

MIEUX COMPRENDRE LES MOTIFS D'ABANDON AU COURS DES DISPOSITIFS, POUR MIEUX LES ANTICIPER

Bien que les organisations essaient d'identifier la forme de dispositif de professionnalisation la plus à même de correspondre aux profils de ses collaborateurs, les abandons en cours de route ne sont pas rares. Mieux les comprendre pourrait aider à mieux les anticiper. Éclairage avec Richard Wittorski.

Karine Sautereau



Il arrive que les conditions professionnelles provoquent le décrochage d'une formation.

Fort de ses vingt ans de recherche sur le sujet de la professionnalisation¹, Richard Wittorski a identifié six formes de dispositifs pouvant être mis en œuvre par une organisation afin de professionnaliser les individus. Il les nomme les “six voies de professionnalisation”. À titre d'exemple, une entreprise peut proposer à ses collaborateurs de réfléchir “sur” leur action, en participant à un groupe d'analyse de pratique. Ici, l'objectif sera d'analyser “de façon rétrospective leur action soit pour l'évaluer soit pour mieux la comprendre ou encore pour la transmettre”. Il peut également être proposé aux individus de réfléchir “pour” leur action, en participant à un cercle de qualité. En ce sens, individuellement ou en groupe, il sera défini, par anticipation, “de nouvelles façons de faire dans l'intention (fréquemment observée) d'être plus efficace au travail”.

L'identification de la forme de dispositif correspondant le mieux aux profils des collaborateurs est essentielle pour créer les conditions favorables afin qu'ils se motivent eux-mêmes à y entrer, mais ne garantit pas qu'ils aillent jusqu'au

bout. Richard Wittorski a identifié quatre motifs d'abandons. Mieux les comprendre pourrait aider à mieux les anticiper. C'est ce que nous proposons dans cet article.

Un sentiment de déprofessionnalisation

“Le projet de formation pensé comme professionnalisant par les uns (l'institution qui est à son origine) peut être en réalité vécu comme déprofessionnalisant par les autres (le public cible)”. Les individus faisant de plus en plus face à des situations inédites en situation de travail, les organisations peuvent parfois leur proposer des dispositifs favorisant le développement de l'autonomie et de la polyvalence. C'est-à-dire des compétences dites transversales ou transférables. Ceci a pour but, d'une part, de “favoriser une évolution continue des compétences” afin d'assurer “une efficacité en permanence accrue du travail”, et d'autre part, “de faire évoluer substantiellement” l'activité des collaborateurs.

Or, ceci peut s'avérer source de tension entre “les organisations qui portent un tel projet de changement et les groupes professionnels qui revendiquent le maintien de contours stables de



1. Terme ayant plusieurs sens. Richard Wittorski en a identifié au moins trois : la constitution des professions ; la “mise en mouvement” des individus dans des contextes de travail flexibles ; la “fabrication” d'un professionnel par la formation et la quête d'une légitimité plus grande des offres et pratiques de formation.

2. Voir R&D d'Inffo formation n° 1065.

Rubrique pilotée par Karine Sautereau, doctorante en sciences de l'éducation et de la formation (laboratoire Centre de recherche en éducation et formation de l'Université Paris Nanterre), à Centre Inffo dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (Cifre). k.sautereau@centre-inffo.fr

l'activité”. Dès lors, ces derniers ont tendance à vivre les injonctions au changement comme des sources de déprofessionnalisation et à entrer en formation “à reculons”.

C'est le cas de la profession d'enseignant. La volonté de développer l'autonomie et la polyvalence des enseignants a été perçue par ces derniers comme l'intention d'homogénéiser leurs pratiques, jugées trop hétérogènes par l'institution. À titre d'exemple, l'introduction de l'approche par compétences n'a pas eu pour effet d'apporter une nouvelle corde à l'arc des enseignants. Ces derniers ont plutôt eu l'impression qu'un nouveau standard leur était imposé. Ce sentiment de “déprofessionnalisation” peut ainsi “expliquer certaines attitudes critiques à l'égard de la formation”.

Discontinuité

“Les individus en formation peuvent vivre des ruptures et discontinuités fortes entre les deux lieux du travail et de la formation que l'accompagnement (le tutorat) ne permet pas toujours de compenser.” Le nœud du problème se trouve dans le laps de temps qui s'écoulera entre l'apprentissage et la mise en pratique. Ce qui arrive souvent dans le cas de l'alternance. En ce sens,

Le sentiment de déprofessionnalisation peut expliquer certaines attitudes critiques à l'égard de la formation

il n'est pas rare que les individus apprennent quelque chose en formation dont ils ne se serviront que beaucoup plus tard, ou dont ils auraient dû se servir beaucoup plus tôt, ce qui est source d'insatisfaction pour les apprenants.

Pour y remédier, Richard Wittorski propose de mettre en place des espaces/temps de “resynchronisation”, par exemple, lors de séances d'analyse de la pratique ou en instaurant des rencontres régulières entre formateurs, tuteurs et stagiaires. Il s'agirait, *a minima*, de donner l'occasion à chacun de “mettre des mots sur ces décalages, d'en expliquer les raisons sinon de favoriser leur dépassement”.

LE CHERCHEUR



Richard Wittorski est professeur des universités en formation des adultes, spécialiste des questions relatives aux rapports travail-formation et à la professionnalisation. Il est directeur du Centre interdisciplinaire de recherche normand en éducation et formation (Cirnef) de l'Université de Rouen.

La barque trop pleine

Pour tout individu, la charge d'un dispositif de professionnalisation n'est pas négligeable. De fait, ces dispositifs demandent souvent aux collaborateurs de concilier le rythme de la formation avec le rythme du travail, mais également avec le rythme de la vie privée. La “barque” peut rapidement être considérée comme “trop pleine”. De plus, pour un individu ayant quitté les bancs de l'école depuis un certain temps, “le rapport à l'écrit, la concentration pendant plusieurs heures de cours, la réalisation d'exercices en autonomie peuvent nécessiter un processus de réapprentissage coûteux”.

Imprévus personnels

Enfin, “il arrive que les conditions personnelles ne permettent plus de continuer”. L'abandon du dispositif peut notamment être provoqué par “une situation financière fragile”, ou une “situation familiale devenant tendue” à cause du temps passé en formation, au détriment des proches. L'expérimentation dans les Hauts-de-France apporte justement une solution à ce type de problématique sociale².

POUR ALLER PLUS LOIN

➔ Wittorski, R. (2018). *Professionnalisation et abandons*. <hal-01967320>

➔ Wittorski, R. (2007). *Professionnalisation et développement professionnel*. L'Harmattan.