

« ÉCRIRE LA COMPÉTENCE EN INFORMATION ET COMMUNICATION »

8-9 octobre 2009

Archives Nationales du Monde du Travail, Roubaix

Symposium co-organisé par Les Archives Nationales du Monde du Travail, l'Université Lille 3, la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication et l'École des Hautes Études en Santé Publique.

Bernard Bach,
Vice-président CEVU de l'Université Charles-de-Gaulle Lille 3

Permettez-moi de vous souhaiter, au nom de l'Université, la bienvenue dans ce lieu des Archives Nationales du Monde du Travail et vous dire combien je me réjouis que ce symposium sur l'écriture des compétences ait lieu ici, dans ce cadre. Je crois que les lieux ont aussi une valeur symbolique. Je me réjouis aussi de ce que notre Université ait su mobiliser l'expertise de partenaires extérieurs : les Archives, bien sûr, mais aussi la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication et l'École des Hautes Études en Santé Publique qui participent et sont coorganisateurs de ce symposium.

Je suis heureux que l'on ait pu réunir ces expertises pour réfléchir à un sujet qui, à l'Université et plus particulièrement en Sciences Humaines, suscite encore de fortes résistances. Permettez moi aussi d'avoir un mot de remerciement pour les organisateurs de ce symposium et d'encouragement et pour le chargé de mission à la professionnalisation, Patrice de la Broise, qui prend avec beaucoup de cœur sa tâche de chargé de mission et qui saura sans doute aussi vous dire toutes les difficultés qu'il rencontre dans cette tâche. Je crois qu'en dépit des résistances, il y a un vrai besoin de travailler la question des référentiels, référentiel de formation, référentiel des métiers, vous aurez l'occasion de vous pencher de manière plus précise sur ces distinctions parce que je crois que ces référentiels jouent ou devraient jouer un rôle essentiel dans la construction des offres de formation.

Je vais essayer de vous dire d'abord que les référentiels c'est utile, les référentiels c'est difficile à

On interroge ici la traduction en « compétences » des formations et des métiers de l'Information et de la Communication. Enseignants et responsables de formation, représentants d'associations professionnelles, chercheurs et étudiants échangent sur les compétences qu'ils revendiquent ou associent aux diplômés et professionnels de l'Information et de la Communication.

construire et les référentiels ont des conséquences tout à fait importantes pour l'exercice de notre métier d'universitaire. J'essaye de dire ces trois choses rapidement et puis je vous laisserai travailler. Les référentiels de formation ou référentiels de métiers sont utiles à plusieurs titres. Ils sont d'abord utiles à ceux qui construisent l'offre de formation parce qu'ils permettent en somme d'atteindre deux objectifs complémentaires en matière de politique de formation. Ils donnent d'abord un cadre de réflexion et d'échange qui est utile pour les équipes pédagogiques, qui est utile aux membres des conseils qui ont à se prononcer sur l'offre de formation, qui est utile aux équipes de direction des établissements pour définir et mettre en œuvre une politique d'établissement et puis dans un cadre plus large, les référentiels favorisent une cohérence nationale dans des formations d'un même domaine et je crois que ça aussi c'est l'objectif de visibilité, de lisibilité des formations qui est en jeu. Les référentiels ont aussi une utilité parce qu'ils ont une fonction de visibilité, fonction de valorisation, fonction de communication : ils permettent de mettre en évidence des types et des niveaux d'exigence, pour un niveau d'exigence attendu pour un métier pour un diplôme, de mettre en évidence ces choses-là en direction des étudiants, des enseignants mais aussi des employeurs potentiels. Par ailleurs, ils constituent je crois une base de dialogue de tous les acteurs intéressés. Tous les acteurs, ce sont aussi bien les formateurs que les professionnels, les usagers, les étudiants et je me réjouis que les étudiants participent aussi à ce symposium et ils sont aussi une aide précieuse pour faire évoluer les formations dans des contextes qui sont des contextes mouvants, dans des contextes qui évoluent parce que des champs scientifiques, des champs

professionnels évoluent très rapidement et donc ils sont des points de repère je crois importants dans cette perspective là et puis ils facilitent certainement la formulation en termes de compétences des expériences professionnelles qui ont pu être accumulées et qui ont besoin d'une relecture, c'est toute la problématique de la VAE et des candidats à la VAE et pour ceux d'entre vous, d'entre nous qui avons une certaine expérience de ces choses là et bien on constate que là où il y a des références claires, les choses fonctionnent bien et que là où il n'y en a pas, on est dans l'à peu près et souvent dans des positions qui ne sont pas des positions réfléchies ou raisonnées mais sont des positions qui sont souvent idéologiques donc voilà l'utilité d'un référentiel. Je me réjouis qu'on réfléchisse à ces choses là ici et ailleurs. Mais alors il ne suffit pas de dire qu'un référentiel est utile, encore faut-il le construire ; là commencent les difficultés. La notion même de compétence complexe donne lieu à débat et suscite des questions innombrables : qu'est ce qu'un référentiel ? Comment construire un référentiel ? Avec qui construire un référentiel ? Pour qui le construire ? Comment prendre en compte la diversité des métiers, la diversité des champs et des secteurs professionnels, la diversité des fonctions et des postes, comment articuler référentiel de formation et référentiel métier ? Ce sont là les questions sur lesquelles vous vous pencherez, vous donnerez des lumières là-dessus. Pour qu'un référentiel puisse se constituer, il faut réunir et croiser plusieurs types de données, des données par exemple sur les pratiques qui existent chez nous et ailleurs tant au niveau national qu'international, données sur les perceptions, les attentes des acteurs c'est-à-dire des étudiants, des enseignants, des professionnels, données aussi sur l'analyse du devenir de nos étudiants et derrière ça il y a toute la question à la fois de la poursuite d'études mais aussi la question de l'insertion professionnelle aux différents niveaux de sortie du système et donc il s'ouvre là un champs de recherche commun aux acteurs de la formation, aux acteurs professionnels, aux usagers ou aux étudiants ou aux personnes en reprise d'études, un lieu où ils peuvent confronter à la fois leurs analyses, leurs expériences et s'engager sur des voies nouvelles et je crois de ce point de vue que l'organisation de ce symposium répond à un besoin de réflexion commune, ce symposium traduit aussi l'ouverture de l'université à d'autres mondes, il marque sans doute aussi la volonté de l'Université de s'emparer résolument de la problématique de la professionnalisation et cela dans le contexte d'une mission nouvelle de l'Université qui est celle de

l'aide à l'insertion professionnelle. Sur ces questions de construction d'un référentiel, vous en débattrez et puis pour terminer j'ajoute la démarche qui consiste à définir une formation à partir de compétences attendues a des conséquences très importantes à plusieurs niveaux, des conséquences que sans doute nous ne mesurons pas aujourd'hui suffisamment, conséquences sur la façon d'envisager les contenus des enseignements, conséquences sur la constitution des équipes enseignantes, conséquences sur les méthodes pédagogiques, conséquences sur l'évaluation des étudiants. Alors tous ces aspects évidemment sont étroitement imbriqués, il faut les regarder de manière coordonnée mais vous l'aurez compris nous sommes là devant une tâche immense, une tâche qu'il faut entreprendre avec détermination et avec lucidité et sans craindre les conséquences et voir notre métier d'universitaire en être transformé. Vous êtes engagés dans ce travail, je m'en réjouis. L'Université soutient votre travail et attend beaucoup de votre réflexion donc il ne me reste plus qu'à vous souhaiter bon courage dans cette entreprise.

Françoise Bosman,

Directrice et conservateur des Archives Nationales du Monde du Travail, membre du Conseil d'Administration de Lille 3

J'ai déjà dit tout le plaisir que j'avais évidemment de contribuer pour le compte d'un service d'Etat Ministère de la Culture à la tenue de ce symposium. Après Monsieur le Vice-président, j'avais déjà envie de partager avec vous un peu de cet « autre monde » qui est celui des archivistes. Car, on s'en rend compte tous les jours, ce métier reste encore un petit peu mystérieux. Par rapport à la thématique de ce symposium, je voudrais évoquer deux exemples qui ont un bon siècle d'écart :

- la production de la filature Motte-Bossut dans laquelle vous êtes aujourd'hui.

- la mise en place de la formation professionnelle continue au Ministère de la Culture dans les années 1970 pour la première fois après l'adoption de la loi et de ses applications pour la Fonction publique.

Dans les années 1860, la filature de coton Motte-Bossut est une des plus grandes au monde. 40.000 broches s'y activent ; elle compte 2.000 ouvriers au début du XXe siècle. Des machines insolites « les mule jennys » vont être importées d'Angleterre pour

développer une production mécanisée, avec des procédés de fabrication totalement inconnus des ouvriers. Ainsi, en regardant ce lieu, vous contemplez un modèle de château d'industrie à l'anglaise, mais vous êtes aussi au coeur d'une révolution du procès de travail tout autant à l'actif des bourgeois capitaines d'industrie que des ouvriers (enfants, femmes et hommes). Ici, les tensions sociales n'ont pas eu lieu à propos de la mécanisation, mais à propos du manque de travail (par exemple « la famine du coton » provoquée par la Guerre de Sécession) et de la bataille pour un juste salaire. Par contre, les compétences se construisent ensemble, sur le terrain, entre patron et salariés. Ce qui valut à la filature Motte-Bossut de résister assez longtemps à la concurrence des pays émergents. Elle ne ferma qu'en 1981, licenciant alors 600 ouvriers et ouvrières exerçant encore sur le site.

Le lieu Motte-Bossut est donc, à lui seul, le creuset de la modernité dans son domaine : cette modernité est certes copiée sur le modèle des filatures d'Ecosse et importé à Roubaix avec les machines correspondantes. Mais le modèle est dépassé en capacité de production et les salariés ont appris sur le tas, aux côtés d'un patronat présent sur le site tous les jours, payant de sa personne, comme le capitaine sur son navire durant les gros temps et dans le cadre d'un fonctionnement paternaliste complet dont la fonction est de rassurer et d'encadrer : ici on travaille du lever au coucher du jour.

L'usine, l'atelier fondent la reconnaissance professionnelle entre un patronat documenté, curieux, qui risque sa fortune en achetant des machines nouvelles et un salariat appelé à apprendre à travailler autrement. Il n'en a pas le choix, sauf que la fascination pour les machines est totalement partagée.

Dans les années 1970, le Ministère de la Culture a été le premier Ministère à traduire dans les faits la mise en place de la loi de formation professionnelle continue. D'emblée ont été posés deux principes : la reconnaissance d'un effort prioritaire à faire pour les catégories professionnelles modestes (donner de la formation à ceux qui en ont le moins bénéficié dans une idée de rattrapage) et l'acceptation que la formation devait développer toutes les facettes : de l'adaptation au métier et de la préparation aux concours à l'étude de disciplines totalement différentes de la profession exercée. Mais tout ceci s'est fait au fil des années avec des prestataires de plus en plus externalisés, souvent en dehors des

lieux de travail, faisant que les compétences acquises sont migrantes, ainsi donc que leur reconnaissance et leur validation. L'individualisation des acquis est la marque contemporaine, le creuset professionnel où se jouent les restitutions de savoirs et savoir-faire, devient quasiment une fiction pour une Fonction publique qui s'éloigne du principe de la carrière et du statut. La mobilité professionnelle systématisée, que les filateurs de Motte-Bossut n'avaient pas, serait-elle une permission de toujours se réinvestir ailleurs en changeant de règles professionnelles, comme au jeu de la Bourse ?

Richard Wittorski,

Professeur en Sciences de l'Éducation, Chercheur au Centre de recherche Interdisciplinaire sur les Valeurs, les Idées, les Identités et les Compétences (CIVIIC) de l'Université de Rouen.

Je vous propose un titre qui a bien sûr à voir avec le titre générique figurant sur la plaquette mais qui précise un peu l'orientation de ma proposition : « compétences, référentialisation et professionnalisation ». Je ne suis pas un spécialiste des référentiels ni du processus de constitution des référentiels. J'ai travaillé depuis un peu plus d'une quinzaine d'années sur des dispositifs de formation notamment en formation par alternance, formation intégrée au travail. Ce qui m'intéresse particulièrement, ce sont les conditions d'articulation entre travail et formation. Et, donc, le thème de la professionnalisation est venu naturellement ou a croisé naturellement mes travaux à une certaine époque puisque cela fait partie je dirais presque d'une injonction sociale, voire institutionnelle, assez forte. Mon intention est de mettre en lien les trois mots compétences, référentialisation et professionnalisation en disant que, souvent lorsqu'on écrit des compétences, quand on a besoin de les écrire, c'est parce qu'il s'agit de les placer dans des documents qu'on pourrait appeler des référentiels et ça s'inscrit dans un projet plus global de professionnalisation.

Un projet de professionnalisation qui peut porter sur des objets différents, ça peut être la professionnalisation des personnes, des individus c'est-à-dire : essayer de faire en sorte qu'ils acquièrent des compétences mais aussi des savoirs qui sont utiles pour l'exercice d'une activité professionnelle. Ça peut être aussi une intention de professionnalisation d'activité et je pense que dans le secteur de l'information et de la communication il y a aussi cette intention là qui consiste à mettre de

l'ordre s'agissant des activités qui sont développées ou déployées et là on peut faire le lien avec la tradition liée à la constitution des professions, tradition mais aussi dynamique sociale, tensions parfois importantes entre les groupes sociaux et les institutions. Ça peut servir aussi un projet de professionnalisation d'institution ou d'organisation. On le voit aujourd'hui, on a des exemples où des organisations créent des référentiels ou des documents qui s'apparentent à des référentiels en vue de faire voir et de mettre en valeur la plus value de son activité, il y a des enjeux évidemment d'existence sur un marché. Je vous propose de procéder en cinq temps. La professionnalisation est effectivement aujourd'hui une question très présente. Il y a véritablement, on peut le dire, une injonction forte sociale, institutionnelle, nationale mais aussi européenne s'agissant d'une professionnalisation plus forte de l'offre de formation. Ça a 9 à 10 ans maintenant, mais il y a une volonté que chacun des pays membres à la suite du processus de Bologne rentre dans la démarche et dans la philosophie qui avait adoptée à ce moment là. On voit bien qu'avec l'accord national interprofessionnel s'agissant de la formation continue professionnelle de 2003, on voit apparaître très nettement les intentions de professionnalisation de l'offre de formation, on le voit encore plus nettement avec la loi de 2004 sur la formation tout au long de la vie. Quand on parle de professionnalisation, on parle nécessairement des pratiques sociales et quand on regarde les pratiques sociales on parle de compétences et très souvent de référentiel bien sûr. L'idée c'est adopter un point de vue un peu plus critique sur les questions de compétences, de référentiel et de professionnalisation, c'est l'angle que je vais utiliser ce matin. Premier point : l'apparition du mot compétence. Je vais m'intéresser à deux-trois idées clés un peu à l'emporte pièce je vous prie de m'excuser. Dans le champ du travail plus que dans le champ éducatif, je pense qu'il faut qu'on fasse la différence entre la compétence et les compétences qui à mon avis introduisent quand même une différence importante dans les pratiques et les enjeux. Compétence au singulier c'est un mot finalement qu'on utilise depuis très longtemps pour désigner par exemple ce qu'on attend des personnes, puis les compétences au pluriel à mon sens c'est un vocable qui est beaucoup plus récent et est utilisé pour définir ce qui est de l'ordre du travail prescrit par exemple mais aussi pour formaliser le « travail réel ». Compétences au pluriel intervient dans un contexte de crise où finalement par exemple si on s'intéresse au secteur secondaire

qui a été quand même à l'initiative d'un certain nombre de dispositifs. Gestion des compétences il s'agit finalement de tenir le discours selon lequel les formes de travail évoluent rapidement parce qu'il y a plus de concurrence, parce qu'il s'agit de se démarquer des autres, parce qu'il s'agit de faire face à un marché qui évolue rapidement et donc d'une certaine façon on voit poindre l'idée que le mot compétences au pluriel est susceptible de remplacer dans un certain nombre de secteurs des logiques de qualification qui renvoient plus à une stabilité de la définition du travail. Il y a un certain nombre d'enjeux sociaux qui gravitent autour de ces évolutions. Quelques éléments de réflexion sur les enjeux, les fonctions sociales, les effets produits. Je crois que l'apparition du mot compétences au pluriel accompagne une nouvelle conception du professionnel. En observant un peu des discours sociaux tenus par des entreprises, il y a un peu l'idée que le professionnel d'aujourd'hui ce n'est plus le professionnel discipliné de l'ère taylorienne c'est un professionnel qui est capable d'opérer un changement là où se situe, alors on a un modèle assez présent aujourd'hui qui structure beaucoup notamment des offres de formation relevant de logiques universitaires mais aussi dans un certain nombre de milieux professionnels, je pense au travail social et d'autres. L'idée que le bon professionnel c'est un praticien réflexif. C'est un peu l'idée que le bon professionnel c'est celui qui sait faire bien sûr toujours et autant qu'avant même peut être plus, qui sait faire mais qui sait aussi adapter ce qu'il fait (analyser les situations, analyser ses propres pratiques) et qui sait en plus communiquer à propos de son faire. C'est quand même une conception du professionnel qui est différente par rapport à la conception antérieure. ça rencontre sans doute une intention qui consiste à développer l'adaptabilité des personnes, parce qu'on voit comment, dans des contextes de travail qui bougent, il faut que les gens soient capables de dépasser des façons de faire traditionnelles. Je crois qu'il y a beaucoup de ça dans les dispositifs mis en œuvre aujourd'hui dans une « gestion des compétences » où sont recherchées de nouvelles formes de mobilisation.

