

La construction des savoirs professionnels au fil des parcours: ressources et obstacles

Séminaire annuel «Âges et travail» du CREAPT*

Paris, 6-7 mai 2024


 EN
RÉSUMÉ

AUTEUR:

S. Guyot, département Sciences appliquées au travail et aux organisations, INRS

En 2024, le séminaire du CREAPT réunissait psychologues, ergonomes, économistes, spécialistes des sciences de l'éducation et responsables de structures de l'économie sociale et solidaire autour de la question des savoirs professionnels, de leur construction et de leur transmission. Il a été l'occasion de débattre des conséquences des évolutions du monde du travail – en prise avec les enjeux démographiques, écologiques, techniques et productifs – sur les savoirs professionnels dans différents métiers, nouveaux et anciens.

MOTS CLÉS

Travailleur âgé /
Travailleur
vieillissant /
Vieillessement /
Organisation du
travail / Santé
au travail /
Conditions de
travail

* Centre de
recherche sur
l'expérience,
l'âge et les
populations au
travail

La construction des savoirs et des savoir-faire dans les milieux de travail est une question ancienne qui concerne autant la reconnaissance, la continuité et le développement des métiers, que le repérage des conditions de (ré)-élaboration des savoirs et de ce qui les compose. Comprendre comment ces savoirs sont mobilisés en situation, leur rôle dans la construction de la santé au travail, les modalités de leur capitalisation et de leur transmission intéresse à la fois les professionnels et les chercheurs de différentes disciplines. Les multiples transformations à l'œuvre dans le travail, avec la simplification des tâches, l'automatisation, la numérisation, la standardisation ou encore le travail à distance ont pu laisser

croire que ces questions étaient devenues obsolètes. Dorénavant, il s'agirait davantage de se préoccuper des compétences transverses - non techniques - plus rapides à maîtriser, transférables ou interchangeables dans des organisations à haut niveau de polyvalences. Ce serait ces types de compétences qui faciliteraient les reconversions.

Le propos de ce séminaire est de montrer comment ces évolutions du travail ont renouvelé la question de la construction des savoirs plutôt qu'elles ne l'ont résolue. En ouverture, **C. Delgoulet (Conservatoire national des arts et métiers, Centre de recherches sur le travail et le développement – CNAM-CRTD, Centre de l'étude, de l'emploi et du travail – CEET, Groupement d'intérêt scientifique**

La construction des savoirs professionnels au fil des parcours : ressources et obstacles

CREAPT – GIS CREAPT soulève en ce sens plusieurs interrogations, servant de fil rouge :

- En quoi l'automatisation des processus de fabrication reconfigure-t-elle les possibilités de construction des savoirs professionnels en invisibilisant les mécanismes à l'œuvre ? Comment les personnes s'y prennent-elles pour reprendre la main sur la compréhension et la maîtrise des procédés ?

- De quelles manières et jusqu'à quel point la professionnalisation orchestrée dans les organisations standardise-t-elle les savoirs professionnels au sein des collectifs ?

- En quoi le renouvellement de secteurs d'activité liés à la transition écologique est-il un levier de développement de nouveaux métiers et de savoirs professionnels à construire ?

- Comment l'expansion du travail à distance transforme-t-elle les savoirs professionnels pour des métiers déjà constitués et fonde-t-elle de nouveaux développements ?

- Quels sont les dispositifs et les organisations favorables à la construction, la capitalisation et la transmission des savoirs professionnels en contexte ?

- De quelles manières la construction des savoirs professionnels contribue-t-elle au développement de parcours de travail en santé ?

ÉLABORATION DES GESTES ET TRANSMISSION DES SAVOIRS PROFESSIONNELS : DES PRÉOCCUPATIONS PERMANENTES

L'émergence de nouveaux métiers liés à la transition écologique et les transformations industrielles portées par l'usine du futur n'ont fait que renforcer les enjeux existants de construction des gestes et de

transmission des savoirs professionnels. Ces préoccupations s'accompagnent d'exigences d'agilité pour les travailleurs, ce qui amène à se demander « *quoi construire de stable pour gérer l'instabilité ?* ».

K. Chassaing (École nationale supérieure de matériaux, d'agroalimentaire et de chimie – ENSMAC, Institut national polytechnique – INP Bordeaux) décrit plusieurs caractéristiques des gestes professionnels qui soulignent leur complexité. Les gestes ne peuvent être considérés uniquement sous l'angle biomécanique de l'exécution d'un mouvement. Ceux-ci comprennent d'autres dimensions, cognitive, psychologique, organisationnelle et économique, ainsi que métacognitive, les opérateurs développant une activité réflexive pour adapter leurs gestes aux situations de travail et les faire évoluer au fil de leurs parcours de vie et professionnel. Les gestes visent non seulement des objectifs productifs liés à l'accomplissement d'une tâche, mais aussi à la préservation de soi, de sa santé et à l'appartenance à un collectif. De plus, ils jouent un rôle créatif, permettant d'innover et de déployer une intelligence pratique. L'exemple est donné du montage de palettes par des préparateurs de commande dans le secteur viticole, montrant que cette tâche s'apparente à un art. Monter une palette ne se limite pas à empiler des caisses les unes sur les autres. Cela nécessite des calculs, une planification du montage, des déplacements dans les entrepôts et une visualisation de la palette finale. K. Chassaing détaille les microdécisions que les préparateurs sont conduits à prendre et les fonctions qu'elles remplissent : efficacité (alignement, stabilité et équilibre des caisses de nombre, formats, poids et matériaux différents), préservation de soi (réduction des

efforts intenses et des déplacements fréquents), prise en compte des contraintes en aval (positionnement des caisses pour faciliter le contrôle des étiquettes et le chargement dans les camions), et esthétique (satisfaction de réaliser « une belle palette »). Ces microdécisions, influencées par de nombreux facteurs, dépendent de l'expérience des opérateurs, de leurs connaissances et des règles d'action qu'ils ont développées. Celles-ci se sont construites au fil de la pratique répétée du montage de palettes dans des contextes variés, dans la confrontation aux pratiques professionnelles des autres, ainsi que dans le rapport à soi et la connaissance de ses propres limites. Bien que la composition d'une palette repose en partie sur des automatismes, elle nécessite également d'affronter une grande variété de variables à chaque opération. Cette diversité demande un « *retraitement actif de l'information* » lors de toute nouvelle opération, permettant aux opérateurs de percevoir davantage de détails, d'enrichir leurs représentations et d'accroître leur expérience.

