuvre d'une ingénierie pédagogique particulièrement adaptée au contexte de la co-formation, (centre de formation / entreprise).

Lors d'une recherche appliquée réalisée dans le cadre d'un diplôme universitaire en ingénierie de la formation<sup>1</sup>, nous nous sommes attachés à étudier la construction de la professionnalité<sup>2</sup> chez les formateurs<sup>3</sup> (*le formateur est celui qui forme ou qui met en forme*) nouvellement recrutés à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

Les formateurs sont avant tout des professionnels, experts métiers ou des experts disciplinaires et c'est donc sur ce postulat qu'ils sont sélectionnés puis recrutés par les établissements d'enseignement.

Un dispositif de professionnalisation<sup>4</sup> qui a pour finalité de favoriser la construction de la professionnalité « *pédagogique* » des formateurs nouvellement recrutés est mis en place afin d'accompagner le passage d'une identité professionnelle à une autre. Ce dispositif de professionnalisation permet aux nouveaux entrants de développer les compétences propres à l'exercice du métier de formateur et de faciliter leur prise de fonction.

Ce dispositif vise à faire découvrir la culture, les valeurs, les missions de la CCIP afin de favoriser l'intégration de l'enseignant dans l'organisation. Il se propose aussi de faire acquérir des compétences pédagogiques de base dans l'optique d'une prise de poste rapide et opérationnelle.

Nos premières observations ont mis en évidence le malaise vécu par le formateur nouvellement recruté durant son intégration au groupe social de référence (l'équipe pédagogique avec laquelle il doit et va travailler) mais aussi les difficultés de mise en œuvre de compétences pédagogiques acquises lors du dispositif d'intégration et de formation.

Le nouveau formateur aspire légitimement à s'intégrer dans l'équipe pédagogique avec laquelle il doit travailler. Celle-ci joue un rôle important dans son processus de socialisation. Or, cette équipe est composée majoritairement d'enseignants issus du milieu professionnel dont les codes sociaux et les postures renvoient plus au métier auquel ils préparent qu'à celui de formateur.

En outre, le formateur a la volonté d'adopter une posture de « *pédagogue* » conformément aux orientations du dispositif d'accompagnement à la prise de fonction qu'il vient de suivre.

Cette volonté entre alors en contradiction avec les attentes et les codes sociaux du groupe de référence (l'équipe pédagogique en place). Pour s'intégrer à l'équipe pédagogique, le formateur nouvellement recruté doit donc négocier (avec lui-même) et choisir une posture qui s'avère congruente avec l'organisation du travail et les pratiques de ses collègues.

- « *C'est bien les trucs que tu as appris durant le stage d'intégration, mais nous on a notre façon de fonctionner depuis longtemps, alors tes trucs...* » déclare un formateur expérimenté à un jeune

---

<sup>1</sup> Diplôme universitaire de responsable en ingénierie de formation - Paris I

<sup>2</sup> Richard Wittorski, chercheur au CNAM définit la professionnalité comme « *un ensemble des compétences reconnues socialement comme caractérisant une profession* »

<sup>3</sup> Jean Houssaye –La pédagogie : une encyclopédie pour aujourd'hui: le processus « *former est fondé sur la relation pédagogique privilégiée entre le professeur et les élèves et l'attribution au savoir de la place du « mort* »

<sup>4</sup> Richard Wittorski, chercheur au CNAM définit la professionnalisation des acteurs, au sens à la fois de la transmission de savoirs et de compétences (considérées comme nécessaires pour exercer la profession) et de la construction d'une identité de professionnel

collègue.

Dans ce cas, le nouveau venu adopte une posture et des pratiques pédagogiques issues d'un consensus. Il devient une sorte d'être hybride tiraillé entre les valeurs du groupe social de référence (puisqu'il est lui aussi un professionnel du métier auquel il va former) et la représentation qu'il s'est construit de l'idéal d'une équipe pédagogique, de son fonctionnement et de ses pratiques. Il est à noter que cet idéal n'est pas forcément partagé par l'équipe pédagogique en place dont les pratiques pédagogiques peuvent être parfois qualifiées de « *basiques* », « *simplistes* » et « *individualistes* », par les formateurs récemment recrutés.

Se pose alors la question du transfert des acquis de la formation dans la mise en œuvre de compétences individuelles et collectives au sein d'un groupe social à l'empreinte identitaire différente de celle du nouvel arrivant.

Le cheminement de notre réflexion s'appuie donc sur le concept des conditions de la mise en œuvre de la compétence développée par Guy Leboterf<sup>5</sup> qui précise que la production de la compétence résulte « *d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir, la motivation et le contexte sont aussi importants que la disposition à savoir agir.* ».

Il s'avère que la production de la compétence naît d'une responsabilité partagée entre la personne elle-même, le management, le contexte de travail (organisation du travail, condition de travail, collègues, équipes, moyens, système de classification et de rémunération...) et le dispositif de formation.

Dans nos investigations, nous avons analysé les liens pouvant exister entre les trois principaux éléments de la construction de la professionnalité tels que présente par G. LeBoterf.