Il y a plusieurs effets : un effet qui me semble intéressant et qu'on peut questionner c'est pouvoir rendre visible toute l'activité c'est-à-dire quand on réfléchit en termes de compétences, je ne dis pas que c'est le projet s'agissant des référentiels de compétences en information et en communication mais on constate dans un certain nombre de lieux qu'il y a un effet, probablement un effet d'entraînement aussi, qui consiste à chercher à

rendre lisible l'activité. Il y a toute une part de l'activité sur laquelle on ne se questionnait pas auparavant parce que ça allait de soit, ça se faisait c'était l'essentiel. Aujourd'hui, il faut presque connaître dans le détail la façon dont les gens procèdent pour obtenir au bout du compte un résultat. Il y a probablement une injonction paradoxale aujourd'hui entre vouloir à la fois développer l'autonomie, la responsabilité des personnes et, dans le même temps, utiliser les référentiels comme des outils de prescription et aussi d'évaluation. L'apparition du mot compétences au pluriel, plusieurs observateurs l'ont noté depuis un certain nombre d'années, ça a tendance dans un certain nombre de lieux à individualiser l'activité. C'est probablement un des enjeux qui gravitent autour des référentiels : comment lutter contre cette tendance à l'individualisation qu'on constate dans un certain nombre de lieux de l'activité, sachant que les postes de travail sont parfois à géométrie variable et que cela bouscule parfois les repères traditionnels d'identification. On s'identifie moins au groupe professionnel auquel on appartient. C'est aussi une individualisation souvent plus forte de l'évaluation au travail. C'est peut être aussi là un enjeu que de voir comment on peut contrebalancer ces effets qui ne sont pas purement positifs.

Deuxième point : la difficulté de définir le mot « compétence ». Il y a probablement deux façons d'aborder le mot compétence. La première est à relier à une épistémologie qu'on pourrait qualifier d'ontologique. Elle consiste à dire finalement que ce qui nous entoure préexiste. Dans ce cas, on a tendance sans doute à considérer qu'une compétence est plus de l'ordre de quelque chose qui effectivement est une propriété effective liée à la rencontre entre l'individu et l'environnement quand il agit. C'est quelque chose qui va de soi et qui existe dans la nature.

Il y a une autre façon d'aborder les choses, selon ce qu'on pourrait appeler une vision « constructiviste », laquelle consiste à dire que finalement beaucoup d'objets tels que l'objet compétence, l'objet professionnalisation, formation, travail... ne sont pas des objets qui existent indépendamment de nous mais qui sont construits, c'est-à-dire que ce sont les produits d'une construction sociale. On s'est beaucoup passée du mot compétence pendant très longtemps et pourtant ça existait ce qu'on faisait donc ça veut dire que les compétences existaient sous une autre forme ou qu'on en parlait autrement. C'est une question de vocabulaire, sans doute le choix de mettre l'accent sur certaines propriétés liées à nos activités. Où l'on voit

apparaître une autre définition notamment dans certains travaux par exemple en sociologie mais pas seulement du mot compétence qui consiste à dire qu'une compétence ce n'est pas tellement une propriété qui se développe à l'intersection entre l'environnement et le sujet mais c'est une propriété du sujet c'est plutôt le produit du regard social donc c'est une attribution sociale de qualité par un tiers à un individu qui est en train de faire quelque chose et cela, cette attribution, en fonction de critères d'évaluation que détient le tiers. Ça peut être le formateur, le supérieur hiérarchique. L'une des difficultés c'est de mettre en évidence les critères d'évaluation mais ça peut être aussi un prescripteur du travail. Autre point de réflexion, l'acte de référentialisation. Il y a au moins deux lectures possibles. Première lecture : si on considère qu'une compétence est effectivement une propriété intrinsèque de l'individu qui est acquise au fur et à mesure de l'activité liée à une rencontre avec l'environnement qui lui permet d'agir dans une situation bien sûr alors on peut imaginer que son écriture et donc la production d'un référentiel a tendance très nettement à changer son statut c'est-à-dire qu'on passe d'une façon de faire, d'une propriété investie dans une situation à un énoncé à propos de l'action ce qui n'est pas évidemment du tout la même chose. Ça peut être un énoncé rétrospectif (quelles sont les façons de faire que je souhaite formaliser par écrit ?) ou par anticipation. Ça a plus à voir avec des énoncés qui correspondraient probablement à ce qu'on appelle par ailleurs connaissance ou savoir d'action, savoir d'expérience. L'idée c'est de dire qu'on change le statut de la chose quand on écrit un référentiel. Finalement, l'énoncé de l'action n'est plus tout à fait l'action même si le processus d'énoncé d'une action c'est une action à part entière. Ou alors si on considère qu'une compétence est plutôt une attribution sociale de qualité, c'est le produit du regard d'un autre, alors on pourrait dire que l'écriture d'une compétence c'est le fait de rendre visible ces critères d'évaluation mais aussi ses attentes.

Quelques réflexions sur les fonctions remplies par les référentiels peut-être. Je pense qu'il y a des fonctions différentes, certaines ont été évoquées tout à l'heure en introduction selon que les référentiels sont des référentiels en quelque sorte qui consistent à écrire rétrospectivement ou au contraire à définir par anticipation des contenus, des modalités, des compétences, des activités nouvelles. Vous avez au moins quatre fonctions : une fonction de prescription de l'activité, une fonction d'aide à l'évaluation de l'activité, une

fonction de formalisation en lien avec l'effet lié à l'apparition du mot compétence, une fonction de normalisation de l'activité. On sent bien que quand on crée un référentiel on a l'intention de mettre de l'ordre et de rendre visible à la fois pour organiser une activité, pour former les gens... en même temps c'est une tendance naturelle, dès lors qu'on écrit, on formalise bien sûr. Il y a cette demande un peu paradoxale entre vous devez suivre dans bien des situations quand même un cadre qui est établi et en même temps on vous demande dans ce cadre parfois de le dépasser.

Dernier point : je voudrais faire le lien entre les trois mots : compétence, référentialisation et professionnalisation. Compétence et référentialisation sont des mots très fortement associés au mot professionnalisation. Quand vous regardez les textes organisateurs des principaux discours, vous regardez la loi de 2004, vous regardez les textes européens, vous voyez bien que quand on parle de professionnalisation on parle bien sur de situation de travail, de lien entre situation de travail et formation, de compétence, de référentiel de compétences. Le mot professionnalisation a plusieurs sens, c'est un peu comme le mot compétence mais pour des raisons probablement historiques différentes. On a l'impression d'être tous d'accord quand on utilise le mot mais en fait probablement qu'on investit des sens différents. Il existe au moins trois façons de voir la professionnalisation en regardant les pratiques sociales : la professionnalisation profession au sens de la constitution des professions, le sens professionnalisation formation qui fait l'objet d'une attention forte aujourd'hui et le sens professionnalisation efficacité du travail, ça accompagne une valorisation de l'autonomie, de l'initiative qui est très présente dans bon nombre de dispositifs. Je pense qu'il y a une tension entre professionnalisation et institutionnalisation de l'activité. On voit bien qu'il y a un lien fort entre les trois mots compétence, référentialisation et professionnalisation. On peut les prendre un peu dans les sens qu'on veut, compétence qu'elle soit attendue, prescrite, attribuée après évaluation, référentialisation que ce soit un référentiel prescripteur de façon de faire ou qui formalise des façons de faire existantes.

Réaction dans la salle (Laurence Le Douarin, sociologue, Lille 3) :

J'ai apprécié l'intervention de Richard Wittorski parce qu'elle a mis à plat différentes tensions que

peuvent générer les référentiels de compétences, le paradoxe entre d'un côté l'autonomie et de l'autre le contrôle, le paradoxe aussi entre d'un côté l'idée qu'il faut développer le travail collectif et en même temps développer l'évaluation individuelle, le paradoxe entre le fait que d'un côté on a une conception plutôt substantialiste des compétences et de l'autre une conception plutôt constructiviste des compétences, c'est-à-dire qu'elle s'inscrivent dans un contexte relationnel. En même temps, je me posais la question suivante en m'appuyant sur le sociologue Jean-Pierre le Goff : n'y a-t-il pas une conception sous-jacente du travail dans ces référentiels de compétences ? C'est vrai qu'on a l'impression parfois que le travail humain est en effet appréhendé en termes de mécanisme, en termes de comportements élémentaires que l'on pourrait décomposer à l'extrême, on parle d'ailleurs de liste de compétences et découpé et mis à plat sous forme de compétence parcellisée, codifiée, Jean-Pierre le Goff se demande effectivement si l'activité professionnelle n'est pas ramenée ainsi à une machinerie fonctionnelle qu'on prétend maîtriser, perfectionner en vue d'améliorer les performances. D'une certaine façon, n'y aurait-il pas dans ces référentiels de compétences une conception sous-jacente qui vise à montrer que d'une certaine façon il y aurait un modèle de performance qui d'une certaine façon ne souffrirait d'aucun défaut de bonne pratique ?

Ensuite, par rapport à l'université, aux missions universitaires, puisque s'inscrit désormais une mission d'insertion professionnelle, je me posais la question de savoir ce que ça voulait dire dans l'université de mettre à plat effectivement les compétences auxquelles on forme. Est-ce que là, ça ne dissimule pas non plus un discours sous-jacent, c'est-à-dire que ce serait à l'université d'insérer professionnellement ses étudiants, ce serait aux individus désormais de maîtriser leur destin professionnel en possédant les compétences requises et nécessaires sur la base d'un référentiel de compétences. Et d'ailleurs c'est une logique que les sociologues ont bien montrée, on a montré effectivement qu'aujourd'hui, face à l'industrie de la performance, les individus ne parviennent plus à attribuer directement leur échec, y compris leur échec professionnel à des causes sociales extérieures objectives comme par exemple l'appartenance sociale mais aussi le contexte lié au marché, marché qui d'ailleurs n'offre pas les conditions du plein emploi. Ce que je veux dire par là c'est que d'une certaine façon les individus par ces référentiels de compétences intègrent l'idée qu'ils ont leur part de responsabilité dans leurs

propres échecs, il y a une espèce de mécanisme de responsabilisation personnelle et de culpabilité individuelle pour expliquer les trajectoires professionnelles, leurs réussites comme leurs échecs.

Je ne dis pas que ce sont les référentiels de compétences qui génèrent ce phénomène-là, mais qu'ils renforcent une logique préalable préexistante qui vise effectivement... les individus aujourd'hui vont développer des récits sur soi, sur la volonté au travail, sur les dons naturels plutôt que sur des conditions sociales extérieures qui pourraient expliquer leur propre trajectoire.

La professionnalisation des formations dans l'enseignement supérieur et en SIC

Table ronde animée par Gino Gramaccia, Président d'Honneur de la Société Française des Science de l'Information et de la Communication

Participants : Pierre Louart (IAE-Lille), Michèle Gellereau (directrice du laboratoire Geriico), Valérie Lépine (IUT infocom Grenoble).

Pierre. Louart,

Directeur de l'IAE de Lille :

Je vais d'abord réagir par rapport à l'illusion qu'on peut avoir. Etant un IAE, nous sommes en contact avec beaucoup d'entreprises, de recruteurs potentiels etc., et ce que je mesure en remarque à la réponse qui a été faite c'est que les recruteurs des entreprises ne posent pas du tout les questions, ils n'analysent pas les choses comme on joue à la faire à travers les référentiels de compétences. Par exemple, j'étais sur Paris pour animer un groupe de travail sur le recrutement avec de grands recruteurs nationaux et j'ai rencontré par hasard quelqu'un qui était DRH pour une grosse société de catering pour les avions et qui avait conçu il y a une dizaine d'années le fameux test de compétences techniques permettant de recruter des gens sans avoir de délit de faciès ou autre chose, uniquement au fond sur des compétences requises. C'est un test qui est toujours enseigné dans les universités comme une pratique très probante, qui a eu beaucoup de succès etc. Et cette DRH me dit : nous on ne l'applique plus chez nous depuis longtemps alors que c'est enseigné comme le fait que nous ayons été nous à l'origine du modèle, et pourquoi ça ne marche plus ? On s'est rendu compte que ça ne sert pas à grand-chose si derrière il n'y a pas une personnalité qui s'engage et qui se fidélise à l'organisation. Autrement dit, ce

qui compte ce n'est pas tellement les compétences qu'on a au départ, c'est la capacité d'une personne à évoluer dans son activité professionnelle et à s'y impliquer, s'y engager. Le reste c'est beaucoup moins important finalement. L'essentiel ce n'est pas le sac à dos c'est la manière dont la personne a digéré la nourriture du sac à dos et capable au fond de réapprendre autre chose et de vivre les choses autrement. Donc il faut quand même bien comprendre que plus on va insister sur des technologies, moins on sera en rapport avec les besoins réels d'un certain nombre d'entreprises. C'est pourquoi sur l'IAE, les compétences, évidemment on fait très attention à apporter des contenus qui soient appropriés aux nombreuses orientations auxquelles on forme puisqu'on a quand même une trentaine de parcours professionnels extrêmement différenciés selon les secteurs d'activités parce qu'ils ont leur sociologie propre du travail et puis selon bien entendu les technologies mises en œuvre puisqu'on va former plutôt des gens de la GRH, plutôt des financiers, des auditeurs, des gens de marketing ou d'information puisqu'on a effectivement une filière de communication – culture – marketing. Les parcours les plus réussis sont les parcours dans lesquels il y a un fil rouge et le fil rouge est tenu par au fond un enseignant qui s'implique très fortement et qui s'assure de la continuité pédagogique, du rapport de continuité pédagogique avec les étudiants quand il y a des projets collectifs qui permettent un façonnage d'activités collectives et quand il y a des stages qui sont réellement accompagnés, tuteurés et avec lesquels on peut construire une distance critique par rapport à l'action. Le reste c'est de la littérature, ce n'est pas sans importance mais moins important. Un étudiant qui a eu ces trois choses là peut très bien avoir raté la moitié des matières, ce n'est pas là le problème.

Michèle Gellereau,

Directrice du laboratoire Geriico

Je pense qu'il y a plusieurs manières de saisir la question des compétences liée à la recherche. Pour suivre ce que vient de dire Monsieur Louart, il est question de commencer à construire des référentiels de compétences pour le doctorat par exemple et c'est pensé dans une réflexion sur la diplomation. Jusqu'à présent, le doctorat c'était une thèse et puis après les gens partaient en général vers les métiers de la recherche ou de l'enseignement et de la recherche. Maintenant, on veut en faire un diplôme avec d'autres compétences

que celles qui ont été acquises par la thèse et l'idée du diplôme c'est la volonté de faire reconnaître ce diplôme par le monde socioéconomique, des mondes professionnels dont on dit qu'en France jusqu'à présent ils ne s'intéressent pas à un docteur. Ils préfèrent prendre quelqu'un qui a un master. Parait-il que dans beaucoup d'autres pays, et notamment en Allemagne, en Angleterre etc. on embauche beaucoup plus de docteurs et donc on a une idée de ce que sont ces compétences données par la Recherche.