Que peut-on transmettre et comment organiser la transmission en situation si, comme le précise **J. Thébaud (Université de Lille, Laboratoire psychologie, interactions, temps, émotions, cognition – PSITEC, et GIS-CREAPT)**, ces gestes professionnels ne se transmettent pas directement ? Avant d'en développer les différentes facettes, l'intervenante définit utilement la transmission professionnelle comme un « *processus d'élaboration d'interactions formatives* », c'est-à-dire « *un ensemble d'échanges à propos des pratiques professionnelles, au cours de la réalisation du travail, entre des individus aux parcours, expériences et anciennetés divers ; échanges marqués par*

les asymétries que cette diversité implique entre ces individus». Sa complexité réside en son caractère multiforme, multi-acteurs, multimodal, multidimensionnel et multifonctionnel. Les situations de transmission peuvent être très formelles ou au contraire opportunistes, réunissant des acteurs aux âges et expériences variés, avec des statuts de « tuteur-apprenant » plus ou moins officiels, et mobilisant des modalités de réalisation diverses allant du « faire-faire » au « laisser faire seul ». La transmission professionnelle remplit ainsi plusieurs fonctions : performance, qualité, fiabilité, santé et sécurité. Elle prend en compte des dimensions liées à la connaissance de soi, des autres et du système productif. La transmission professionnelle s'inscrit ainsi dans le temps des acteurs, des collectifs, de la production et de l'entreprise. Au-delà même de ce qui la compose, il est nécessaire de rendre compte de sa dynamique. Pour ce faire, J. Thébault propose un modèle interprétatif centré sur le processus d'élaboration de ces interactions formatives, à l'articulation de 4 dimensions ou 4 composantes. Ce modèle est ainsi désigné sous le nom de « 4C » qui renvoie au **c**ontexte, à la **c**onciliation entre les activités de transmission et de production, à la **c**o-construction des relations entre les protagonistes des situations et à la **c**ombinaison des savoirs professionnels. Le contexte social, organisationnel et productif dans lequel se déroule la transmission professionnelle influence les trois autres dimensions. La conciliation entre activités de transmission et de production dépend des opportunités d'échanges qui peuvent être plus ou moins contraintes par les enjeux de production. Ces échanges donnent lieu à chaque fois à la construction de nouvelles

relations entre les protagonistes, nécessitant de définir comment travailler ensemble, « donner à voir qui on est, ce qu'on sait et peut (ou non) faire », et envisager les collaborations futures. Aussi, plusieurs dimensions des savoirs professionnels se combinent et s'articulent, autour des pôles de l'activité.

Il est important d'adopter une vision multiniveaux de la transmission professionnelle pour assurer la cohérence entre les acteurs en situation, leurs équipes, les modes d'organisation et l'environnement macro-organisationnel. Pour favoriser la construction des gestes et la transmission des savoirs professionnels, il est essentiel de prendre en compte le contexte, de donner du temps aux individus pour construire leur expérience et se créer des espaces réflexifs.

RÉFLEXIONS SUR LA CONSTRUCTION D'UNE TRANSMISSION SOUTENABLE DANS UNE INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE

La transmission des connaissances en situation de travail est un processus cognitif, social et organisationnel qui soulève plusieurs défis. Ils relèvent de la nature des connaissances à transmettre, souvent difficiles à verbaliser, et de l'absence (ou la rareté) de pratiques dans les entreprises qui valorisent les savoirs spécialisés des travailleurs. La place accordée à la transmission dans les processus de production constitue également un enjeu majeur, puisque celle-ci est fréquemment reléguée au second plan, derrière les exigences de productivité et de qualité. Dès lors, comment construire une transmission soutenable qui valorise les

travailleurs et leurs connaissances, tout en favorisant leur développement et leur santé ?

L'intervention de **C. Pereira (Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Porto)** vise à apporter des éléments de réponse en s'appuyant sur le cas des lithographes imprimeurs et des serruriers d'une grande entreprise d'emballages métalliques au Portugal. Des observations et entretiens ont été menés dans le cadre de sa thèse de doctorat auprès de tous les lithographes imprimeurs et serruriers de l'entreprise, ainsi que des échanges avec l'équipe des ressources humaines (RH) et les responsables des deux secteurs de production concernés. Selon les lithographes, les activités de préparation et de contrôle de qualité des impressions sur fer blanc exigent une attention particulière pour analyser les épreuves, éviter les erreurs et réduire les temps de production. Tout comme les lithographes, les serruriers font face à une forte variabilité dans leur travail, liée aux pièces usinées et aux machines. Les pressions de production et les exigences de qualité y sont également très élevées, ce qui complique la transmission aux novices en limitant leur possibilité d'expérimenter concrètement le travail. Ces difficultés sont particulièrement marquées chez les lithographes. Leur « *autonomie pour transmettre [étant] conditionnée ou empêchée* », ils sont pris dans des dilemmes, ayant des impacts sur leur santé, entre produire ou transmettre. En revanche, les serruriers bénéficient d'une plus grande latitude pour utiliser des « *savoir-faire de transmission* » et permettre aux novices de mettre en pratique leurs connaissances sur les outils et les machines. Tous reconnaissent que la production prime sur la transmission et expriment le besoin

La construction des savoirs professionnels au fil des parcours : ressources et obstacles

d'espaces de réflexion et d'apprentissage pour mieux jouer leur rôle de mentor.