Ici, le savoir agir renvoie aux connaissances que les enseignants ont acquises durant le stage d'intégration. Il ne s'agit pas seulement d'acquisitions de concepts, de notions, de méthodes, de techniques et d'outils pédagogiques, mais aussi de connaissances sur le fonctionnement de l'organisation, sur la culture et les valeurs de la CCIP.

Le vouloir-agir renvoie au changement de représentation que les nouveaux enseignants ont du métier. Ce processus cognitif est généré par la confrontation des représentations initiales au stage d'intégration avec les premières expérimentations en situation professionnelle. Les ajustements pédagogiques mis en œuvre par le nouveau formateur sont construits à partir des connaissances acquises dans le cadre du stage d'intégration. Mais cette socialisation n'est possible que si elle est permise par l'organisation et par l'équipe pédagogique d'accueil.

Cette volonté d'agir est elle-même directement conditionnée par le pouvoir agir qui relève de la structure, de « *l'autorisation donnée* » qui facilite, ou pas, la socialisation du nouveau formateur et *in fine* rend effective son intégration au sein du collectif.

Ces trois éléments de la construction de la compétence sont indissociables et entrent en

---

<sup>5</sup> Guy LeBoterf – Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, Paris 2001 2<sup>ème</sup> édition page 43.

interaction. Certains sont successifs, d'autres simultanés ou concomitants. Cependant, l'adoption d'une posture professionnelle plus proche des attentes de l'institution et des formés n'est possible que s'il y a équilibre entre les trois éléments de la construction de la compétence.

Afin d'installer cet équilibre et d'apporter un contre poids au caractère identitaire du groupe social de référence, nous avons choisi d'intervenir sur le « *Pouvoir agir*<sup>6</sup>», durant le processus de socialisation du nouvel enseignant en réunissant les conditions pour que s'effectue le transfert des acquis de la formation dans, avec et par le groupe social de référence.

Au regard des ajustements consentis par les nouveaux formateurs, nous avons choisi de centrer une partie de nos actions sur les conditions d'accompagnement de ces nouveaux arrivants. A cette fin nous intégrons l'un des membres du groupe social de référence dans le processus de professionnalisation. Nous le sollicitons afin qu'il tutele le nouvel arrivant. Un contrat « moral » est passé entre les deux acteurs. Par ce rapprochement, il y a échange: le tuteur apporte et apprend, le tuteur prend et met en œuvre sous le contrôle « *pédagogique bienveillant* » de son tuteur qui se trouve à son tour en situation d'apprentissage puisque isolé du groupe social dominant. En accompagnant le nouvel enseignant dans la conduite et la mise en œuvre de projets pédagogiques au sein des équipes, l'apprentissage devient collectif, les échanges de pratiques permettent plus aisément un apprentissage mutuel et favorise le développement des compétences collectives.

Il apparaît ainsi qu'un processus d'intégration et de formation pour accompagner le changement et favoriser le développement de la professionnalité dans le contexte consulaire ne peut faire l'impasse sur les dimensions identitaires des acteurs et les dimensions structurelles de ses établissements d'enseignement. Ceci s'avère particulièrement crucial dans une institution où la culture de chaque école est prégnante et étroitement liée à la culture des métiers auxquels elle forme.

A la suite de ce travail de recherche, nous avons mis en œuvre de nombreuses actions dont la plus importante est celle qui tente à répondre à la problématique du conflit identitaire : elle consiste en la mise en place d'une communauté de métier de formateur. Cette communauté favorise l'échange de pratiques et est efficiente notamment parce qu'elle possède une dimension inter-établissements. Cette particularité permet aux enseignants de sortir de la culture métier prégnante dans leur établissement pour échanger autour de l'objet commun que sont les pratiques pédagogiques. Ils sont dégagés de ce fait de toute pression managériale et du frein au changement lié au poids identitaire véhiculé par certains enseignants parmi les plus anciens. En rendant visible cette communauté de métier, l'institution s'inscrit dans un processus de valorisation des compétences et des pratiques pédagogiques, donc de reconnaissance de l'identité sociale du formateur.

*« L'identité sociale n'est pas transmise par une génération à la suivante, elle est construite par*

---

<sup>6</sup>Guy LeBoterf – Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, Paris 2001 2<sup>ème</sup> édition.

*chaque génération sur la base des catégories et des positions héritées de la génération précédente mais aussi à travers les stratégies identitaires déployées dans les institutions que traversent les individus et qu'ils contribuent à transformer réellement. Cette construction identitaire prend une importance particulière dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation qui a acquis une forte légitimité pour la reconnaissance de l'identité sociale et l'attribution de statuts sociaux ».*<sup>7</sup>

Ainsi cette communauté de formateurs, est-elle devenue la clef de voute d'un processus continu de consolidation d'une identité professionnelle partagée d'enseignants formateurs à la CCIP centrée sur la pédagogie et le métier de formateur.

---

<sup>7</sup> C. Dubar, La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Ed. A. Colin, Collection U. Sociologie page 122, 3<sup>ème</sup> édition