Il y a quand même deux angles, c'est finalement qu'est ce que le fait d'être initié à la Recherche, le fait d'avoir fait un mémoire de recherche y compris en master, peut donner comme éléments complémentaires dans la professionnalisation dans les SIC ? Ça c'est une des formes de la question et je pense qu'on a sans doute à se la poser quand on fait des référentiels de compétences pour les masters et l'autre volet qui est très différent : qu'est ce que la professionnalisation du doctorat, où il y a beaucoup de discussions, de polémiques et en gros c'est finalement en quoi la Recherche serait qualifiante ? Comment faire reconnaître un certain nombre de qualifications ajoutées par la Recherche ? Je pense que la question des compétences c'est aussi la question des classements, la question de la mesure c'est aussi la question des mises en concurrence. Finalement, les compétences de la Recherche, quand les jeunes docteurs postulent sur des emplois d'enseignant chercheur, c'est bien pour être classés. Quand ils déposent un dossier de qualification, au CNU, ils vont bien être mesurés et c'est sans doute tout ça sur lequel il y a à réfléchir et à réfléchir d'avantage collectivement, d'être aussi collectivement avec des milieux qu'on qualifie comme milieux professionnels comme si dans l'enseignement on était pas professionnels...

Quelles seraient les qualifications que donne la Recherche pour beaucoup d'autres professions ? On connaît les services Recherche & Développement de nombreuses entreprises mais on sait qu'avec une thèse on peut acquérir des qualifications autres que celles qui vont permettre de rentrer dans le service Recherche & Développement chez France Telecom par exemple. Je pense qu'il y a plein de questions nouvelles qui se posent par cette question de la diplomation, par exemple : qu'est ce qu'un stage recherche ? Là on croule au niveau des laboratoires sous des mails d'étudiants étrangers : je veux faire un stage recherche dans votre laboratoire, j'ai une bourse pour faire un stage recherche... c'est quoi un stage recherche ?

Du côté de la recherche, c'est beaucoup plus de questions finalement mais je pense que ces questions il faut se les poser en ne se masquant pas le fait que c'est dans un univers relativement concurrentiel que les étudiants nous posent ces questions. Autant les compétences liées à des masters, des licences etc. sont organisées par discipline, autant les écoles doctorales en France sont construites de manière très très différentes les unes des autres. A Lille, nous avons des écoles doctorales interdisciplinaires donc ça veut dire que ces compétences vont être discutées avec des collègues d'autres disciplines. Je sais qu'il y a des universités où ça a été construit par discipline.

Intervention dans la salle

M-C. Lenoir, Responsable du BAIP Lille 3

Je travaille sur le champ de l'insertion depuis une trentaine d'années maintenant et sur celui des compétences depuis 5 à 10 ans en ayant accompagné les enseignants à l'expression de leur diplôme en termes de compétences et maintenant en travaillant sur des bilans de compétences avec des étudiants. Je constate, pour travailler avec des jeunes, c'est que le travail est devenu quelque chose d'extrêmement relatif dans leur expérience de vie ou dans la façon dont ils vivent et conçoivent leur avenir et les entreprises en sont conscientes puisque cette année c'était les deuxièmes rencontres université-entreprise et un certain nombre nous ont dit leurs difficultés de fidéliser les cadres qui étaient les leurs et pour qu'ils restent dans l'entreprise être obligés d'offrir des services qui étaient complètement connexes, des services d'ordre de la vie privée. J'aide des jeunes à faire des contrats de professionnalisation, on voit que le travail par lui-même est un élément de leur puzzle de vie. Par contre, ils font du lien entre des expériences personnelles de façon beaucoup plus importantes. Je crois que le problème de la compétence par rapport à ce qui a été dit, du creuset, du lieu, je pense qu'il y a une plus grande mobilité des jeunes et la valeur travail est une valeur qui a été mise à mal du fait d'un chômage chronique important chez les jeunes. Il me semble que dans l'aide que nous pouvons apporter aux étudiants, dans la définition des compétences, il me semble que ce sont des compétences qui restent génériques qui doivent permettre l'appropriation par les jeunes de ces éléments là dans la construction de leur projet, dans l'appropriation qu'ils en feront. Je crois qu'il ne faut pas être sur une position passiviste par rapport au travail, on le voit même

dans le domaine de la création d'entreprise. On est dans une région où il y avait un déficit notoire de créateurs et où l'image du créateur c'est l'entrepreneur et cette image du créateur fait que nombre de jeunes hésitaient à créer et on voit émerger des modèles complètement différents c'est-à-dire la création collective, les jeunes sont beaucoup moins sur des visions de concurrence, d'adhésion totale, leur expérience de vie devient quelque chose de primordial. Je pense en même temps qu'il ne faudrait pas vouloir les enfermer nous par un travail que l'on voudrait faire de façon presque perfectionniste dans un sens ou dans un autre parce que nos publics sont des publics jeunes qui doivent avoir la marge de s'approprier et de donner eux-mêmes leurs valeurs au travail.

Valérie Lépine

Maître de conférences en SIC à l'IUT 2 de Grenoble, Département Information - Communication, Université Pierre-Mendès-France

Je voudrais rappeler que le terme de professionnalisation apparaît dans les textes officiels en 1992 au moment où sont créés les IUP et depuis 99, la création de la LUP et donc cette oscillation entre professionnaliser, professionnel, professionnalisant. Finalement les IUT faisaient de la professionnalisation depuis toujours puisque les IUT sont présidés par des acteurs du champ économique et se sont construits à partir de projets des branches professionnelles, donc là sans ambiguïté il y a un projet qui a été fait il y a 40 ans maintenant qui était celui de mettre vraiment à disposition des branches professionnelles des publics qui soient formés, qui ne soient pas seulement des techniciens très spécialisés et qui ne soient pas non plus des ingénieurs très généralistes donc des profils un peu intermédiaires. Et je crois que les IUT ont mis un certain temps à trouver le bon registre de formation mais ils s'y sont impliqués et ont assez bien réussi parce qu'aujourd'hui, en tout cas du côté du monde de l'entreprise, les IUT ont une très bonne image ce qui n'est pas toujours le cas du côté universitaire. Alors comment se passe ce parcours de professionnalisation ? Il me semble qu'il se passe, en tout cas tel que je pratique dans le cadre de l'IUT Infocom à Grenoble, à travers un certain nombre d'étapes où on voit des jeunes au départ venir avec un imaginaire à la fois du monde du travail mais aussi un imaginaire à partir d'un projet de métier qui est souvent très décalé par rapport aux réalités. La thématique absolument incontournable pour nos étudiants en

ce moment c'est de travailler dans l'événementiel. A partir de cet imaginaire à partir duquel ils sont recrutés, il y a un parcours ; on va recruter des étudiants qui ont un imaginaire du monde du travail et qui s'y projettent et puis tout le travail de professionnalisation qui se fait au cours de l'IUT (étude de cas, projet tuteuré, PPP) c'est un travail de confrontation à des professionnels pour la moitié de nos enseignements et à des théoriciens disciplinaires mais aussi de la prise de recul par rapport aux pratiques professionnelles. On va les conduire vers une professionnalisation-profession, c'est-à-dire qu'on leur donne l'occasion par ces confrontations, la formation par la technologie - c'est-à-dire par la mise en œuvre concrète d'un certain nombre de pratiques, d'outils professionnels, - on leur donne l'occasion de se reconnaître ou non dans des normes d'action, dans des schèmes de pensée, qui sont sans arrêt réajustés par les professionnels qui interviennent et qui les encadrent ; et finalement quitter leur imaginaire de métier pour aller progressivement vers la compréhension d'une identité professionnelle et puis au bout d'un moment la capacité de se déterminer pour savoir s'ils se reconnaissent ou non dans le regard des autres (les professionnels et les enseignants qui les évaluent) mais aussi dans leur propre représentation à travers les stages, les études de cas, les projets tuteurés donc toutes ces confrontations au monde réel. Est-ce qu'ils se reconnaissent dans ce parcours de professionnalisation qui fait qu'ils peuvent à un moment se dire : je me sentirai bien être là, je serai épanoui à faire ce type de métier, je me reconnaitrai comme un autre de ces professionnels qui sont aujourd'hui ici. Et souvent à l'IUT d'ailleurs nos professionnels sont des anciens de l'IUT qui sont passés par là et qui ont envie de faire ce retour sur la professionnalisation. Finalement, c'est plus qu'une professionnalisation-formation, une professionnalisation-profession et puis quand même aussi une professionnalisation-efficacité du travail. Une des missions des IUT c'est de remplir ces trois formes de professionnalisation.

Questions dans la salle

Moi c'est par rapport à l'exposé de Richard Wittorski que je voudrais intervenir. On a beaucoup parlé de compétences, de professionnalisation, de référentiel de compétences également et moi j'aimerais poser la question de savoir comment ça transforme la notion de métiers ? Il y a une approche du métier aujourd'hui où on parle beaucoup aussi des

compétences sociales, des compétences civiles, le terme de compétence lui-même introduit une dimension très importante qui est celle du savoir être qui a été reprise par le directeur de l'IAE et je me dis comment nous on se positionne, les enseignants universitaires, par rapport à cette question du savoir être y compris dans nos offres de formation ? Nous, dans nos masters professionnels, finalement, on est amenés à accueillir beaucoup de gens qui viennent des IUT ou des licences professionnelles et je me dis à ce moment là qu'il n'y a pas un problème par rapport à ça vu que la professionnalisation pour des IUT ou des pro est prévue pour que l'individu s'arrête à un niveau requis par l'entreprise et est –ce qu'il n'y a pas une sorte de déviation par rapport aux objectifs initiaux ?

Gino Gramaccia

La notion de métier repose sur des critères de génération, on se transmet des savoir-faire bien sûr en répondant à des exigences d'identité collective et professionnelle bien évidemment. Le métier s'inscrit dans une génération. Est-ce que c'est une notion dépassée ? Je n'en sais rien et c'est grâce à la codification des activités d'un métier qu'on peut justement bâtir et construire un programme de formation. Les IUT y sont parvenus. Moi je pense qu'aujourd'hui les IUT forment à des métiers parce qu'effectivement ils s'inscrivent dans une logique de longue durée avec des temporalités très très longues. La notion de profession renvoie aux travaux d'un canadien qui s'appelle Lavigne. La notion de profession est synonyme de la notion de métier mais elle est beaucoup plus subjective, corporatiste, institutionnelle, revendique un statut professionnel mais on ne revendique pas individuellement le fait d'avoir un métier. La profession c'est plutôt une corporation, c'est institutionnel. Je connais bien le monde des avocats, on parle volontiers de profession des avocats moins de profession de boulanger. La notion de fonction est importante. On a l'impression aujourd'hui que les métiers se fragmentent en autant de fonctions que de techniques et d'outils, on va former nos jeunes à des fonctions, dans une sorte de hiérarchie symbolique on va retrouver à la base des spécialistes qui font de l'infographie, du type web 2.0 pour tel logiciel, telle version de Linux, ça c'est une fonction. Je dirais même plutôt que c'est une expertise et la vraie question à partir de ces fonctions d'expert ça sera d'établir des faufileures où les moyens de resserrer de tout ça de

manière à reconstituer tout ça en métier. Reste cette question de compétence qui a fait l'objet d'une abondante littérature sur le plan sociologique, une certaine sociologie critique, vous citez le Goff, je pourrais citer Boltanski bien évidemment et puis bien d'autres, Courpasson qui a beaucoup travaillé sur l'action contrainte et qui définit la compétence comme un instrument évidemment parfois diabolique de la mesure de la performance. Dans la compétence, on ne cherche pas à évaluer ce que sait faire le salarié mais plutôt à évaluer ce qu'il pourrait mieux faire encore jusqu'à l'usure complète. Et sans esprit de polémique je me suis laissé dire que dans certaines entreprises de téléphonie ça ne se passait pas toujours de la même manière. (...) On est dans une sorte d'axiologie du travail mais je ne suis pas en train de faire une sorte de grand prêtre prédicateur critique du management néolibéral mais ça peut s'étendre en cela. Les métiers reposent sur un socle identitaire, il y a une logique de reconnaissance dans le métier bien évidemment mais est ce que ce n'est pas une notion dépassée ? J'ai connu le Front Populaire en 36... c'est une boutade ! Je plaisante bien entendu !

Valérie Lépine

Les IUT sont actuellement, vous le savez, dans une situation délicate et menacée par ces fameux effets non seulement de normes mais des effets ensuite directement économiques liés à la LRU. Nos budgets sont réintégrés globalement dans l'université et donc ce qui a fait la spécificité des IUT, le réseau national des IUT est en train de se morceler et d'être repris dans le giron de chacune des universités avec le risque de disparaître tout bonnement. Donc il y a actuellement des concertations qui sont en train de se faire et en particulier les DUT aujourd'hui sont privés de la possibilité d'une justification dans l'ordre de la norme qui est celle du LMD parce qu'on n'a pas de « L ». On a certes développé des professionnelles mais qui n'ont pas vocation à accueillir tous les étudiants qui ont un DUT et effectivement aujourd'hui c'est très difficile de dire à un étudiant qui a son DUT : va donc chercher tout de suite du travail, d'accord bac+2 ça n'existe plus nulle part mais nous on te dit que le DUT a été créé pour être un diplôme d'insertion professionnelle directe. Déjà, on ne se sent pas autorisés à priver nos étudiants de la possibilité d'avoir au moins un « L » puisque la norme en Europe ça va être d'avoir au moins un bac+3. Certes, les DUT ont eu une mission pendant

40 ans d'insérer à bac+2. Peut-être qu'on peut prendre acte que pendant ces 40 ans, la durée générale des études s'est allongée dans toutes les filières, tous métiers et tous types de formation confondus. On est en train de réclamer haut et fort la possibilité de faire une Licence Universitaire Technologique (LUT) qui soit un bac+3 technologique. L'autre réflexion c'est de se dire que nos étudiants qu'on forme à la technologie et par la technologie, il y a la partie « maîtrise d'outils » et la partie « réfléchir et faire évoluer des techniques et mettre en perspective dans un monde qui change de plus en plus vite et en particulier dans le domaine des TIC ». Et bien évidemment on se sent la responsabilité de devoir les former non pas à la maîtrise technique mais à la maîtrise technologique, c'est-à-dire la compréhension de la science de ces productions humaines, de sorte qu'ils puissent évoluer. Donc bien évidemment la vocation de leur apporter non seulement les compétences d'être opérationnel tout de suite mais aussi la compétence de poursuivre. Pas seulement aujourd'hui tout de suite, mais poursuivre tout au long de leur vie leur progression en termes de formation et en termes de carrière professionnelle. Je crois que les IUT remplissent, ça fait d'ailleurs partie de la feuille de route dans le nouveau PPN de juillet 2009, une double mission de former nos étudiants à l'insertion professionnelle directe et à la capacité à la poursuite d'études. 80% de nos étudiants poursuivent avec succès en licence, plus de 50% en master et on a aujourd'hui des docteurs de plus en plus nombreux qui sont issus de la filière technologique.

Gino Gramaccia

Ces déplacements latéraux, ces possibilités de formation sont évidemment possibles dans les grosses universités. L'étudiant bénéficie d'un contexte favorable.

Olivier Galibert,

Maître de conférences à l'IUT de Dijon,
Département Information - Communication,
Université de Bourgogne

En discutant avec les étudiants, on se rend compte que oui il y a besoin absolument d'avoir des gens qui ont des compétences technologiques dans les masters professionnels et en particulier en communication où on a affaire à des métiers qui demandent une maîtrise technique importante et

peut être pas forcément une maîtrise technique de tous les métiers mais en tout cas une connaissance forte de l'ensemble des métiers pour avoir des postes de management ou de direction d'équipe de communicants. Faut-il encore accepter des gens qui ont une formation classique ou générale dans des masters professionnels ? On peut également poser la question dans ce sens là.

Geneviève Lallich-Boidin

C'est étrange que ces formations professionnelles à l'université c'est soit bac+2, ce n'est pas dans le LMD, l'IUP ça s'arrêtait à bac+4 et on a de l'argent là et si on veut aller plus loin dans le LMD on n'a plus d'argent. Et comme par hasard, à l'Université on nous impose le 3-2 alors que les grandes écoles ont le 2-3 ce qui nous empêche dans nos formations en master pro d'envisager des formations où les étudiants ont le temps de se préparer, d'aller suivre 6 mois des semestres à l'étranger qui est tout à fait possible à l'IUP, qui est plus difficile en master, qui était impossible en DESS. Le fait de préparer son parcours en allant glaner des parcours personnels ce n'est pas possible dans des formations. C'est limite en 2 ans et c'est bien possible en 3 ans. L'objectif c'est qu'on professionnalise de plus en plus à l'université avec de moins en moins de moyens. A l'université de Lyon 1 à laquelle j'appartiens, on nous interdit de prendre en master des pro qui viennent de sortir.

Gérard Vergnaud,

Directeur de recherche émérite au CNRS,
Laboratoire «Cognition et activités finalisées »,
CNRS-Paris-VIII

Les définitions qui suivent sont d'abord pensées pour des individus. Elles peuvent s'appliquer également à des collectifs.