Comme le mentionne C. Pereira, le parcours professionnel et la transmission des connaissances sont interconnectés. L'expérience acquise par les travailleurs tout au long de leur carrière favorise une transmission adaptée à la réalité de leurs activités, prenant en compte les exigences du travail, des équipements et les astuces professionnelles. Toutefois, le découragement lié à l'absence de conditions pour transmettre et les impacts sur la santé qui en découlent affectent la volonté des salariés expérimentés de poursuivre une activité de transmission. L'entreprise ne fait pas pour autant de la création de conditions propices à la transmission sa priorité, même si elle attend des travailleurs qu'ils assurent un rôle de transmission. Les ressources humaines délèguent cette responsabilité aux chefs de production, qui à leur tour la transfèrent aux expérimentés.

Sur la base de ces cas, C. Pereira présente une schématisation des principaux facteurs qui contribuent à une transmission soutenable. Celle-ci met l'accent sur le rôle central de l'activité professionnelle et sur la nécessité d'intégrer la transmission dans l'activité de production. Une transmission soutenable nécessite une articulation entre « *les acteurs de la transmission* » (les travailleurs et leurs collectifs) et « *les acteurs de l'organisation et de la régulation de la transmission* » (RH, responsables de production, direction stratégique), les déterminants au niveau des travailleurs et de l'entreprise, ainsi que l'activité de travail. Pour les acteurs de la transmission, leur activité est déterminée en partie par leur expérience, leurs connaissances et leurs « *savoir-faire de transmission* ». Pour

les acteurs de l'organisation et de la régulation de la transmission, des facteurs tels que l'autonomie pour la transmission, le temps disponible pour cette mission, ainsi que les modes d'organisation du travail et de valorisation des connaissances sont des éléments essentiels. Cette proposition implique de considérer que la transmission s'inscrit dans les parcours professionnels, l'histoire de l'entreprise, les dynamiques d'échanges et les perspectives de pérennisation des savoirs, reliant ainsi passé, présent et futur. C'est aussi convenir que les défis sociodémographiques, économiques et les évolutions du travail auxquels l'entreprise est confrontée ont également un impact sur la transmission des savoirs.

Ainsi, la transmission doit être envisagée tout au long des parcours professionnels. Il serait réducteur de ne l'envisager que dans un contexte de vieillissement des populations au travail. Elle constitue un facteur clé de développement et de santé des travailleurs, ce qui n'est possible que si ceux-ci disposent de temps et d'espaces pour construire et échanger sur les savoirs de transmission. La définition d'un langage commun et la mise en place d'une collaboration étroite avec les RH sont de ce fait indispensables pour favoriser de bonnes conditions de transmission.

DE LA FABRIQUE DE L'EMPLOI À LA FABRIQUE DES COMPÉTENCES : STRUCTURER UNE ENTREPRISE À BUT D'EMPLOI APPRENANTE

La Fabrique de l'emploi (FE) est une entreprise à but d'emploi née de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD),

qui vise à créer des emplois en contrat à durée indéterminée (CDI) pour des personnes privées durablement d'emploi, dans la région lilloise. Avec près de 130 salariés, dont 90 % étaient sans activité depuis au moins un an, FE va bien au-delà de la simple création d'emplois. L'accès à un CDI offre aux salariés la possibilité de se projeter dans l'avenir, de reprendre confiance et de développer leurs compétences pour (re)devenir acteurs de leur parcours professionnel.

Avant de détailler le dispositif, **G. De Muynck (FE)** indique comment cette entreprise accompagne ses salariés vers un « *état professionnel* ». Pour faciliter cette transition, FE s'efforce de restaurer les représentations du monde du travail souvent dégradées par des années d'exclusion et de montrer aux travailleurs qu'ils peuvent de nouveau y trouver leur place. Cela implique une reconnaissance des différences interindividuelles dans le processus de réinsertion, tenant compte des envies, contraintes familiales et contextes personnels. L'objectif est d'aider les salariés à établir un nouveau rapport avec eux-mêmes et les autres et à se forger une identité professionnelle pour se (ré)inclure socialement. Cette approche n'est possible que si les emplois proposés sont de qualité, permettant aux salariés de faire un « *bon boulot* », réalisé dans les règles de l'art, satisfaisant pour eux-mêmes et pour les clients.

FE propose des expériences de travail authentiques dans divers pôles d'activité. **B. Ricart (FE)** gère, notamment, un pôle comprenant le démantèlement de matériaux, le recyclage, la réparation de mobilier et de textile, ainsi que des services aux habitants des quartiers. Le travail est attribué selon les capacités individuelles, tout en étant contrôlé pour garantir son

efficacité. L'organisation vise à développer les compétences des salariés par l'apprentissage entre pairs, la réflexion sur les pratiques, la prise de décision collective et la création de supports de formation. B. Ricart évoque les différents outils employés, tels que le tableau QBS (Questions, Besoins, Solutions), les fiches de débriefing, les tutoriels, les vidéos d'explicitation et les cartes de compétences. Le tableau QBS permet aux salariés de noter leurs observations (notamment, ce qui fonctionne ou pas), traitées lors des réunions hebdomadaires d'équipe lors desquelles les salariés analysent collectivement les difficultés et repensent, au besoin, les procédures. Les suggestions sont transformées en proposition d'actions, testées jusqu'à l'énoncé d'une « règle de l'art ». Cette règle, validée par un expert, est décrite dans un tutoriel animé par un salarié compétent sur cette règle. Les salariés s'entraînent ensuite avec leurs collègues jusqu'à pleinement maîtriser la règle en situation. Une fois capables d'expliquer leurs actions, ils sont filmés dans une vidéo d'explicitation qui leur sert à conscientiser leurs actions et à enrichir leur répertoire de compétences dans leur *curriculum vitae* (CV) numérique. Ce dispositif, inspiré des actions de formation en situation de travail (AFEST)¹, convient particulièrement aux salariés de FE qui, pour beaucoup, ont connu des échecs scolaires. Il permet de développer des compétences professionnelles, transversales et génériques, contribuant à leur citoyenneté et leur émancipation. Pour aider les salariés à formaliser les compétences nécessaires à la réalisation d'activités de travail, FE a collaboré avec le cabinet conseil ProSapiens pour créer des cartes facilement compréhensibles et utilisables représentant