Définition 1 : *A est plus compétent que B s'il sait faire quelque chose que B ne sait pas faire.*

Ou encore A est plus compétent au temps t' qu'au temps t parce qu'il sait faire quelque chose qu'il ne savait pas faire.

Cette définition est une base solide mais excessivement réductrice. Le critère en est le résultat de l'activité. Peu importe comment A s'y prend, s'il sait souder des tôles de 1cm d'épaisseur que d'autres ne savent pas souder, s'il saute 6m au saut à la perche, s'il sait faire une division avec un

diviseur décimal plus petit que 1, ou utiliser le théorème de Thalès.

Définition 2 : *A est plus compétent que B, s'il s'y prend d'une meilleure manière.*

Le comparatif "meilleure" suppose des critères supplémentaires : rapidité, fiabilité, économie, élégance, compatibilité avec la manière de procéder des autres, etc.

Cette deuxième définition conduit à s'intéresser à la forme de l'activité elle-même et pas seulement à son résultat. Par exemple : A utilise sans hésitation la règle de trois pour résoudre les problèmes de quatrième proportionnelle, alors que B ne parvient à les résoudre qu'en passant par le calcul préalable de la valeur unitaire.

Définition 3 : *A est plus compétent s'il dispose d'un répertoire de ressources alternatives qui lui permet d'utiliser tantôt une procédure, tantôt une autre, et de s'adapter ainsi plus aisément aux différents cas de figure qui peuvent se présenter.*

Pour calculer la durée nécessaire au parcours de 450 kms sur l'autoroute, alors qu'il a parcouru 90 kms en 45 minutes, A peut raisonner de plusieurs manières :

- considérer que 450 c'est 5 fois 90, et que le temps de parcours sera ainsi 5 fois plus grand, soit 45 minutes multiplié par 5.

- calculer la vitesse horaire : soit 90 multiplié par 60 puis divisé par 45, ce qui donne 120 ; puis diviser ensuite 450 par 120 pour trouver la durée correspondante en heures.

- procéder à une décomposition additive du type : 45 minutes = 30 minutes + 15 minutes, et de même 90 kms = 60 kms + 30 kms.

Cela permet de voir 450 kms comme une somme (60 + 60 + 60 + 60 + 60 + 60 + 60 + 30), ou encore comme la somme (7 x 60 + 1/2 x 60) et de déterminer la durée par la combinaison correspondante des durées en minutes.

Dans le premier cas A utilise, sans l'exprimer, la propriété d'isomorphisme des fonctions linéaires : $f(kx) = kf(x)$.

Dans le second cas il utilise, toujours sans l'exprimer, la formule avec le coefficient de proportionnalité : $f(x) = ax$

Dans le troisième cas, il utilise, toujours sans le dire, l'isomorphisme additif :

$$f(x+x+\dots+x') = f(x) + f(x)+\dots+f(x')$$

ou celui des combinaisons linéaires :

$$f(kx+k'x) = kf(x) + k'f(x).$$

Définition 4 : *A est plus compétent s'il sait "se débrouiller" devant une situation nouvelle d'une catégorie jamais rencontrée auparavant.*

Par exemple A sait utiliser le théorème de Thalès lorsque les deux droites non parallèles entre elles se coupent sur la figure (figure A), et il se sert alors des propriétés de l'homothétie ; si on lui présente un cas dans lequel les deux droites non parallèles ne se coupent pas sur la figure (figure B), comme il ne peut plus utiliser les propriétés de l'homothétie, il utilise celles de la projection, qui sont plus délicates.

Figure A

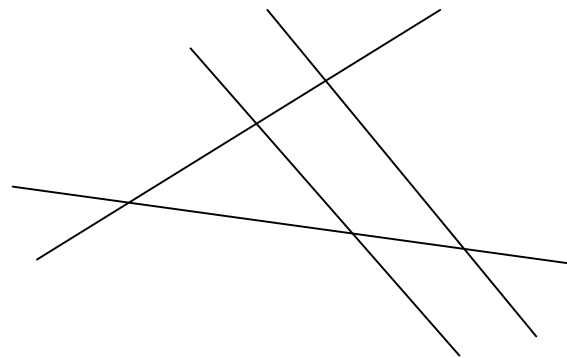
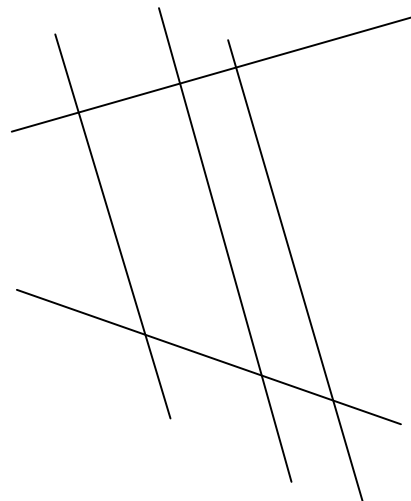


Figure B



Ces quatre définitions sont complémentaires. On ne peut se passer ni de l'une, ni de l'autre. Elles sont particulièrement importantes dans le travail aujourd'hui, parce qu'on demande aux hommes et aux femmes de plus en plus de diagnostic et de résolution de problème, c'est dire de jugement, d'analyse et d'intelligence; et ceci à tous les niveaux.

On n'est pas expert seulement parce qu'on a répété un grand nombre de fois le même geste ou le même raisonnement, mais aussi, parce qu'on est en mesure d'aborder et de traiter des situations nouvelles, jamais rencontrées auparavant.

En d'autres termes, l'expérience professionnelle repose non seulement sur la familiarité des situations rencontrées, mais aussi sur leur variété et leurs différences. Il faut à la fois savoir traiter certaines situations sans avoir besoin de réfléchir longuement, et en même temps être en mesure d'improviser une solution devant une situation tout à fait nouvelle. Cela est vrai pour les élèves aussi; et il faut donc gérer dans l'enseignement à la fois la stabilisation des compétences acquises et leur déstabilisation. Il faut déstabiliser les élèves; c'est le moyen didactique habituel pour provoquer la découverte ou la compréhension d'un concept ou d'un raisonnement nouveau. La limite de ce principe est que, si on déstabilise trop souvent les enfants, ils n'apprennent pas non plus.

Compétence, schème et concept

La compétence ainsi entendue, nous conduit à nous intéresser à l'activité elle-même, et pas seulement à son résultat. L'expérience et l'apprentissage sont adaptation. La connaissance est adaptation, nous disait déjà Piaget, et il précisait : assimilation et accommodation.

Mais qu'est-ce qui s'adapte, et à quoi? Il est trop général de parler d'adaptation à l'environnement. Ce qui s'adapte ce sont des schèmes, et ils s'adaptent à des situations. Le couple schème-situation est donc le couple théorique central de la psychologie du développement et de l'apprentissage, de la didactique et de la pédagogie. Je rappelle donc brièvement quatre définitions du concept de schème, de la moins analytique à la plus analytique, puis la plus formelle

1 *un schème est une totalité dynamique fonctionnelle.*

2 *un schème est une organisation invariante de l'activité pour une classe définie de situations.*

3 *un schème est nécessairement composé de quatre catégories de composantes*

- *un but (ou plusieurs), des sous buts et des anticipations*

- *des règles d'action, de prise d'information et de contrôle*

- *des invariants opératoires, (concepts-en-acte et théorèmes-en-acte)*

- *des possibilités d'inférences.*

4 *un schème est une fonction qui prend ses valeurs d'entrée dans un espace temporalisé à n dimensions et qui produit ses valeurs de sortie dans un espace également temporalisé à n' dimensions : n et n' étant très grands.*

La définition 4 permet de se rapprocher de l'idée d'algorithme et de programme informatique, mais ce sont les trois premières définitions – notamment la troisième – qui permettent le mieux de comprendre le caractère fonctionnel, adaptatif et fondamentalement cognitif du schème.

Commentaires

Mon premier commentaire est que l'idée de totalité dynamique fonctionnelle permet de voir le schème comme une "bonne forme" de l'activité, à la manière dont les gestaltistes voyaient eux-mêmes l'organisation de la perception.

Mais Piaget s'est avancé dans la théorie plus loin que les gestaltistes, que Revault d'Allonnes, ou que Bartlett, en s'intéressant de près au déroulement temporel de l'activité gestuelle du bébé, puisqu'aussi bien c'est à l'analyse de cette activité gestuelle qu'on doit, chez Piaget, les premières descriptions convaincantes de ce qu'est un schème, de sa fonction assimilatrice, et de la coordination des actions qu'implique sa construction.

Le geste est le meilleur prototype du concept de schème. J'avance la thèse que la pensée est un geste, notamment la pensée mathématique. Il nous faut tirer le bénéfice de cette métaphore hardie.

Mon deuxième commentaire est que le schème est un universel, puisqu'il s'adresse à une classe de situations, fût-elle petite et locale (au début de l'apprentissage d'un domaine nouveau notamment) : en toute rigueur il faut des quantificateurs universels pour formaliser l'analyse d'un schème. En même temps l'activité engendrée (la conduite observée notamment) présente une certaine variabilité, puisqu'elle dépend des conditions; ce qui est invariant c'est l'organisation de l'activité, pas l'activité elle-même. La plupart des schèmes n'engendrent pas des conduites stéréotypées.

Et même lorsque nous avons un sentiment d'automatisme, pour certaines de nos conduites ou pour celles des autres, il faut toujours considérer que l'activité cognitive sous-jacente est truffée d'inférences, peu accessibles à la conscience pour la plupart d'entre elles, mais qui n'en sont pas moins essentielles pour relier entre eux les

éléments de l'activité. Les parties véritablement automatisées de nos conduites, dans lesquelles n'interviennent ni inférences ni contrôles, sont d'une exceptionnelle brièveté, et elles sont en outre intégrées dans l'organisation intelligente qu'est le schème.

Mon troisième commentaire est lié à l'analyse en termes de buts, de règles, d'invariants opératoires et d'inférences. Même si le but n'est pas pleinement conscient, ou s'il y en a plusieurs dans la même activité (par exemple la séduction dans une activité collective de travail), on peut toujours identifier une intentionnalité dans l'organisation de l'activité, avec son cortège de sous-buts et d'anticipations.

Les règles, elles, ont cette fonction théorique d'exprimer le caractère génératif du schème. Ce sont les règles qui permettent de saisir la manière dont l'activité est engendrée au fur et à mesure. Ce ne sont pas seulement les actions de transformation du réel qui sont ainsi engendrées, (la suite des gestes dans le saut à la perche ou la suite des écritures dans la résolution d'un système d'équations), mais aussi les prises d'information et les contrôles qui permettent l'infléchissement de la conduite en situation, y compris le retour en arrière si celui-ci est possible.

Les règles sont ainsi la composante du schème par laquelle entrent les conditions et les variations. On peut toujours leur donner la forme « SI...ALORS ». Pourtant lorsqu'on demande à des ouvriers de talent, à des experts, à des enseignants et ou à des élèves d'expliquer pourquoi et comment ils ont fait ceci ou cela, leur réponse est généralement évasive sur les raisonnements conditionnels qu'ils ont bel et bien effectués en chemin. Ils ont tendance à restituer une suite linéaire d'actions : on fait ceci, puis cela, puis encore ceci, oubliant qu'à chaque moment, une ou plusieurs conditions ont présidé au choix effectué, notamment des prises d'information et des contrôles. Le concept de règle d'action de Newell et Simon est donc radicalement insuffisant pour analyser l'activité.

Si maintenant on essaye de comprendre quel type de relation existe entre les conditions de l'activité et les formes qu'elle prend, on rencontre inévitablement la question de la conceptualisation. Même s'il existe des régularités entre les conditions introduites par le SI et la conduite introduite par le ALORS (actions, prises d'information et contrôles) ce n'est pas le concept de succession régulière qui peut à lui seul permettre de saisir les raisons qui relient les différentes conditions possibles et les différentes activités qui leur sont associées. Il existe

des relations conceptuelles entre conditions et activités.

C'est l'argument essentiel pour introduire dans le concept de schème cette composante épistémique que sont les concepts-en-acte et les théorèmes-en-acte. Le schème est conceptualisation ou il n'est pas. L'idée d'une connaissance dite "procédurale" qui serait détachée de toute conceptualisation est un avatar de l'associationnisme behavioriste, dont on n'a pas fini de mesurer les effets dévastateurs sur la psychologie et sur la didactique.

Vincent Merle,

Professeur au CNAM, Directeur de l'Institut du Management des Compétences et de la validation des acquis, titulaire de la chaire Travail, Emploi et Acquisition professionnelle

J'ai le sentiment en entendant les uns et les autres intervenir ce matin, depuis le début de la journée, que je fais partie des gens à cause de qui tous vos malheurs arrivent. Par exemple, a été évoqué le ROME ce matin. Je me souviens qu'il y a... combien d'années ? en 85 ? que j'avais écrit une note de 10 pages dans laquelle en tant que directeur des études de l'ANPE j'avais dit : il faut refaire le ROME. Alors maintenant tout le monde dit : c'est dégueulasse ce machin là. Et bien oui, mais il fallait que l'ANPE ait un outil pour classer les demandes et les offres d'emploi dans un vocabulaire qui permettait de rapprocher l'un et l'autre et il fallait bien que quelqu'un se jette à l'eau et essaye de poser les bases d'un nouvel outil ROME qui existait déjà avant mais qui n'était manifestement plus adapté donc je me suis jeté à l'eau. Et puis maintenant, l'outil il est là comme un truc qui vous gêne. Et puis un peu plus tard dans mon existence j'ai été amené par exemple à accompagner les partenaires sociaux un peu dans la foulée de ce qu'évoquait Gérard ce matin au moment où les partenaires sociaux se sont mis autour de la table à la demande du Ministre du travail de l'époque qui leur a demandé de réformer la formation professionnelle en France et le CMPF avait dit à l'époque : mais c'est très bien ! Nous on est tout à fait d'accord pour mettre tout le système à plat mais il faut d'abord qu'on discute avec les organisations syndicales d'un sujet qui est préjudiciable pour nous qui est la question de la gestion des compétences ou de la gestion par les compétences. Et donc ils ont travaillé pendant un an et demi entre eux et la seule personne qui n'était ni du côté organisation syndicale ni du côté organisation patronale c'était en l'occurrence le directeur du centre d'études et de

recherche sur les qualifications donc moi-même, donc j'ai accompagné ce mouvement et donc ça s'est terminé par les bagarres que l'on sait : Ernest Antoine Seillière s'emparant tout à coup de ce sujet pour en faire un cheval de bataille de la démocratie sociale versus la démocratie version Martine Aubry si je peux me permettre de dire ça ici à Lille. Et puis un peu plus tard, je me suis retrouvé directeur de cabinet d'un secrétaire d'Etat à la formation professionnelle et je dois avouer que je plaide mes erreurs sans pour autant, si vous me considérez comme un criminel, je me souviens avoir contribué à l'introduction de cette notion hyper floue de professionnalisation. Et notamment parce que dans le livre blanc qu'on a rédigé à l'époque, je m'étais permis de dire : attention ! Nous avons un enjeu majeur en France qui est que nous avons des jeunes qui sortent du système éducatif avec la tête bien faite et beaucoup de connaissances mais qui ne sont pas des professionnels pour autant et donc il faut réfléchir à ces processus de transition entre l'école et la vie active en généralisant l'alternance et en en faisant une phase de professionnalisation. L'expression a été explicitement utilisée et on la retrouve plus tard dans l'accord interprofessionnel auquel Richard faisait allusion ce matin : l'accord interprofessionnel 2003 sur les contrats de qualification en contrat de professionnalisation comme par hasard en ouvrant ce dispositif d'ailleurs je vous le rappelle à tous les niveaux de formation considérant que l'alternance n'est pas une sorte de « second choice », de voie de rattrapage où des jeunes qui ne réussissent pas dans la voie académique mais que c'est une voie par laquelle tout le monde pourrait passer pour devenir un vrai professionnel. J'ai noté en passant ce matin une petite phrase de Gérard Vergnaud : ce n'est pas parce que vous avez fait supaero ou polytechnique que vous êtes un expert. Boum ! Il nous lâche ça comme ça et on ne fait pas attention. Mais la professionnalisation c'est aussi entendu dans ce sens là : vous sortez avec la tête bien faite, vous avez des connaissances théoriques et méthodologiques très solides mais quand vous vous trouvez face à la machine, face au client, face à une situation complexe, vous appliquez des connaissances et vous n'avez évidemment pas le même degré d'expertise, d'habileté que celui qui est un vrai pro qui lui est familiarisé avec toutes ces situations là. Donc comment organise-t-on cette phase de professionnalisation : c'est un sujet qui n'est pas seulement technique, c'est un sujet qui est aussi de choix politique bien évidemment. Et puis enfin, tardivement, ça vient de vous être rappelé, je fais partie de ceux qui ont promu la loi sur la

validation des acquis de l'expérience et qui a débouché sur la loi de 2002 qui était, aux dires mêmes de la ministre qui a défendu ce projet de loi devant le parlement, une sorte de petite révolution avec, je l'ai dit et écrit d'ailleurs, des paris sur l'avenir qui étaient tout à fait surprenants parce qu'on savait à peu près pourquoi on voulait faire ça politiquement, il n'y avait pas de doute là dessus, mais on avait complètement conscience qu'on allait inventer en marchant : il y avait des tas de choses y compris la question des jurys, la question de la modularisation des formations, la question d'écriture des référentiels, intuitivement on se disait : on doit pouvoir arriver à construire des choses mais on n'avait pas honnêtement les réponses toutes faites. D'autant plus, je dirais que je m'étais moi même nourri de réflexions interdisciplinaires mais mon passé professionnel notamment dans le cadre du groupe auquel Gérard a fait allusion ce matin et j'avais tout à fait conscience qu'il y avait là des choses qu'il fallait creuser à l'évidence mais en même temps des choses auxquelles nous n'avions pas de réponse toute construite. C'est surtout là dessus que je vais revenir mais petit flashback sur les autres épisodes que j'ai évoqués quand même. Revenons un instant sur le ROME par exemple, voilà ! C'est tout à fait intéressant : ce matin réapparaît dans la discussion comme ça, tout à coup, la notion de métier par rapport à la notion de qualification par rapport à la notion de compétence... bon ! Au moment où on refait le ROME à l'ANPE, 1985-87, qu'est ce que nous avons à notre disposition comme outil ? Il y a un outil absolument superbe qui s'appelle le Répertoire Français des Emplois qui a été construit par le CEREQ. Qu'est ce qu'a fait le CEREQ avec beaucoup de soin ? Il a pris les grands secteurs : bâtiment, métallurgie, mécanique... et puis il a déroulé un processus d'enquête et il a abouti à un monument où on décrivait ce qu'on appelait des emplois types. Et puis, il y avait des variations sur l'emploi type selon qu'on était dans tel ou tel type d'usine ou d'organisation du travail. Le CEREQ a mis évidemment un temps énorme à faire ça puisque ça reposait sur des enquêtes en entreprise extrêmement détaillées et fouillées. Et puis il est arrivé au dernier cahier et puis évidemment le premier qu'on avait fait sept ou huit ans avant n'était plus à jour et donc il fallait les recommencer sauf que le CEREQ n'a jamais recommencé. Je suis un peu rapide et je m'en excuse mais c'est faute de temps. Pourquoi le CEREQ n'a jamais recommencé ? Parce que ça n'avait plus de sens. Parce que, par exemple, prendre le secteur de la métallurgie d'un côté, prendre le secteur de

l'aéronautique ou de la construction automobile de l'autre et de l'agroalimentaire comme troisième et dire je vais décrire les emplois types de ces trois secteurs... de fait dans ces trois secteurs vous utilisez des systèmes automatisés de production et les vraies « compétences », savoir-faire, la technicité c'est celle qui consiste d'abord et avant tout à savoir piloter une machine automatisée, à savoir la programmer etc. Le résultat c'est qu'il a fallu tout recommencer mais dans une optique complètement différente et ne pas prendre les choses par une approche sectorielle. D'ailleurs le CEREQ a arrêté la production du RFE, même si historiquement c'est un outil qui reste un très très bel outil auquel il est bon de se référer encore de temps en temps. Mais on voit bien qu'il y a eu tout à coup dans les organisations du travail, en raison principalement de l'arrivée de nouvelles technologies mais aussi en raison des transformations de l'organisation du travail, une incapacité de dire : « voilà ! Nous sommes capables de cerner des métiers bien précis. Or ces métiers, selon que vous êtes dans la production en petite série ou dans une production grande série, que vous êtes sur de la haute qualité ou pas, ce n'est pas du tout la même chose. Et en plus, le différentiel de compétitivité entre les entreprises se joue parfois sur la capacité à développer les compétences particulières chez les salariés. Je donnerai éventuellement un exemple tout à l'heure. Pendant ce temps là, l'ANPE se trouve face à un problème très concret : « J'ai des offres d'un côté (des offres d'emploi), j'ai des demandes d'emploi de l'autre et comment je rapproche les deux ? » Si on avait un vocabulaire simple qui permettait de rapprocher les deux ? Or, il y avait déjà un ROME. Mais le ROME était lui aussi découpé de manière sectorielle et calé sur les qualifications parce que qualifications... conventions collectives... ça c'était un truc auquel on ne touchait pas. Alors je donne un exemple caricatural, peut-être, mais significatif : on avait dans l'ancien ROME un métier qui s'appelait ouvrier mayonnaisiste. Bah oui ça existait dans la convention collective ! Qualification... on respecte hein ! La probabilité... encore peut-être à Dijon... autrefois, parce qu'aujourd'hui on ne fabrique plus de mayonnaise à Dijon, elle est fabriquée ailleurs... peu importe... que vous ayez une offre d'emploi de mayonnaisiste quand vous avez été étiqueté « ouvrier mayonnaisiste » dans le répertoire des métiers était à peu près nulle. Alors on a cherché à faire quelque chose qui soit beaucoup plus construit sur la logique d'une arborescence et qui tienne tant bien que mal, parce que c'était compliqué, des transversalités. Par exemple : distinction

fondamentale entre les opérateurs industriels qui étaient dans des contextes plutôt de types artisanaux et ceux qui étaient plutôt dans un contexte de grande industrie. Parce qu'évidemment derrière, le contexte de l'activité n'est absolument pas le même. Donc, on a construit cet outil avec ses imperfections, c'est une évidence. Mais, quelque part, c'était une nécessité. Je reviens maintenant sur ce qui au fond a déclenché à la fois toute la réflexion sur la professionnalisation et en même temps qui est sans doute à l'origine de la relance de la validation des acquis professionnels, validation des acquis de l'expérience. Remettons nous quelques éléments simples en tête : un gouvernement de droite dit aux partenaires sociaux : il faut réformer la formation professionnelle. Réponse du CNPF : nous voulons d'abord réfléchir sur la question des compétences etc. Une réflexion s'engage là dessus... changement de gouvernement... le gouvernement passe à gauche... et les partenaires sociaux sont toujours dans cette réflexion sur les compétences, très laborieuse. Intéressant d'ailleurs dans cette discussion, il y est question de quoi ? De thèmes qu'on a vus ce matin : comment aller vers des organisations qui laissent plus de place à la capacité d'initiative des salariés ? Comment avoir des formes d'organisation plus flexibles en contournant quelque peu le handicap que représentaient des définitions de qualification et qui ressemblaient dans un certain nombre de cas à des logiques de type corporatiste. Par exemple, une des entreprises dans laquelle s'est déclenchée toute cette notion de compétence, c'est USINOR SACILOR à l'époque et je me souviens avoir visité avec le groupe de travail paritaire l'entreprise de SOLAC Dunkerque... Quel était le problème de SOLAC Dunkerque ? Il fabriquait de l'acier de qualité médiocre en grande quantité, la demande se tournait beaucoup plus vers de l'acier de haute qualité, de haute technologie. Donc changement des équipements etc. Les japonais s'étaient dotés des mêmes équipements sauf que la différence de productivité était considérable avec les mêmes équipements, les mêmes exigences de qualité, la même exigence de diversification des produits. L'examen fait par USINOR SACILOR amène au constat que ce ne sont pas les technologies qui sont en cause fondamentalement, ce ne sont pas même les grandes lignes de l'organisation du travail, c'est la capacité des opérateurs à diagnostiquer une panne, à se transférer son savoir-faire etc. et à ce moment là SOLAC Dunkerque essaye d'entrer dans une logique qu'on appelle maintenant une logique de gestion des

compétences, de gestion par les compétences. Ce qui d'ailleurs ne supprime pas la notion de qualification, mais qui amène simplement à gérer les capacités individuelles, les savoirs individuels mais en même temps aussi des savoirs collectifs de façon différente et je crois que c'est ça l'élément déclencheur. Alors les partenaires sociaux finissent par mener leur réflexion jusqu'au bout : il y a un processus de réforme de la formation professionnelle qui est engagé, avec les grands thèmes que vous connaissez qu'on retrouve y compris dans la forme qui est en train d'être votée aujourd'hui, enfin ces jours ci par le parlement, l'inégalité d'accès à la formation etc. Donc quels sont les thèmes qui dominent à l'époque dans la réflexion ? Outre ce que je viens de signaler, c'est à dire l'exigence pour un certain nombre d'entreprises si elles veulent rester dans la course de la compétitivité, d'avoir des organisations qui soient plus flexibles et qui reposent plus sur un certain degré d'autonomie des opérateurs, une capacité d'initiative, une capacité à faire face aux incidents, aux événements, à des situations nouvelles. Outre ça, avec mon regard qui était celui plutôt de sociologue et d'économiste du travail, la question qui était posée était celle de la sécurisation des trajectoires. N'oublions pas une chose, c'est que lorsque la loi sur la VAE a été adoptée, il n'y pas de protestation coté patronal, ça peut vous paraître rien, c'est énorme. Pourquoi ? Parce que le discours patronal face à l'autre projet de loi a été d'abord de dire : Attendez ! Les compétences, seule l'entreprise est capable de les valider. Les savoirs, les connaissances, ça c'est les profs. Pas de problème, mais la compétence, c'est dans l'entreprise que ça se valide. Si on regardait un peu plus loin que notre MEDEF bien français et qu'on regardait un peu ailleurs, en Angleterre par exemple. Les anglais avaient déjà résolu le problème depuis quelques années, ils avaient mis en place un descriptif des compétences par métiers en 5 niveaux, ça s'appelait les NVQ et ils avaient installé un peu partout en Angleterre des assessment center : alors le diplôme tout ça... rien à faire ! Vous êtes maçon niveau 2 ? Très bien, vous allez au assessment center et on va vous dire si, par rapport au référentiel de compétences qui est en réalité un référentiel de performance, ne le cachons pas, vous avez les critères nécessaires. Voilà. Est ce qu'en France on devrait faire la même chose ? La question s'est posée ouvertement, j'ai participé à des groupes de travail montés par l'Administration d'ailleurs et l'une des hypothèses c'était d'avoir des NVQ à l'anglaise. Vous allez me dire ça c'est des machins confidentiels secrets...

pas du tout ! Rapport Michel de Verville remis à Jacques Barrot, Ministre du Travail, il proposait de créer un référentiel des qualifications qui était une variante à la française des NVQ à l'anglaise. Or, comme nous nous trouvions en position de réformer la formation professionnelle à la demande du premier ministre de l'époque, c'est à dire Lionel Jospin, nous faisons le choix radicalement différent des anglais ou assez différent des anglais et en même temps nous refusons d'avoir cette espèce de dualité radicale entre les compétences qui seraient uniquement validées dans les entreprises et les diplômes qui ne serviraient qu'à valider les connaissances formelles. Et donc nous posons ce principe que les diplômes, les titres et donc les autres certifications encore constituent des repères collectifs dont les individus ont absolument besoin dans une logique de sécurisation de leur parcours et qu'il ne faut en rien dévaloriser ces repères collectifs. Et donc nous posons cette hypothèse que ces repères collectifs que sont les titres et les diplômes seront accessibles aussi bien par la voie de la formation initiale que par la voie de la formation continue ou par la voie de la validation des acquis de l'expérience. Nous disposions pour ça d'une certaine antériorité puisque l'Éducation nationale avait essayé ce qu'on appelle la VAP, la validation des acquis professionnels. Méthodologiquement, on avait vu que ça posait un certain nombre de problèmes et au fond c'est vrai que quand on a parlé de relancer le processus du coté de l'éducation nationale, la réponse a été : « vous avez un peu fumé la moquette quoi ! Vous n'allez pas relancer ce machin là ! On arrive à en faire 500 par an péniblement donc surtout ne vous lancez pas là dedans ! ». Beaucoup de gens nous ont dissuadés d'y aller. On a fait le choix d'y aller quand même pour les raisons que j'ai indiquées. Si le patronat, finalement, a baissé la garde, c'est parce que, entre autres, Francis Merre, qui venait comme par hasard de l'univers de la métallurgie – j'évoquais SOLAC Dunkerque tout à l'heure, faites le lien – à un moment donné s'est exprimé publiquement, il a fait un article dans le Monde, pour dire : nous ne pouvons pas, nous employeurs, dire à un salarié « vous ne ferez pas toute votre carrière dans la même entreprise ». Et quand bien même vous feriez toute votre carrière dans la même entreprise, vous allez changer d'activité, vous allez changer de fonction, en 40 ans de carrière, vous ne ferez pas le même métier en fin de carrière que celui que vous faites aujourd'hui. Nous ne pouvons pas dire ça d'un coté et d'un autre coté ne pas admettre qu'on reconnaisse ça qui a été acquis à travers l'expérience, à travers une forme de

reconnaissance forte que sont les diplômes etc. avec évidemment cette nécessité d'avoir des jurys mixtes dans lesquels il y a à la fois des enseignants, des formateurs et des professionnels. Donc c'est la voie dans laquelle nous nous sommes engagés. Alors, on aurait pu se contenter de toiler un petit peu les textes de la VAP 92 pour reprendre l'expression qui maintenant lui est consacrée. En fait, on a été plus loin : au fond, quelle est la rupture que l'on a introduite ? Elle est assez fondamentale d'où tous les problèmes pratiques et concrets que vous avez sur la question d'écriture des compétences, c'est qu'au fond, implicitement, le texte de loi dissocie une certification, un titre, un diplôme, une certification paritaire, du chemin qui y conduit. Or, dans notre esprit, au fond, qu'est ce que c'est qu'un diplôme ? Qu'est ce que c'est qu'un titre ? C'était la sanction finale d'un parcours de formation académique réussi. Or là nous disons autre chose, nous disons : une certification c'est d'abord un gage, une présomption d'aptitude, de connaissances et de compétences qui doivent être décrites dans un référentiel. Que l'individu satisfasse à ces exigences parce qu'il a assisté à des cours, qu'il a fait des exercices pratiques dans des situations scolaires, qu'il a fait un bout de stage dans son cursus extérieur, où qu'il satisfasse ces exigences parce qu'il a appris en situation de travail et qu'il a rencontré des obstacles de connaissance et qu'il s'est débrouillé de 1000 façons : un stage de formation continue, une conversation avec un collègue, pour accéder aux connaissances plus formelles dont il avait besoin pour être plus autonome dans les situations. Peu importe. L'essentiel c'est qu'il satisfasse à ses exigences. Alors ce n'est pas dit tout à fait comme ça dans la loi, mais si vous la lisez bien, vous vous rendez compte qu'au fond, implicitement la loi pose qu'il y a dissociation entre les certifications professionnelles et les voies qui y conduisent. Alors, les conséquences nous les mesurons grossièrement. Mais nous sommes en train de les mesurer tous, vous comme moi d'ailleurs, très concrètement. Ça veut dire qu'effectivement, le diplôme qui n'est exprimé qu'en termes de matières, de disciplines et de contenus ou de programmes de l'enseignement du professeur, ça n'est pas apte au dispositif de validation des acquis de l'expérience. Ça ne veut pas dire qu'on ne pas parler connaissance comme ont dit certains. Ça ne veut pas dire non plus qu'on est dans une opération démagogique pour dire « donnons égale dignité au savoir construit dans l'action par rapport au savoir construit de manière académique ». On va donner des diplômes à tout le