1. Une AFEST est définie dans la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel comme « un parcours visant un objectif professionnel alternant phases de travail et de réflexion, accompagné, évalué et traçable ».

différents types de compétences (générales, sociales, métier, kinesthésiques et méta-compétences). Cet outil a été déployé en interne pour divers métiers. Au sein de FE, plusieurs processus de reconnaissance, de validation interne et de certification externe coexistent, portés par des acteurs différents. Cela concerne l'habilitation d'un salarié à travailler dans un pôle de FE, validée par ses pairs *via* des vidéos d'explicitation et supervisée par le responsable du pôle. La certification est, quant à elle, supervisée par la direction générale de FE et validée par l'Éducation nationale selon des référentiels nationaux et européens.

Selon les intervenants, c'est ainsi, grâce à ces dispositifs et aux moyens mis en œuvre, que FE se positionne non seulement comme une entreprise à but d'emploi, mais aussi comme une structure permettant la construction des parcours professionnels de personnes durablement privées d'emploi.

MIEUX INTÉGRER LA SANTÉ AU TRAVAIL DANS LA FORMATION INITIALE EN COLLABORANT AVEC DES SELLIERS FORMATEURS

Le métier de sellier harnacheur en France compte environ 500 salariés travaillant dans l'artisanat, le secteur semi-industriel et l'industrie du luxe. Leurs activités vont de la conception à la vente en passant par la production et la réparation d'articles en cuir pour l'équitation, l'attelage et la maroquinerie. Le métier connaît un fort *turnover* dû aux troubles musculosquelettiques (TMS), qui représentent près de 90 % des maladies professionnelles déclarées dans ce secteur. **G. Body (Université de Nantes, Sciences**

de l'éducation et de la formation, Centre de recherche en éducation de Nantes CREN-UR2661), dans sa thèse en didactique professionnelle, s'est intéressée à la prise en compte de la prévention de ces TMS dans la formation des futurs selliers. Cependant, la demande initiale de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) en 2016 ne portait pas sur cette question. Elle était orientée sur la capitalisation des connaissances d'un sellier formateur, l'un des derniers Meilleurs Ouvriers de France de la profession, avant son départ à la retraite. Avec les changements de direction de l'IFCE et les attentes de ses partenaires, cette demande a ensuite évolué vers la création de capsules vidéos sur les compétences incorporées des selliers formateurs pour la formation initiale des selliers. Ce n'est que deux ans plus tard que la prévention des TMS est devenue un sujet central. Pour surmonter ces obstacles, G. Body a élaboré un dispositif collaboratif et itératif impliquant les 13 selliers formateurs de l'IFCE. Elle a couplé des captations vidéos de gestes professionnels avec des entretiens d'auto-confrontation individuels et collectifs. L'analyse de ces gestes s'est appuyée sur trois concepts clés de la didactique professionnelle, le schème, les concepts pragmatiques et la structure conceptuelle des situations. Le schème, organisation invariante de l'activité pour une classe de situations, renferme les connaissances en actes rendant les actions opératoires. À partir de ces schèmes, l'objectif est d'identifier et de décrire les dimensions cognitives des gestes professionnels des selliers dans des situations spécifiques. Les concepts pragmatiques, représentations schématiques et opératives élaborées par et pour l'action, permettent de lier la prise d'information aux opérations

La construction des savoirs professionnels au fil des parcours : ressources et obstacles

exécutées et de structurer les relations entre les variables de la situation. La structure conceptuelle des situations s'articule autour du concept pragmatique, des variables de situation et des indicateurs d'évaluation de l'action.

Le geste de découpe du cuir au couteau à pied dans un axe tridimensionnel est donné en exemple d'une modélisation de la structure d'un concept pragmatique. Ce geste précis de découpe, nécessitant une posture courbée, a été choisi avec les selliers pour illustrer un risque de TMS dans leur activité. Rarement abordé en formation initiale, il se transmet principalement en acte lors du compagnonnage, sans être véritablement explicité. Ce geste a pour objectif de maintenir la lame à un angle de 90° par rapport à la tranche du cuir, afin de garantir des longueurs identiques de « fleur » et de « chair », de préserver les fibres et de respecter les dimensions requises. Une des variables du geste est l'inclinaison de la lame par rapport aux 90°. L'indicateur de sa bonne exécution est « l'éclat de la lame dans l'œil », qui confirme son angle correct. Les règles d'action à respecter pour assurer cette réflexion de la lumière reposent sur la propreté de la lame et une luminosité adéquate.

D'un point de vue méthodologique, la modélisation du concept pragmatique est présentée aux formateurs sous la forme d'une représentation graphique. Il s'agit de recueillir leurs réactions, de valider et d'ajuster les liens entre concepts, variables et indicateurs. Le schéma révisé devient ensuite un support pédagogique pour les selliers formateurs. Dans l'exemple de la maîtrise de la lame du couteau, les variables liées à la situation et au sujet ont été identifiées, en distinguant celles sur lesquelles le sujet n'a pas d'influence et celles

où il peut agir selon ses marges de manœuvre. Les relations entre certaines variables et les facteurs de TMS observés en formation et en production ont été également spécifiées. Au total, une cinquantaine de capsules vidéos sur ces variables ont été produites, permettant aux formateurs de préparer leurs actions ou d'effectuer des débriefings. En situation de formation, ces vidéos facilitent la démonstration du geste et donc l'apprentissage.