monde. Il est vrai quand même qu'au moment où on a voté la loi, je me permets de vous rappeler quand même que la majorité de la population active n'avait pas un niveau de formation supérieure au niveau V, c'est à dire au niveau CAP ou BEP et il y avait là dedans des gens qui parfois avait une très belle trajectoire professionnelle qui en cas de licenciement se retrouvaient confrontés à des jeunes – prenons l'exemple du secrétariat qui est un exemple très très classique : sorti d'un BTS et l'employeur, regardant les deux CV, finalement disait : « Mais le BTS... Bon ! Je préfère quoi ! » Et donc se trouvait dévaloriser concrètement sur le marché du travail des personnes qui avaient construit du savoir-faire, de la connaissance à travers l'expérience et qui étaient en concurrence avec des gens sortis de l'école pas encore vraiment professionnalisés etc. Donc il ne s'agissait pas d'une opération démagogique d'ailleurs les exigences en matière de jury etc. ont été clairement posées dès le départ. En revanche, c'est vrai que les exigences, les conséquences de cette dissociation elles étaient lourdes quant à l'écriture de ce référentiel. Ça veut dire qu'un référentiel il doit non pas exprimer de manière extrêmement étroite telle ou telle compétence dans tel ou tel contexte extrêmement précis mais de dire de quelle activité parlons nous ? Quels sont les contours des activités qui sont visées par le diplôme ? Et du coup, qu'est ce que ça implique en termes de connaissances ? En termes d'aptitudes qu'il faut développer et en termes de compétences. Aujourd'hui, c'est vrai que ça a amené à un travail de réécriture tout à fait considérable de l'ensemble des diplômes et des titres. Notons en passant que du côté de l'enseignement secondaire, ce travail avait déjà très largement été fait. Alors vous allez me dire c'est plus simple sur un CAP dans le domaine du bâtiment que sur un master 2. C'est tout à fait exact. Mais en même temps, c'est vrai aussi que l'Éducation Nationale avait déjà fait des pas dans ce sens là. Simplement, tout à coup, on disait ce n'est pas simplement pour les diplômes très professionnels et de niveau V voire de niveau IV, peut être sait-on jamais de niveau III, on disait au fond tout le monde est logé à la même enseigne. Alors nous savions très bien qu'un master 2 de philosophie... écrire un référentiel décrivant les activités, les compétences, ça n'avait guère de sens. D'ailleurs, j'avais moi même proposé dans la discussion préalable à la loi qu'on dise au fond tout ça ça n'a de sens que pour les diplômes qui ont explicitement une vocation professionnelle. Sortons les autres du système. Et il faut savoir, pour la petite histoire, que c'est l'Éducation Nationale qui

m'a répondu : vous savez, un diplôme qui n'a pas de vocation professionnelle chez nous ça n'existe pas. Tous nos diplômés ont une vocation professionnelle. Et le master 2 en philosophie ? Bon, le master n'existait pas encore... mais le DEA ? Si ! Ça prépare au métier de philosophe et au métier de professeur de philosophie ou de chercheur en philosophie donc c'est professionnel. Donc il y a eu une position claire de l'Éducation Nationale qui a été de dire : nous ne tracerons pas de ligne jaune entre ce qui est professionnel et ce qui ne l'est pas. Je rappelle tout ça pour comprendre que nous avons fait un pari « choix politique » tout à fait fondamental dont l'objectif n'était pas de fournir comme ça a été dit ce matin de la chair à canon au grand capital mais de donner aux diplômés et aux titres, de maintenir les diplômés et les titres dans leurs fonctions de grands repères collectifs nécessaires dans la construction des trajectoires professionnelles des individus dans la sécurisation de leurs parcours ; et deuxièmement de faire en sorte que ces grands repères collectifs, cette forme de reconnaissance, qui est tout à fait fondamentale, ne soit pas accessible seulement quand on est en formation initiale mais qu'à tous les âges de la vie on puisse y accéder avec les conséquences parfois très bénéfiques que ça a. C'est à dire quelqu'un qui passe en VAE comme on dit mais s'il n'obtient pas la totalité du diplôme a envie d'obtenir le reste, retrouve le chemin de la formation continue et parfois certains qui n'avaient pas d'appétit à la formation, petit à petit, se réengagent dans des parcours de formation continue parce qu'il y a cette forme de reconnaissance. On a dit ça au moment du vote de la loi. Un des défauts de cette loi c'est qu'elle va détourner les gens de la formation parce qu'ils vont dire je vais obtenir mon diplôme sans me former donc ils n'iront plus se former alors que la formation ça a du bon. Maintenant que je suis enseignant, c'est pas moi qui vais dire le contraire mais même à l'époque je ne disais pas le contraire. En fait, on constate qu'effectivement la VAE amène les gens, ramène les gens à la formation plutôt que ne les en détourne. Alors quelques exemples pour illustrer mon propos, très rapides, et puis j'en tire quelques conclusions générales pour ouvrir le débat. Quelques exemples que je ne trouve pas inintéressants. Le premier c'est la démarche d'accompagnement que nous avons faite avec une petite équipe au CNAM par rapport à une demande qui émanait des infirmières puéricultrices qui disaient : autant qu'on prenne les devants, le commissaire de la santé nous impose un référentiel, construisons-nous un référentiel de compétences.

Donc on leur a donné un coup de main méthodologiquement. Il a fallu leur faire comprendre que ce dont il fallait parler d'abord c'était de l'activité et pas de la compétence. La compétence c'était quelque chose qui allait avec le descriptif de l'activité mais pas de la compétence en soi. Autre élément : vous allez me dire : avec les infirmières puéricultrices au moins c'est bien balisé. Ce n'est pas vrai, il y a au moins 7 ou 8 contextes professionnels. Entre quelqu'un qui travaille dans un service de néo-natalité, quelqu'un qui travaille dans un service d'aide sociale dans un pays en voie de développement... Elles avaient définies elles-mêmes 7 ou 8 contextes très différents. Le problème c'était d'arriver à mettre dans le référentiel quelque chose qui signifie véritablement ce qu'est fondamentalement cette activité. Quitte à le découper en sous-ensembles d'activités qui font sens pour les personnes au moment où elles exercent leur métier. Nous y sommes petit à petit arrivés mais je me souviens de ce moment un petit peu critique dans l'aide méthodologique que nous tentions de leur apporter parce qu'au fond il y avait là des gens qui étaient formateurs dans des écoles qui formaient des infirmières puéricultrices et régulièrement elles ramenaient ça à de la connaissance. Ou quand elles voulaient parler compétence : oui mais attention il faut des critères très précis pour savoir si on est capables de faire ceci ou cela. Et à un moment donné, on a été amenés à leur dire : mais au fond, qu'est ce qui fait la différence entre quelqu'un qui est professionnel dans votre métier et quelqu'un qui ne l'est pas. Quelqu'un qui est considéré par son environnement comme un bon professionnel. Après tout, peut être ça sera un moyen d'avancer dans le débat que d'interroger quelques infirmières puéricultrices qui sont considérées par l'environnement comme des très bonnes et de leur dire : racontez nous des situations dans lesquelles votre professionnalisme est vraiment mis à l'épreuve par des choses que vous maîtrisez vous, parce que vous êtes de vraies professionnelles et que ne maîtriserait pas l'amateur en contrepartie. On a eu les plus grandes difficultés à leur faire faire ça. Pourquoi ? Au bout d'un moment elles nous l'ont dit : on sait ce qui va sortir, le problème c'est que ce qu'elles vont nous dire on ne l'apprend pas en formation, ce n'est pas dans nos cours. Donc on dit bien là la contradiction qu'il y a entre des cours qui sont censés vous préparer au professionnalisme mais qui ne font pas de vous encore des vrais professionnels, qui ne font pas de vous des experts et en même temps la nécessité d'écrire des référentiels dans lesquels on dit mais l'objectif c'est bien celui là : tout le monde s'y

reconnait, y compris celui qui pratique l'activité et qui veut obtenir le diplôme sans être passé par un cursus de formation et qui dit : moi je m'y reconnais bien là dedans et là je peux donner tous les gages que des situations correspondant à ce qui est décrit là j'en ai vécu, je les ai surmontées et je ne les ai pas simplement surmontées en imitant le voisin mais aussi parce que j'ai été rechercher de la ressource intellectuelle, des éléments de méthode et de connaissance plus théoriques qui m'étaient nécessaires pour résoudre la situation. Deuxième petit exemple, puis je m'arrêterai là sur les exemples, j'ai accompagné pendant un temps une entreprise française qui fait pas mal parler d'elle en ce moment, qui est Veolia Environnement. Et chez Veolia Environnement, il y a une activité de transport urbain et interurbain. Veolia rachète, reprend, un petit réseau de bus dans le sud est de la France, il devait y avoir 60 conducteurs de car donc transport interurbain... situation sociale extrêmement tendue. On essaye de pacifier les relations sociales dans cette entreprise. Ça ne se passe pas trop mal jusqu'au jour où le patron a à choisir deux chefs de ligne et il choisit parmi ceux dont on lui dit : ces conducteurs de car là c'est des vrais pros. Il les désigne et hop ! Grève ! Arbitraire, patronal, scandale etc. Il se tourne vers le syndicat et leur dit : au fond, quels sont les conducteurs de car qui ont leur CAP d'agent d'accueil de conduite routière ? Tout le monde regarde ses pompes, il y en avait aucun. Il a dit : mais c'est très bien, moi je vais choisir les conducteurs de ligne parmi ceux qui obtiennent ce CAP. Oui, mais on ne va pas refaire 2 ans de formation ce n'est pas possible ! Non, non ! Validation des Acquis de l'Expérience. Convention avec le rectorat etc. Il y en a effectivement qui obtiennent, presque tous d'ailleurs, leur CAP, pas en totalité, mais il a fallu faire des petits compléments de formation etc. Qu'est ce qui en résulte ? Les conducteurs disent : au fond nous on a l'impression qu'on est juste derrière un volant mais ce qu'on fait c'est un vrai métier. Il y a des dimensions de notre métier qui nous échappaient, maintenant on les maîtrise. Le patron a choisi les conducteurs de ligne parmi ceux qui avaient eu le CAP sauf que l'année suivante d'autres ont demandé à avoir le CAP par la VAE et petit à petit tous les conducteurs ont le CAP par la VAE. La qualité de service de l'entreprise s'est beaucoup améliorée depuis. Le problème c'est que tout le monde ne peut pas être chef de ligne alors du coup ça a amené à réorganiser le travail. Par exemple, tel conducteur de car est chargé de la sécurité aux arrêts, tel autre s'occupe de la billettique. Évidemment, je sais que Legoff va dire : regardez

on exploite le peuple en lui faisant prendre des responsabilités plus importantes. Soit, c'est une façon de voir les choses. Moi, ce que je vois aussi c'est que Veolia aura certainement le renouvellement de son contrat et là on a des salariés qui sont dans l'ensemble beaucoup plus satisfaits et phénomène important on a commencé à parler autrement du travail et c'est ça qui me paraît absolument essentiel. Quand vous faites un entretien professionnel, annuel, on ne parle pas du travail. Là, tout à coup, le responsable d'exploitation a le référentiel sous les yeux et le salarié à côté. Il dit : ça tu ne l'as jamais fait. Peut-être qu'on pourrait te mettre en situation pour le faire ; dans ce cas là tu pourrais remplir ton dossier de VAE. On parle des activités qui sont décrites dans un référentiel, on parle des activités réelles faites par le salarié. Et du coup, on remet la question du travail et de l'activité au centre des relations sociales. Je crois que ça c'est un des effets produits par la VAE. C'est un exemple niveau V. Mais même sur des exemples de diplômes de l'enseignement supérieur, ces mécanismes-là sont au moins autant importants que la délivrance des diplômes en tant que tels. Alors un ou deux mots pour conclure et lancer le débat en particulier sur le thème de la professionnalisation des études dont j'ai bien ressenti ce matin que c'était quelque chose d'un petit peu difficile et douloureux actuellement. Moi je suis très circonspect là-dessus d'abord parce qu'effectivement constatant qu'à chaque fois que l'enseignement supérieur a essayé de construire en son sein des cursus à vocation explicitement professionnelle, ces cursus ont été un petit peu broyés par l'ensemble du système. Nous sommes bien français de ce point de vue là. Pendant très longtemps, à l'Université, certes on formait des professionnels dans les domaines de la médecine et du droit. Quand on voulait former des ingénieurs, c'était dans les écoles d'ingénieurs. Petit à petit, l'Université a introduit, on l'a dit ce matin, des IUT, des formations à vocation plus professionnelles mais dans un système qui est globalement dominé par une logique absolument fondamentale qui est celle du niveau. Le mot classement a été évoqué ce matin par un des intervenants. Ce mot est absolument fondamental. L'Université française fonctionne d'abord comme un système de classement. Avoir un diplôme ce n'est pas d'abord avoir quelque chose qui atteste ou qui est une présomption d'aptitudes, de connaissances et de compétences, c'est d'abord être à tel niveau dans une hiérarchie d'abord en termes d'année d'étude bien évidemment et donc pas en termes de prestige des formations, c'est très clair. A partir du moment

où cette logique-là est extrêmement prégnante dans le système, comment peut arriver sereinement à introduire dans l'Université française une logique de professionnalisation sans que ça pose plein de problèmes partout. J'entendais une collègue de l'IUT ce matin s'exprimer. Ce qu'elle disait était tout à fait intéressant, elle omettait simplement de dire une chose c'est que les poursuites d'études après le DUT sont liées au fait que la stratégie des étudiants aujourd'hui est dire on va assurer avec un DUT, qui plus est on aura un bien meilleur encadrement et les IUT peuvent se permettre de sélectionner leurs étudiants à l'entrée. Alors évidemment derrière, ceux qui suivent ces stratégies-là, une fois qu'ils ont leur DUT, ils n'ont qu'une idée c'est d'avoir leur bac+3, bac+4, bac+5. D'ailleurs ce fameux processus de Bologne, comment l'avons nous appelé en France avant de nous rattraper à la dernière minute ? On l'avait appelé « 3-5-8 ». C'est à dire qu'immédiatement on l'inscrivait dans une logique hiérarchique. Alors après on a dit non c'est Licence Master Doctorat. Revenons sur l'enjeu de la professionnalisation plus globalement. Moi je crois qu'il ne faut pas se tromper de cible, cette espèce d'acharnement tout à coup d'un certain nombre de nos ministres à dire : le salut de l'Université française viendra du fait qu'on va professionnaliser tous les cursus me paraît un acharnement stupide. Ce qu'on attend d'abord du système de l'Université, c'est de donner des bases extrêmement solides et parfois dans des logiques qui sont des logiques disciplinaires classiques. Ensuite, l'accession à ce qu'on appelle la professionnalisation se fera fondamentalement par l'alternance et elle se fera peut être avec des modes de reconnaissance qui ne sont pas les mêmes titres, les mêmes diplômes que ceux qui servent à sanctionner un bon cursus en formation initiale où on sait former y compris aux lettres classiques, y compris à la sociologie, à la psychologie ou à la philosophie politique. Je crois qu'il ne faut pas se tromper de cible et considérer que la professionnalisation, l'écriture de référentiel, etc. ce serait une espèce de machine infernale qui enfermerait l'Université dans une sorte d'obligation de montrer en permanence qu'elle donne des gages à l'appareil productif qu'elle est en train de mettre sur le marché du travail, des gens prêts à l'emploi. Voilà, si c'est cette stratégie-là, elle est vouée à l'échec. Ne serait ce que parce que les critères de sélection dans les entreprises, ils ne sont pas d'abord : est ce que les jeunes sont prêts à l'emploi ? Ils regardent d'abord le niveau de diplôme, et après ils regardent des éléments touchant à la motivation etc. Mais c'est très difficile

de faire admettre à un employeur que parce qu'il y a un cursus professionnalisant immédiatement la personne est prête à l'emploi et que c'est cette personne là. Dernier mot, puisqu'on a beaucoup parlé de référentiel, d'écriture de la compétence. N'oublions jamais que l'écriture d'un référentiel ce n'est pas simplement une opération technique, aussi bien faite soit elle en s'appuyant sur les concepts adéquats de schème opératoire etc. etc. C'est aussi un compromis social. Est ce qu'on est d'accord pour dire que tel emploi métier il a tel périmètre, que c'est tel type d'activité qu'on y exerce, avec tel degré d'exigence et ça c'est d'abord une question de confrontation entre partenaires sociaux, entre les employeurs qui n'ont pas les mêmes attentes etc. et c'est sur cette base - là qu'on va construire d'abord. Alors après ce sera à construire avec les formateurs qui eux vont voir comment ils mettent en scène du point de vue pédagogique, comment ils préparent à ces connaissances, ces aptitudes et ces compétences. Ça ne se fait pas sous vide social la construction d'un référentiel. Au contraire, ça se fait avec beaucoup de rapports de force. Voilà quelques éléments de remise en contexte historique en quelque sorte, des raisons pour lesquelles nous vivons toutes ces difficultés aujourd'hui. Je n'ai pas de réponse toute faite à ces difficultés. Je pense simplement que si on a plus conscience d'où ça vient tout ça, pourquoi ça a été fait ? Dans quelle optique ça a été fait ? Alors d'abord on sera plus enthousiastes pour trouver des réponses, moins découragés peut être et d'autre part on trouvera des réponses d'autant plus adaptées que nous saurons pourquoi nous les trouvons. Merci.

Intervention de Francis Danvers,
Professeur en Sciences de l'Education, Directeur du SUAIO, Lille 3

Je vais prendre le risque de poser des questions naïves à l'égard du premier intervenant parce que c'est vis à vis de lui que j'ai la distance la plus grande en termes de maîtrise des savoirs savants sans effectivement déconsidérer l'exposé de Vincent Merle mais avec lequel j'ai, je ne vais pas dire une totale identité de vue, mais voilà je n'ai pas d'interpellation au sens où, pour l'avoir lu, pour comprendre la dynamique dans laquelle il se situe, je suis en parfaite adéquation à la fois de valeur et de vision des choses. Par contre, par rapport au premier exposé, j'aurais trois questions à poser et j'insiste sur le fait que ce sont des questions naïves. La première question porte sur une métaphore

qu'on emploie souvent en matière de compétences et la notion de portefeuille de compétences. Or quand on file cette métaphore, on se réfère à un modèle additif. Alors j'ai bien compris que Gérard Vergnaud était un mathématicien, j'aimerais savoir si pour lui cette métaphore est pertinente parce qu'après tout les compétences pourraient répondre à d'autres types de mathématiques. Je ne sais pas, il y a des mathématiques qui utilisent d'autres modèles que des modèles additifs : la multiplication, l'intégration etc. Ma première question porte sur cette métaphore du portefeuille de compétences : force et limites. Ma deuxième question, c'est par rapport à la durée de l'investigation. Au départ, Gérard Vergnaud a bien précisé qu'il se situait plutôt dans un cadre piagétien et il a avancé une tranche d'âge (14-16 ans). Il se fait que, comme beaucoup dans la salle, je travaille dans des perspectives d'éducation et de formation tout au long de la vie, et donc je suis préoccupé par des problématiques de construction des compétences dans le cadre d'une carrière. Ce mot « carrière » a été assez peu mobilisé ce matin. C'est une petite remarque de bas de page. On me répondra que sur le modèle des compétences il y a le modèle constructiviste. Alors moi je le trouve peut être un peu trop optimiste et conquérant. Est-ce qu'il ne faut pas admettre l'hypothèse que les compétences certes ça se construit mais ça peut peut-être se déconstruire par un phénomène d'obsolescence. Alors j'aimerais savoir à partir des analyses très rigoureuses, très analytiques qu'il a pu faire, s'il a pu dégager, alors je ne vais pas dire une loi générale d'obsolescence mais est-ce que pour lui ce terme, ce concept d'obsolescence a un sens, parce qu'on peut admettre qu'on n'est pas expert tout le temps, en toute situation, en tout domaine, et qu'il y a des phénomènes d'oubli, d'inhibition, qui font qu'il faut peut-être penser en termes de dialectique, compétence et incompétence, toutes les compétences ne se manifestent pas dans un dispositif de performativité mais qu'il peut y avoir des compétences cachées. Puis la troisième question est plus délicate, mais je voudrais quand même la poser, Gérard Vergnaud a posé les rapports entre la psychologie et les sciences neuronales en apportant une réponse en disant que les sciences neuronales n'éclairaient pas finalement grandement l'alchimie des compétences... je ne vais pas lui répondre sur ce terrain-là parce que j'ai un joker, je préfère passer la parole à Jean-Pierre Changeux. Par contre, la médecine peut-être pourrait donner des choses et il se fait que je n'ai pas la chance d'être héritier d'un pied de vigne mais j'ai dans mon environnement humain un vieil oncle

qui a 90 ans et qui est atteint de la maladie d'Alzheimer. Alors moi j'ai une intuition toute naïve et toute humaine, c'est que peut-être, en discutant avec des médecins ou divers spécialistes qui travaillent sur la maladie d'Alzheimer, on a peut-être en arrière plan un modèle qui pourrait nous permettre de penser la compétence dans sa complexité. Alors là je reviens à ma question précédente, notamment les phénomènes d'obsolescence des compétences. Voilà. Ce sont des questions ouvertes, pour moi tout à fait naïves et sans arrière-pensée. Merci.

Gérard Vergnaud :

Alors, « portefeuille de compétences », moi je n'utilise pas cette expression. Précisément, parce que c'est un modèle additif qui n'a pas grand chose à voir avec la réalité. Durée des apprentissages tout au long de la vie etc. Certes ! Moi, je suis payé un petit peu par mon expérience pour comprendre que la formation des compétences et la conceptualisation prennent une longue durée de vie aussi bien dans l'expérience des adultes que chez les enfants et quand j'ai donné l'exemple des ingénieurs de l'aérospatiale, c'est 10-12-15 ans d'expérience qu'ils avaient les grands experts. Par exemple, les ingénieurs de l'aérospatiale et de polytechnique au bout d'un an, on leur confiait déjà des trucs mais sous la tutelle de quelqu'un d'autre. Le problème c'est qu'effectivement la plupart d'entre-nous ne sommes par armés au quotidien de formation qu'il peut faire, ne sommes par armés pour regarder la longue durée donc c'est nécessairement des programmes de recherche qui impliquent plusieurs équipes dans la durée avec des héritages etc. Et ça, pratiquement, ça n'existe pas. Même dans les pays qui ont beaucoup de moyens comme aux États Unis, il n'y a pas de recherche sur la longue durée du processus d'apprentissage de manière systématique. La meilleure recherche que je puisse donner c'est celle de Régine Goidy qui a suivi le même groupe d'enfants pendant 5 ans. C'est la seule recherche que je connaisse qui ait cette dimension. C'était sur les maths évidemment. Alors modèle constructiviste, l'obsolescence etc. Alors premièrement, l'obsolescence ça existe, je l'ai rencontrée chez moi aussi bien que chez les autres d'ailleurs. C'est même un concept qui est utilisé un petit peu dans le cadre des réformes de programme dans l'Éducation Nationale. Par exemple, on s'est aperçus que les enseignants avec lesquels on a parfois un peu de mal à faire adopter des aspects

nouveaux du programme, ils se mobilisent quand ils ont compris, ils s'y mettent pendant plusieurs années et puis au bout de quelques années ils sont fatigués déjà. C'est un peu toujours pareil. On m'a même cité l'exemple des centrales nucléaires à EDF, je ne sais pas s'il y a des gens d'EDF ici, il y en avait hier dans l'atelier où j'étais, mais c'est vrai que l'exemple est le suivant : quand le premier choc pétrolier est arrivé dans les années 70-73, EDF a décidé de construire des centrales nucléaires à tout va et on a improvisé en partie, au point que, par exemple, on m'a cité cet exemple qui est un petit peu anecdotique et un petit peu excessif mais quand même il a du sens, où le technicien venait voir l'ingénieur et lui disait : « où est-ce que t'as placé telle vanne ? Et l'ingénieur disait : mais je ne l'ai pas encore dessiné. Bah il lui dit : tu la mettras là parce que je l'ai déjà posée ». Alors, 10 ans après, évidemment EDF savait construire des centrales nucléaires, les planifier etc. Où est ce qu'il y avait le plus d'incidents ? Dans les centrales nucléaires qui avaient été construites dans l'improvisation ou dans les centrales nucléaires qui avaient été construites au moment où ils savaient déjà faire ? Paradoxalement, c'était dans ces dernières centrales nucléaires qu'il y avait le plus d'incidents. C'est à dire que quand il y a du nouveau on se mobilise et quand on a déjà une longue pratique etc. c'est devenu tellement familier qu'on ne fait plus tellement attention. C'est un peu excessif, moi je prends ces exemples pour faire prendre conscience d'un problème mais je l'ai connu par exemple dans l'Éducation Nationale où vous avez par exemple des gens qui disaient « je n'ai jamais appris les statistiques, je ne veux pas les enseigner au collège » alors que c'est assez élémentaire et puis quelques années après disent que ça ne les intéresse plus. Ils finissent par boudier les choses qu'ils ont au départ refusé et pour lesquelles ils se sont ensuite enthousiasmés. C'est quand même un gros truc. Alors modèle constructiviste. Alors moi je suis piagétien mais je ne suis pas exclusivement constructiviste. La culture ça existe et elle transmise et elle est transmise par beaucoup de moyens autres que l'école et l'activité de l'enfant en situation. L'activité de l'enfant en situation elle est incontournable mais ça ne veut pas dire qu'elle se suffit à elle-même. Vygotski par exemple développait, ils sont tous les deux interactionnistes Vygotski et Piaget, Vygotski c'est l'interaction avec l'adulte et avec la culture et avec les signes, Piaget c'est l'interaction avec les situations, les objets etc. Les deux sont complémentaires. On ne peut pas se passer de l'un ou de l'autre. Maintenant, concernant les

neurosciences, j'admire les neurosciences, je me défends lorsqu'on me dit : les problèmes que vous vous posez, nous on va les régler avec les neurosciences. Ça c'est à mon avis une impasse en ce moment. Elle ne le sera peut-être pas tout le temps mais pour l'instant c'est une impasse. Je connais bien Jean Pierre Changeux, j'ai beaucoup discuté avec lui sur ces questions et il a mis un peu d'eau dans son vin de ce point de vue, parce que c'est vrai qu'il y a 15 ans il aurait volontiers dit : mais on va regarder, on va même voir des processus inconscients dans le cerveau. Pourquoi pas, mais enfin entre la psychanalyse et les neurosciences il y a quand même une marge même si effectivement c'est bien le cerveau qui opère dans tous les cas. Il n'y a pas un seul phénomène psychologique qui n'ait pas son équivalent dans le cerveau. Le problème c'est quel équivalent ? Alors Alzheimer ce n'est pas un bon cas pour l'obsolescence parce que l'obsolescence c'est... Bon l'Alzheimer ça existe, je l'ai rencontré chez moi aussi bien que chez les autres. Les troubles qui indiquent que la mémoire est en train de se détériorer existent déjà très tôt parfois et moi je suis troublé parfois par mes propres insuffisances mais le fait est que l'obsolescence ce n'est pas ça, parce que l'obsolescence c'est un phénomène à forte interaction sociale, je veux dire dans une culture donnée que quelque chose prend de l'ampleur, on s'y intéresse, le mot « mode » est excessif, c'est quand même un peu de ça qu'il s'agit et puis ça retombe. Il faut en tenir compte c'est vrai. Alors ce qui est sûr c'est que j'ai donné ce matin l'idée que quand même dans la compétence l'idée de faire face à une situation nouvelle c'était très important, je maintiens ce point de vue mais le fait est que c'est pas si facile que ça de faire face aux situations nouvelles et d'organiser la vie des gens et leur activité pour qu'ils soient capables de faire face aux situations nouvelles.

Etudiant :

Moi j'ai une question, très modestement, je suis en DEUST « Métiers de la Bibliothèque », vous parlez de la professionnalisation, avant j'ai fait une formation en alternance à l'IRTS pour devenir éducateur et il y a un vote qui a été fait à l'IRTS, une question qui a été rejetée d'ailleurs qui était que le fait de l'obligation pour les formateurs de retourner sur le terrain pour se tenir au goût du jour en fait et donc la question que je me pose c'est est ce qu'il y a une obligation de travail sur le terrain pour les formateurs qui ne restent pas juste dans

leur rôle de formateur, vu qu'on est dans un monde qui va très très vite... c'est une question qui me tarabuste un petit peu.

Patrice de la Broise :

Je ne vais pas répondre à la place de Vincent Merle, j'ai juste une réflexion, j'ai été sensible à un élément de ta présentation où en fait se pose notamment en matière de validation de l'expérience dans cette négociation entre les référentiels de formation et les référentiels métiers. Je me demande si la difficulté ne vient pas aussi, ça peut paraître démagogique de le dire comme ça, parfois d'une méconnaissance aussi de l'activité qui se joue, qui s'actualise aussi dans les organisations. Je dis que c'est un peu démagogique, mais la réalité c'est que nous ne sommes pas dans l'ignorance des métiers, des pratiques, des champs, des domaines mais les situations sont à ce point particulières toujours avec des problématiques de développement social qui nous dépassent souvent dans le cadre de l'exercice de notre métier d'enseignant et / ou de chercheur que je me demande si l'apprentissage ne vient pas aussi d'un enjeu de formation continue, de formation tout au long de la vie, des enseignants que nous sommes.

Vincent Merle :

Oui je souscris à cette réponse, évidemment je suis un petit peu mal à l'aise pour vous répondre parce que moi j'appartiens à une institution qui s'appelle le CNAM où les professeurs titulaires sont recrutés sur un double critère : un critère académique mais aussi il faut qu'ils aient été des excellents professionnels dans leur domaine donc un prof du CNAM il est les deux à la fois mais quand il ne l'est pas parce qu'il vient d'une formation plus universitaire, le fait qu'il soit en contact régulier avec des professionnels dans le champs auquel il exerce me paraît une bonne chose. Il y a mille façons de la faire alors soit on le met dans l'argumentation c'est pas forcément la meilleure solution ou effectivement il y a mille occasions dans lesquelles il peut y avoir des contacts multiples entre les professionnels et les enseignants où on apprend à se respecter réciproquement parce qu'autant il est vrai qu'un enseignant a beaucoup à apprendre à aller voir ce qui se passe dans les entreprises, à discuter avec des professionnels sur la nature des connaissances exigées pour être autonome dans les situations etc. Autant je pense qu'un professionnel a beaucoup à

apprendre de l'enseignant pas simplement sur les contenus académiques mais sur la nécessité qu'il y a de temps en temps à passer par des modes de transmission des connaissances qui sont beaucoup plus formels. On le voit très très bien dans les formations en alternance où il y a des contacts entre tuteur universitaire, tuteur dans l'entreprise, où les questions ramenées par les élèves, les étudiants qui sont en alternance dans les cours obligent à enseigner différemment etc. Ou tout simplement le professionnel qui lui-même est interpellé parce que, tout à coup, il a en face de lui un étudiant qui en sait plus que lui parce qu'il a un savoir qui est beaucoup plus d'actualité et ça je trouve que cet échange permanent entre deux milieux dans une logique de respect mutuel c'est quelque chose qui est absolument essentiel pour construire ce qu'on appelle avec toutes les ambiguïtés que j'ai indiquées tout à l'heure la professionnalisation de l'enseignement supérieur. Un mot sur le portefeuille de compétences, je ne suis pas sûr du tout que ça soit un outil magique, je ne veux pas en faire la promotion d'autant plus qu'en ce moment, y compris dans la loi, on est en train de nous dire qu'il ne faut pas un portefeuille de compétences mais il faut un passeport formation obligatoire pour tout le monde etc. Je ne suis pas sûr du tout que ça soit efficace de procéder comme ça. Néanmoins, je constate ce que j'ai pu observer à travers la VAE, qu'il y a toujours une dimension biographique dans l'exercice qu'on a à faire quand on remplit un dossier de VAE. Il ne s'agit pas d'écrire uniquement des situations montrant qu'on a su solliciter la connaissance pour résoudre un problème, il s'agit de montrer aussi par exemple comment on a réinvesti dans une situation professionnelle des choses qu'on avait acquises dans une situation professionnelle antérieure et comment cette transposition était source de progrès, de connaissance et de développement personnel. Le fait d'habituer les gens à cette démarche un peu de retour réflexif sur sa propre expérience est quelque chose qui me paraît extrêmement formateur et tout à fait nécessaire. Exemple simple pour terminer ça : nous interroignons un jour une personne qui était dans les métiers du secrétariat qui avait au départ un baccalauréat professionnel et qui venait de passer un BTS par la VAE et on l'interroge sur : qu'est ce que ça a changé dans votre vie ? On s'attendait à ce qu'il dise la paye, la reconnaissance par ses collègues, il nous a un peu parlé de tout ça mais il nous a dit : la principale chose que ça a changé c'est que à peu près tous les 15 jours j'ai dans mon tiroir un petit cahier et je me dis simplement depuis 15 jours

quelles occasions j'ai eu d'apprendre des choses nouvelles et je les note. Rien que le fait de faire ça, ça fait de moi, il ne l'a pas dit comme ça, un praticien réflexif, c'est à dire quelqu'un qui effectivement est toujours en posture de se dire quelles ont été mes marges de progrès, quelles ont été les occasions d'apprendre, garder traçabilité de ça le jour où on est confrontés à un dossier de VAE, ça change tout d'une certaine façon.