G. Body montre, à travers plusieurs cas, comment les modélisations et les captations vidéo ont contribué à transformer les représentations des selliers en révélant leurs oppositions et accords. Par exemple, le désaccord entre deux experts sur le geste de maîtrise de la lame a permis d'explicitier la variabilité de ce geste, dépassant ainsi le modèle du « bon geste ». Un consensus s'est établi sur l'importance de la qualité du tranchant et de l'affûtage des outils, remettant en question l'utilisation du cutter, qui ne respecte pas la matière et dévalorise un métier où les outils se transmettent de génération en génération. La qualité du tranchant est également essentielle pour prévenir les TMS. Sans formation initiale sur ce sujet, les selliers formateurs abordent le risque professionnel selon leur expérience personnelle. La plupart se sent démunis quant à la transmission des savoirs de prévention des TMS, tandis que d'autres, moins nombreux, sont dans le déni des risques ou valorisent la résistance à la douleur comme une compétence. Le recours au modèle des facteurs de risque de TMS de l'INRS qui met en avant l'importance des sollicitations biomécaniques et des facteurs psychosociaux, en accordant une place secondaire à l'équation personnelle, a permis de faire évoluer les représentations des formateurs concernant la douleur

et les TMS, ainsi que leur rôle dans leur prévention. Ce travail a en outre aidé à identifier des facteurs de prévention liés aux dimensions sociales et axiologiques du geste, comme le travail bien fait et l'identité professionnelle.

L'ÉCOLOGISATION COMME LEVIER POTENTIEL DE (DÉ/RE) CONSTRUCTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL ALIMENTAIRE : RESSOURCES ET OBSTACLES

2. Le Plan d'investissement dans les compétences (2018-2022) visait à former 1 million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et 1 million de jeunes éloignés du marché du travail. Financé par le ministère chargé du Travail et piloté par la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), son but était de soutenir des dispositifs existants comme la Garantie Jeunes et de financer de nouvelles expérimentations.

3. Les données des enquêtes Génération (portant sur les jeunes sortants du système éducatif à tous niveaux de formation, une année donnée) et du dispositif d'enquête Défis sur les formations et les itinéraires des salariés ont été utilisées dans le cadre de l'étude.

La transition écologique requiert-elle de nouvelles compétences? Et impacte-t-elle les savoirs professionnels et leur construction? Quelles sont les ressources et les obstacles qui influent sur la construction de ces savoirs? Ces questions sont au cœur d'une recherche cofinancée par le Plan d'investissement dans les compétences (PIC)² et réalisée par le CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications). **M. Hocquelet et S. Mahlaoui (CEREQ – département Travail emploi professionnalisation)** présentent ici les résultats de cette étude dans le commerce de détail alimentaire, un des secteurs analysés. D'un point de vue global, cette recherche mobilise la notion d'écologisation, qui désigne le processus d'intégration des aspects environnementaux par les politiques publiques et les organisations (notamment dans les pratiques professionnelles), et leurs incidences sur l'évolution des métiers. L'approche méthodologique combine l'analyse statistique de données d'enquêtes du CEREQ³, l'étude de l'action publique dans trois secteurs (dont les secteurs de la construction, et

de l'économie sociale et solidaire) et des monographies d'entreprises basées sur une cinquantaine d'entretiens et d'observations de situations de travail. Plus spécifiquement, les enquêtes qualitatives dans le commerce de détail alimentaire ont porté sur deux magasins de centre-ville : une boutique de produits laitiers et un magasin d'une coopérative nationale spécialisée dans l'alimentation biologique. Les salariés interrogés, issus de parcours variés, affichaient tous un engagement écologique clair en faveur d'une alimentation de qualité. Des témoignages d'apprenants en Centre de formation d'apprentis (CFA) ont également été recueillis pour comprendre leurs motivations à se former dans ces métiers. M. Hocquelet et S. Mahlaoui dressent le constat de deux structures intégrant une philosophie écologisante dans leur orientation commerciale. Leur ambition commune est de transformer le commerce de détail en proposant des alternatives à l'agriculture conventionnelle et à la grande distribution. La priorité est donnée à la formation de leurs salariés, à l'information des clients sur les modes de production et de consommation responsables, au développement d'un rapport sensible à la nature, et plus largement à une éthique écologique. « *Rentabiliser ce qui est vertueux* » implique pour ces deux magasins de trouver un équilibre entre leur engagement environnemental militant et un modèle économique viable dans un marché dominé par la grande distribution. Bien que ces deux aspects ne s'opposent pas complètement, ils nécessitent des compromis pour prendre le temps d'informer les clients sur les produits et les enjeux écologiques de leur consommation, tout en garantissant rentabilité et efficacité. Quelles conditions

permettent alors à l'écologisation d'être un levier pour développer de nouveaux métiers et construire de nouveaux savoirs professionnels? La réglementation (avec notamment les lois n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, dite EGalim, et n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire dite anti-gaspillage) et les labels ont incité les professionnels à intégrer de nouveaux modes de fonctionnement. Cependant, la dynamique d'écologisation repose avant tout sur les initiatives volontaires des professionnels et est influencée par leur dépendance aux règles du marché et aux chaînes agroalimentaires. Dans les commerces étudiés, lutter contre cette dépendance requiert l'implication de l'ensemble des acteurs – producteurs comme consommateurs – pour adopter un nouveau paradigme alimentaire centré sur des pratiques durables. L'écologisation passe également par la mise en place d'espaces délibératifs autour de l'activité et de ses finalités, en tenant compte de la santé des travailleurs et de leurs conditions de travail. Par exemple, l'introduction de modes d'organisation plus flexibles, comme la vente en libre-service, améliore non seulement la qualité du service au client mais aussi les conditions de travail des salariés, en leur permettant de disposer de plus de temps pour informer au mieux sur les enjeux écologiques. Selon M. Hocquelet et S. Mahlaoui, pour écologiser leurs activités, les professionnels doivent adopter une vision globale et sensible, tout en adaptant leur contribution aux différents systèmes et processus dans lesquels ils s'inscrivent. En

termes d'activité de travail, la prise en compte des aspects écologiques de la production conduit dans certains cas à une diversification des tâches des salariés. Toutefois, les façons de travailler ne sont pas systématiquement modifiées ; certaines « nouvelles compétences » marchandes peuvent en réalité être des compétences anciennes ou collectives, auparavant dévalorisées ou « invisibilisées » par le travail taylorisé et les logiques de rentabilité. L'apprentissage des compétences liées à l'écologisation repose davantage sur la pratique, l'expérience sensible aux produits, la compréhension des processus de production et l'action directe sur l'environnement.

L'écologisation des pratiques professionnelles, bien que minoritaire dans le commerce, offre des opportunités d'évolution des métiers et de reconversion. Quel sera son impact futur? Le sens accru au travail qu'elle apporte influencera-t-il durablement l'engagement des personnes? Ces questions qui clôturent l'intervention soulignent l'importance de continuer à étudier finement cette écologisation et d'accompagner les professionnels dans cette démarche, notamment par la formation.

LA PROFESSIONNALISATION COMME MOYEN DE STANDARDISATION : QUELS EFFETS SUR LA CONSTRUCTION DES SAVOIRS AU SEIN DES COLLECTIFS?

Le secteur humanitaire, en plein essor depuis la seconde moitié du XX^e siècle, s'est rapidement heurté sur le terrain à des freins et des échecs révélant d'importantes faiblesses systémiques. Ces crises

La construction des savoirs professionnels au fil des parcours : ressources et obstacles

ont conduit les Organisations non gouvernementales (ONG) à se professionnaliser dans une logique de rationalisation ancrée dans une vision gestionnaire privilégiant des approches standardisées et quantifiables. Cette orientation visant à optimiser les ressources et à renforcer l'efficacité des interventions suscite aujourd'hui des critiques, notamment concernant ses effets sur la neutralité des interventions, l'équité entre les terrains d'intervention et la capacité des organisations à faire face à des environnements incertains et complexes. Par ailleurs, cette rationalisation a des impacts significatifs sur les travailleurs et les collectifs d'intervention. Elle crée une tension entre les impératifs organisationnels et le développement des individus, notamment dans la transmission des savoirs et l'acquisition de compétences. Ce processus est d'autant plus difficile dans un milieu caractérisé par un fort *turnover* et une diversité de profils, incluant des travailleurs issus de différents métiers, nationalités et statuts d'emploi.

Sur ce sujet, **G. Lefay (Centre de recherche de l'Institut universitaire de santé mentale de Montréal – CRIUSMM, Université du Québec à Trois-Rivières – UQTR)** a présenté les résultats de sa thèse portant sur les effets de la professionnalisation par rationalisation sur les dynamiques de transmission dans les collectifs d'intervention humanitaire. La transmission, vue comme un processus dynamique de partage et de transformation de savoirs, pratiques, valeurs et expériences, peut être formelle ou informelle. Elle contribue à la construction de ressources cognitives et opérationnelles essentielles à la professionnalisation.

Pour explorer ce phénomène, ses travaux ont été menés auprès d'une

ONG médicale internationale, dans un de ses centres de vaccination et premiers soins en Guinée Conakry comptant 54 travailleurs dont 5 travailleurs internationaux. La méthodologie utilisée s'articule autour d'observations flottantes⁴, de 43 entretiens semi-directifs et d'un projet photographique participatif. Treize participants ont été invités à documenter, à l'aide d'appareils photo jetables, des moments d'apprentissage ou de transmission. Des entretiens d'auto-confrontation basés sur les 200 photos recueillies ont ensuite permis de caractériser ces situations, d'élaborer une cartographie et d'analyser en profondeur les dynamiques de transmission sur le terrain. Les résultats révèlent une dichotomie entre transmissions formelles et informelles. Les transmissions formelles, instituées par l'organisation, se traduisent par des mises en situation sur le terrain, la diffusion de protocoles et l'organisation de briefings, réunions ou formations officielles. Elles s'inscrivent dans un processus de professionnalisation visant à rationaliser les savoirs, les pratiques et les relations fonctionnelles au sein de la structure. Ces transmissions formelles visent à capitaliser et orienter l'expertise de l'organisation pour se différencier des autres ONG, tout en assurant un contrôle des actions sur le terrain. Les salariés internationaux, souvent en poste à responsabilité, en sont les principaux bénéficiaires. En revanche, les transmissions informelles, invisibilisées par l'organisation, répondent à des besoins de régulation face au manque de moyens humains sur le terrain. Elles prennent diverses formes, allant de l'auto-formation à des analyses réflexives des pratiques. Leur objectif est de favoriser l'entraide et le soutien social en instaurant une plus grande

4. L'observation flottante est une méthode d'analyse de terrain dans laquelle le chercheur déambule au gré de ses observations et de ses échanges avec les acteurs. Son attention n'est pas mobilisée sur un objet précis mais reste ouverte à tout type d'apports d'information.

polyvalence des acteurs. Ces deux types de transmission s'opposent : la transmission formelle s'avère un moyen de contrôle, limitant l'autonomie et l'émergence de collectifs sur le terrain, et soumettant les travailleurs nationaux à des conditions souvent contraignantes. En réponse à ce système prescriptif, la transmission informelle apparaît comme un processus de «renormalisation» qui reste invisibilisé au sein de l'organisation.

G. Lefay conclut que ce modèle de professionnalisation rationalisée est inadapté aux contextes culturels et socioéconomiques des pays d'intervention, et accentue les inégalités entre les travailleurs. Les salariés nationaux, souvent contraints par des conditions de travail difficiles et un manque de reconnaissance, subissent davantage les limites du système prescriptif. À l'inverse, les salariés internationaux bénéficient d'un cadre plus structurant mais également source de désillusion face à la réalité du terrain. Dans sa thèse, l'intervenant plaide pour une reconnaissance des différentes formes de transmission et une synergie entre les divers niveaux de professionnalisation (individuel, pratique, organisationnel) afin de bâtir une identité organisationnelle et professionnelle partagée. Il conviendrait d'examiner comment une «*approche moins manichéenne de la transmission*» pourrait enrichir le processus de professionnalisation des individus et des organisations. Ces résultats mériteraient d'être étendus à d'autres ONG pour tester leur portée générale.

Enfin, il souligne les préoccupations des travailleurs concernant leur santé et leur bien-être. L'usure et la fatigue dues à la charge de travail, le sentiment d'impuissance des encadrants face aux besoins, la désillusion des travailleurs internationaux

et le sentiment d'injustice ressenti par les travailleurs nationaux sont autant de facteurs qui fragilisent les équipes. Ces constats appellent à une meilleure intégration des réalités de terrain dans les approches managériales et les processus de professionnalisation.

DÉVELOPPEMENT ET CONSTRUCTION DE NOUVEAUX MÉTIERS URBAINS : UN EXEMPLE EN SEINE-SAINT-DENIS

Comment se structurent les éco-métiers, les emplois et les formations ? La recherche COMETES (CONstruire les Métiers et les Emplois de la Transition Écologique et Sociale) réalisée par 7 partenaires pour l'Agence de la transition écologique (ADEME) s'intéresse plus particulièrement aux expériences de structures de l'économie sociale et solidaire sur deux territoires. Sur l'un des terrains de recherche en Seine-Saint-Denis, une association développe des activités de revalorisation de terres inertes, excavées ou polluées : production de fleurs coupées dans le cadre d'une ferme florale, formation courte et plus récemment production de terres fertiles à partir de ces terres et de déchets. Ces trois activités sont porteuses, pour l'association, de « nouveaux métiers urbains » (NMU), terme repris de l'appel à projets du Programme régional innovation compétences (PRIC) de 2019. Après avoir rappelé le contexte qui pousse à la revalorisation des terres issues de chantiers, **A. Jolivet (CNAM-CRTD, GIS CREAPT)** concentre sa présentation sur deux activités de l'association.

L'activité de production et de vente de fleurs coupées est analysée à

partir des entretiens avec l'encadrant technique, la cheffe de culture, la chargée de projet, des observations directes à différentes dates, dont deux jours d'observation participante sur le site en juillet 2023 et des entretiens avec des salariés en insertion sur le site. Les conditions de production et de commercialisation sont très spécifiques : terre compactée par les usages précédents à retravailler, impossibilité de cultiver des produits consommables en raison de la pollution des sols, pratiques de culture respectueuses de l'environnement, absence de références passées sur le plan de culture, emploi de salariés en insertion à former, livraison des fleurs en véhicule électrique et inscription dans une filière de production et de vente de fleurs françaises et locales avec le Collectif de la fleur française. Une formation est délivrée au fur et à mesure par des salariés de l'association et par des personnes extérieures (par exemple des fleuristes pour les bouquets) mais une large place est donnée à l'apprentissage en situation de travail. Chaque jour l'encadrant technique explique ce qu'il y a à faire, répartit le travail entre petites équipes, donne les consignes et rappelle des points essentiels. Les salariés en insertion plus anciens contribuent à cet apprentissage et relaient l'encadrant technique. On constate par ailleurs une hybridation des compétences de l'encadrant et de la responsable de projet. Le premier étend ses connaissances sur les variétés horticoles et leurs conditions de culture avec la cheffe de culture, la seconde a complété sa formation en gestion et commerce. Rendre visibles ces compétences acquises, ces savoirs professionnels adaptés aux conditions spécifiques de l'horticulture sur ce site, se

heurte à l'absence de diplôme, titre professionnel ou certification spécifique pour l'horticulture urbaine et au développement encore limité de la filière locale.

La seconde activité étudiée est une formation courte, créée en 2020, avec un double objectif : ouvrir des opportunités de parcours et de formation à des personnes en difficulté d'emploi ou en reconversion et valoriser des savoirs spécifiques à l'association sur les sols, la réhabilitation des sols pollués ainsi que la production de fleurs. Cinq sessions ont eu lieu et deux sont prévues. Cette formation a cependant changé d'intitulé, de support financier et de public à trois reprises. Ces évolutions traduisent notamment la difficulté à stabiliser la référence à un éco-métier (collecteur composteur, horticulteur urbain - de la graine au bouquet, faiseur de terre). Comme l'indique A. Jolivet, former les salariés en insertion à ces nouveaux métiers urbains vise à les professionnaliser, mais cela les prépare de fait à d'autres métiers ou emplois existants faute de structuration et de développement économique suffisant de ces activités. La plupart des salariés en insertion ou des personnes formées en formation courte par l'association ne trouvent pas d'emploi correspondant à ces nouveaux métiers urbains. Les conditions très spécifiques de production, la nécessité de développer des activités complémentaires (par exemple accueil du public, médiation) rendent les savoirs professionnels difficiles à normer dans une certification unique. Le modèle économique d'une ferme florale urbaine est par ailleurs complexe et fragile : le financement sur appels à projets est de courte durée, l'équilibre économique est long à atteindre, l'augmentation de la production se

La construction des savoirs professionnels au fil des parcours : ressources et obstacles

heurte au coût et à la disponibilité de terrains. Enfin, rester dans ces emplois/métiers dépend aussi des conditions de rémunération et de carrière.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES TUTEURS ET FORMATEURS : CE QU'EN DIT L'OBSERVATOIRE EVREST

Dans cette communication, **E. Maire, C. Mardon et S. Volkoff (CNAM-CEET, GIS CREAPT)** proposent une analyse des conditions de travail des tuteurs, fondée sur l'exploitation statistique des données de l'observatoire EVREST, examinées à deux périodes distinctes (2016-2017 et 2021-2022). Il est question ici du travail des tuteurs, et non de leur travail de tutorat, même si les liens entre ces aspects sont nécessairement étroits. Leurs conditions de travail dépendent en partie de leur fonction de tuteur (et de la manière dont elle est mise en œuvre dans l'entreprise, le secteur ou la profession), tandis que le travail de tutorat peut également être un révélateur des caractéristiques des situations de travail des tuteurs.

Qui sont les salariés ayant déclaré dans le questionnaire avoir joué un rôle de formateur ou de tuteur depuis un an ? Contrairement aux idées reçues, les tuteurs (représentant un peu plus d'un quart des répondants aux deux dates) ne sont pas nécessairement les plus âgés ; en fait, les plus de 55 ans sont proportionnellement moins nombreux que les classes d'âge précédentes. Ils appartiennent souvent aux professions intermédiaires et aux cadres, et leur proportion varie peu selon la taille de l'entreprise. Sur le plan de l'emploi, les tuteurs

sont plus « intégrés » que les non-tuteurs ; ils sont plus fréquemment en CDI, moins souvent à temps partiel, et moins nombreux à craindre pour leur sécurité d'emploi ou à avoir changé d'emploi dans l'année écoulée. L'analyse multivariée révèle qu'être âgé de 35 à 44 ans, être cadre ou de profession intermédiaire et en CDI augmente la probabilité d'être tuteur. Concernant les entrées et sorties de la fonction de tuteur entre les deux dates d'analyse, il apparaît que les salariés deviennent davantage tuteurs au cours de la première moitié de leur carrière, mais qu'ils quittent cette fonction également plus souvent avec l'âge. En matière de formation, les tuteurs ont reçu plus souvent une formation au cours de l'année, liée à leur travail actuel ou à un futur poste. En outre, les secteurs où est dispensée davantage de formation aux salariés, sont plutôt ceux où la proportion de tuteurs est relativement élevée.

L'activité de tutorat est une modalité formative se confondant avec le travail lui-même, d'où la difficulté de dégager du temps et d'arbitrer entre production et transmission. Les résultats montrent que les tuteurs sont plus soumis à la pression temporelle que les autres, quel que soit le critère considéré. Ils sont plus nombreux que les non-tuteurs à « *traiter trop vite une opération demandant davantage de soin* », « *dépasser leurs horaires normaux* », « *sauter un repas ou une pause* », « *travailler chez eux pendant leur temps de repos* » ou, sans doute parce qu'ils sont plus souvent des cadres, « *avoir des déplacements professionnels de plus de 24h* ». De plus, les tuteurs sont plus susceptibles de « *devoir abandonner une tâche pour une autre* », même si cela n'est pas toujours perçu comme perturbant. Considérant l'ensemble de ces variables, être tuteur augmente

significativement la probabilité de dépasser ses horaires de travail. Les salariés devenant tuteurs entre les deux périodes d'analyse sont également confrontés à une pression temporelle accrue ou à des dépassements horaires.

S'accordant avec la littérature, les résultats confirment que les tuteurs disposent de plus de marges d'action dans leur travail et de meilleures possibilités de coopération avec des tiers par rapport aux autres salariés. L'activité de tuteur semble offrir plus d'occasions de développement professionnel et de réflexion sur ses pratiques. Cependant, bien qu'il n'y ait pas de différence significative entre les salariés (tuteurs et non-tuteurs) concernant le fait de « *faire des choses que l'on désapprouve* », les tuteurs ne se sentent pas plus « *reconnus dans leur travail* » que les non-tuteurs et rapportent plus souvent manquer de « *moyens pour faire un travail de qualité* ». Dans ce contexte, les intervenants s'interrogent sur ce que transmettent réellement les tuteurs : est-ce le « *travail bien fait* » qu'ils ne peuvent réaliser ou le « *travail bâclé* » effectué pour respecter des délais ? Selon les analyses multivariées, le tutorat apparaît comme un facteur protecteur face au manque d'autonomie, à la monotonie des tâches et au peu d'occasion « *d'apprendre dans le travail* ». Entre les deux périodes étudiées, ceux qui restent tuteurs connaissent une amélioration significative de leur autonomie et de la variété de leur travail, ainsi qu'une légère augmentation des possibilités d'apprendre dans le travail.

E. Maire, C. Mardon et S. Volkoff notent l'absence d'effets significatifs du tutorat sur la santé, à l'exception de la fatigue et de la lassitude. Selon eux, les conditions de travail et d'emploi protectrices et

les ressources psychosociales dont bénéficient les tuteurs (autonomie, coopération, variété des tâches) peuvent expliquer cette situation. Les tuteurs sont plus nombreux à se déclarer fatigués, avec une augmentation notable de cette fatigue entre les deux périodes étudiées, surtout chez ceux qui continuent dans leur fonction ou qui débutent en tant que tuteurs. En conclusion, les intervenants mettent en relation ces résultats avec ceux d'une autre étude sur les changements professionnels au cours de la vie active. Deux types de changement – l'intégration et le retrait – présentent des similitudes avec la situation des tuteurs. L'intégration, en début de carrière, est associée à une meilleure reconnaissance au travail et à des compétences mieux utilisées. En revanche, le retrait est lié à des temps de travail bousculés et à une moindre satisfaction au travail ; il reflète ce que vivent certains tuteurs lorsqu'ils quittent leur fonction en milieu ou fin de carrière. Ces similitudes incitent à explorer plus largement les parcours professionnels des tuteurs pour comprendre ce qui les motive à entrer ou à quitter cette fonction.

Le prochain séminaire du CREAPT aura lieu en mai 2025. Son thème et son programme seront disponibles en ligne en mars 2025 sur le site du CEET : <https://ceet.cnam.fr/>