Olivier Galibert :

Je voudrais juste revenir sur la fin de l'intervention de Vincent Merle et sur sa vision de la professionnalisation à l'Université. C'était la fin de l'intervention et il fallait conclure et c'était sûrement très schématique par rapport à votre pensée mais vous avez dit grosso modo que le système était fait de telle manière que la professionnalisation généralisée à l'Université était vouée à l'échec et la question que j'ai envie de vous poser par rapport à ça : quelle vision avez-vous finalement de l'Université aujourd'hui et juste pour illustrer mon propos, je parlerai des doctorants. J'étais en charge à l'Université de Bourgogne de la professionnalisation des doctorants et aussi du CIES pour ces questions-là, donc affaire à des normaliens ou autres et si je crois comprendre la logique dans laquelle vous situez l'Université c'est à dire une vision assez disciplinaire où on va au bout de sa discipline, de son cursus, on peut prendre l'exemple des doctorants comme un exemple significatif de cette approche-là. Et quand on a affaire à ce public-là finalement on se rend compte des vraies lacunes de maîtrise de compétences qu'on pourrait qualifier de professionnelles comme d'envisager un entretien d'embauche, d'envisager un CV, enfin des choses très très simples qui sont d'un niveau, j'ai envie de dire et je le dis par expérience, par rapport aux gens que j'ai eu en formation et que j'ai côtoyés qui est quasiment inférieur à ceux qui ont un bac+2 professionnalisant qu'on peut voir ailleurs. Donc ça interpelle quand même et pour un employeur c'est significatif cette maîtrise de certains outils qui sont finalement dans le background d'un ingénieur, qui sont dans le background d'une personne qui sort d'une école de management par exemple. C'est pour ça qu'aujourd'hui quelqu'un qui a le titre de docteur et qui est ingénieur dira qu'il est ingénieur-docteur et ça sera très valorisant donc ce qui sous-entend dans mon intervention c'est aussi : qu'est ce qu'on propose finalement comme employabilité ou comme emploi possible à des étudiants qui sortiraient de

l'Université ; c'est ce qui m'a semblé comprendre dans la fin de votre intervention.

Vincent Merle :

Oui, ça nécessiterait une réponse très très longue. Effectivement j'ai été très lapidaire dans mon propos sur ce sujet parce que mon propos est un peu en réaction à des postures politiques prises par les Ministres, en particulier face à des mouvements étudiants de type CPE, qui disent : ne vous inquiétez pas, on va professionnaliser et on va rajouter une mission d'insertion dans les universités et hop ! Problème suivant ! Je ne crois pas que ce soit forcément une posture politique très féconde, je vois aussi à quoi elle donne lieu de temps en temps c'est-à-dire des universitaires pleins de bonne volonté qui, étant maintenant dans la ligne du parti, font des masters professionnels en appelant quelques professionnels pour intervenir, en maquillant leurs belles connaissances avec des intitulés un peu professionnels. Évitions ce genre de chose. Une expérience que nous sommes en train de mener avec des collègues du CNAM et que je trouve tout à fait intéressante à cet égard. Il y a des gens qui ont fait de la philosophie politique, il y a des gens qui ont fait de l'histoire médiévale, il y a des gens qui ont fait de la littérature comparée, de la psychologie clinique etc. et qui découvrent chemin faisant que finalement ils n'ont pas envie de passer un concours d'enseignement, ils n'ont pas envie de finir dans la recherche et ils disent : je vais aller en entreprise. Ensuite on les retrouve sur les plateaux téléphoniques grosso modo quand on ne les retrouve pas chez Mac Do. Ils finiront par rejoindre un emploi qui est à peu près en rapport avec le niveau d'études qu'ils ont suivi mais il faudra souvent beaucoup d'années de galère. Après tout, ces jeunes-là ils ont des aptitudes qui sont extrêmement appréciées dans les entreprises au moins, d'après ce que disent les entreprises, ils savent analyser, capacité de synthèse, ils se la pètent moins que les petits mecs qui sortent des écoles de commerce, ils ont une capacité d'adaptation plus forte parce qu'ils ne sont pas passés par un moule etc. etc. Ils savent rédiger. Aujourd'hui, un cadre il sait rédiger un Powerpoint et c'est tout, il ne sait pas écrire un texte. Là, vous avez des gens qui savent faire ça et vous nous demandez ; ah oui ! Vous comprenez, ils n'ont pas de connaissance technique. Pas de problème, on monte un an : contrat de professionnalisation, vous me dites le poste sur lequel vous voulez les accueillir et on va leur monter un parcours de

formation complètement sur mesure en puisant dans l'offre de formation du CNAM qui est déjà très large, plus celle de Sciences Po qui est notre partenaire là dedans. Il y a eu des réussites remarquables à travers ce dispositif. La première jeune fille qu'on a accueillie, master 1 de philosophie politique, va seulement s'occuper de questions d'intégration d'handicapés dans une entreprise avec des cours sur le handicap, des cours sur la négociation collective. Au bout d'un an, je la revoie et elle me dit : mais j'ai compris ce que c'était le métier DRH, c'est ce que j'ai envie de faire DRH. Elle a réussi à rentrer directement en master 2 RH dans un des meilleurs masters RH de Paris et puis elle à la sortie elle me dit : ah la la ! Catastrophe ! Je viens de me marier ! Je lui dis : félicitations ! Elle me dit : non non ! Le problème c'est que mon mari vient d'être nommé à Dubaï. Qu'est-ce que je vais faire ? L'entreprise en question a des implantations dans les pays du Golfe, j'ai immédiatement appelé et on m'a dit oui c'est très bien ! On voudrait développer l'embryon d'une fonction RH dans un pays où c'est pas facile du tout. Elle a pris sa valise et elle est en train de développer la fonction RH à Dubaï. Voilà. Et là si la réponse est de dire : on va arrêter de faire de la philosophie politique parce qu'on va faire que des formations professionnalisantes, je dis halte-là. Je précise que je suis fils d'universitaire, ça explique peut être aussi des choses, ce n'est pas seulement la biographie des individus qui explique des positions, je pense qu'il y a de la fausse professionnalisation qu'il faut absolument éviter de faire. Si on veut faire un cursus très professionnalisant, on monte un DUT. On veut à un moment donné professionnaliser des gens qui sont passés par des voies plutôt générales, on se donne les moyens de le faire et on le fait principalement par l'alternance au lieu de cette espèce de course poursuite où on croit sortir du problème parce qu'on a professionnalisé alors qu'en fait on est en train d'essayer, passez moi l'expression, de jouer un peu au cache-misère par rapport au fait que dans ces filières dites générales en réalité comme elles ne sont pas sélectives et que le reste l'est, des gens y vont par goût pour la matière mais n'ont pas à l'évidence les capacités de faire un excellent cursus académique. Qu'est ce qu'on leur propose en cours de route ? Ça c'est une vraie question.

Laurence :

Pour rebondir effectivement, une des définitions de la compétence c'est la capacité que nous aurions à réagir pour faire face aux situations nouvelles et je

voudrais rebondir sur ce que vous avez dit Vincent Merle et effectivement ça m'a fait penser au réseau Phenix. C'est un ensemble d'entreprises qui effectivement souhaitent recruter des étudiants issus des Sciences Humaines et Sociales à des niveaux cadre et dans leur discours on dit ces étudiants-là qui sont issus des formations générales font preuve d'adaptabilité, d'esprit synthétique, d'esprit analytique et je me posais la question de savoir dans quelle mesure plutôt que de maquiller les compétences universitaires en prenant le discours des compétences dites professionnelles ne pas puiser dans les compétences que développe déjà l'Université dans ses savoir-faire, et valoriser justement ces compétences dans les modalités de travail. Je pense qu'on a un des atouts à jouer pour valoriser la formation universitaire c'est de montrer qu'elle développe déjà des compétences qui intéressent, qui séduisent aussi le monde de l'entreprise, indépendamment du vocabulaire qui va bien utilisé pour maquiller et transformer l'Université, en montrant qu'elle dispose d'un référentiel de compétences et de dispositifs qui pourraient être proches de ce qui est demandé dans le monde de l'entreprise. C'est juste une petite question.

Patrice de la Broise :

Alors moi je vais me permettre de réagir, Laurence on se connaît bien et je voudrais quand même dire qu'il y a un certain paradoxe à voir qu'aujourd'hui, je n'ai pas l'habitude d'utiliser souvent ces acronymes, c'est le MEDEF qui porte un projet de reconnaissance de l'excellence académique de certaines formations. Je crois que c'est intéressant précisément que peut être dans ce mouvement à priori contradictoire d'une université qui va vers la reconnaissance au sens où on va essayer de reconnaître un sentier qui est celui des compétences dans l'organisation et bien à l'inverse ces organisations soient soucieuses. Après on peut se poser plein de questions, la question de la sincérité, je crois en tout cas qu'il y a à s'interroger sur la manière effectivement dont... non pas l'excellence ! Si on associe l'excellence immédiatement à une formation académique, je pense qu'on fait aussi erreur. Ou la discipline, on prend toujours l'exemple de la philosophie, je trouve que c'est commode mais il y a bien d'autres exemples, je pense par exemple les langues. La question des langues vivantes et pas seulement des langues appliquées peut se poser comme un levier pour l'Université en particulier mais pas

seulement, de démonstration aussi de cette compétence universitaire qui a droit de cité dans l'organisation ; alors peut être pas en regard d'une tâche spécifique mais effectivement, pour employer les grands mots, du développement social que j'évoquais tout à l'heure dans mon propos.

Vincent Merle :

Le projet Phenix dont vous parlez sur le plan de la méthode au départ il s'est un peu inspiré de nous, notre dispositif à nous existait avant, peu importe qui a la primeur, on a essayé de les fusionner, on a eu le plus grand mal parce que maintenant Phenix, Madame Parisot en a fait son truc, ça devient très difficile. Fondamentalement, l'idée est la même. Dans la pratique, elle est un peu différente quand même parce qu'au fond d'où ça vient Phenix ? ça vient du constat du président XX qui était président France et qui est devenu président Monde donc il a pris sa petite valochette et il est parti au siège en Angleterre et il s'est rendu compte qu'il y avait d'excellents consultants chez Press ?? en Angleterre qui sortaient d'Oxford, Cambridge, qui avaient été formés très académiquement. Alors que les mêmes consultants en France sortaient tous de grandes écoles de commerce ou de polytechnique etc. Il s'est dit mais au fond est-ce qu'il n'y a pas aussi, sortant de l'Université, des gens qui peuvent parfaitement exercer ces métiers-là. Du coup, l'opération Phenix a démarré. La différence pratique elle est quand même importante parce qu'au fond ce sont des entreprises qui se sont engagées en disant : on reconnaît ça donc on crée des postes, on est prêts à les accueillir quel que soit le métier et il y a très peu d'alternance, plutôt une sorte de sas de décontamination dans lequel on leur dit : allez hop ! Marketing, stratégies d'entreprise et après une fois dans l'entreprise vous apprendrez à nager tout seul. Nous on cible sur une activité professionnelle et on fait un vrai parcours d'alternance mais du coup on ne vise pas ceux qui sortent d'une université avec xx+, on n'en prend aussi parfois qui sortent de master 1 ou de licence générale. Mais fondamentalement quand même l'idée est la même, si du côté des employeurs on commence à reconnaître une certaine forme d'excellence académique ça peut aussi avoir la valeur professionnelle, je pense que c'est plutôt une bonne chose.

Les associations professionnelles : quelles conceptions, quelles attentes en matière de compétences en Information, Communication et Documentation ?

Table ronde introduite et animée par Vincent Merle
Représentants des associations professionnelles :
Communication Publique, AFCI, ARREP, UJJEJF...

Vincent Merle :

On accueille sur cette table ronde des représentants d'associations professionnelles à qui je vais passer la parole au fur et à mesure. La question un peu générique sur laquelle on va essayer de voir, on va reprendre un peu tout ce que nous avons développé notamment cet après-midi et ce matin sur le thème de la compétence, comment elle s'écrit dans ces associations. Et ce qui est intéressant justement c'est que, regroupant des professionnels, on a certainement affaire dans ce cadre-là à des praticiens réflexifs, qui réfléchissent sur leur propre pratique. Et des compétences on va certainement arriver à des référentiels d'activités et de compétences. Donc c'est ce que je vous propose de voir. Pour commencer cette table-ronde, je laisserai la parole abondamment à la salle pour poser des questions à nos intervenants mais comme question de lancement je vous propose, on va commencer par, si vous le voulez bien, par Guillaume Apair, qui représente l'AFCI. Alors avant d'en arriver directement à cette question des compétences et des référentiels compétences, ce qui me semble faire une des spécificités de cette association c'est que justement elle semble regrouper dans sa dénomination, elle s'intéresse à la communication interne avant de s'intéresser aux communicants, c'est à dire à ceux qui l'exercent. Alors encouragez-moi ou détrompez-moi, dans quel sens, c'est voulu cette dénomination ?

Guillaume Apair :

En fait, c'est l'histoire même de l'association, c'est quand même lié à des histoires de métier puisqu'en fait la spécificité des communicants internes pendant longtemps c'était souvent de ne pas avoir de formation en communication à la base. Donc l'association elle est née il y a 20 ans un petit peu sur ce postulat qui était d'aider des gens qui parfois étaient nommés du jour au lendemain sur une fonction de communication interne dans une usine, dans une administration, enfin peu importe les secteurs puisqu'on a aussi des gens dans le secteur

public, dans le privé un peu dans tous les domaines, dans les collectivités mais beaucoup en entreprises aussi. La finalité d'origine, et c'est encore le cas beaucoup maintenant, c'était d'accompagner des gens qui étaient en évolution professionnelle. La fonction qui est encore celle qu'on assure aujourd'hui c'est la fonction d'échange et d'aide à des gens qui rentrent dans le métier. Alors dans les faits, on a de plus en plus de communicants internes qui ont des formations en communication mais on est encore contactés toutes les semaines par des gens dont ce n'est pas le métier qui disent : bah voilà, je viens d'être nommé, qu'est ce que vous pouvez m'apporter ? On a des activités, on a des universités, c'est beaucoup axé sur le témoignage c'est à dire des échanges de pratiques d'autres communicants lors de réunions qui peuvent durer une demi-journée ou une journée donc c'est assez pratique. Néanmoins on a un axe qui était là aussi dès l'origine il y a 20 ans qu'on a gardé et qu'on est en train même de remuscler qui est un axe autour des sciences humaines, c'est à dire que c'est un peu dans l'ADN de l'AFCI, on n'arrive pas à dissocier le côté pratique, c'est-à-dire l'approche un peu autiste c'est à dire je dois faire un événement, je dois faire un journal, je dois faire une newsletter, je dois faire un intranet, on n'arrive pas à dissocier dans notre programme d'activité de la réflexion sur ce qu'on fait, notamment parce que la communication interne est souvent à l'interface d'autres métiers. On est très souvent en binôme avec les ressources humaines, donc il y a des points de contact avec des disciplines RH, des disciplines Sciences Humaines. En ce moment par exemple on est en train de relancer un groupe de travail sur les sciences humaines, on travaille avec des sociologues, on parle régulièrement de l'histoire en entreprise puisqu'on dit souvent que les entreprises n'ont pas de mémoire, c'est un peu vrai mais on considère aussi que ça fait un peu partie du job de prendre un peu de recul sur ces pratiques.

Vincent Merle :

Merci pour cette première intervention. Je vais passer la parole à votre voisine de l'ARREP.

Cécile Thys :

L'ARREP est l'Association des Professionnels de la Communication en Nord Pas de Calais. Alors effectivement, au début ARREP c'était pour relations publiques parce que c'est une association

qui a été créée il y a une quarantaine d'années que les métiers à l'époque étaient plutôt de l'ordre des relations publiques. C'est une association qui a un encrage régional qui est complètement complémentaire avec des associations nationales peut-être un peu plus structurées et qui formalisent en tout cas un certain nombre de choses et beaucoup de nos adhérents adhèrent aux deux mais la spécificité régionale c'est aussi de proposer des lieux d'échanges à proximité et plus faciles. Et à l'ARREP, on rassemble effectivement autant des professionnels de la communication du secteur public que du secteur privé, agences et entreprises, et autant j'allais dire des séniors directeurs de la communication que des juniors fraîchement nommés assistants de communication ou chargés de communication. On a bien un métier de base, on a une unité régionale qui nous réunit, on est tous des professionnels de la communication mais il y a aussi une diversité des approches et dans le cadre de l'exercice d'aujourd'hui d'écrire les compétences et décrire nos métiers, c'est un exercice assez difficile auquel l'ARREP essaye d'ailleurs de répondre en proposant des formats d'événements et en proposant des contenus qui peuvent à la fois intéresser tous les types de métiers et selon les maturités professionnelles et les postures. C'est un exercice assez difficile au quotidien. En tout cas, ce qui nous réunit tous au sein de l'ARREP, c'est la volonté, la conviction qu'on a un intérêt à se rencontrer pour plusieurs raisons : la première c'est d'échanger nos pratiques et puis de se dire : ah bah oui ! On aurait pu faire comme ça, y'en a d'autres qui font comme ci... partager les mêmes problèmes et puis aussi de se soutenir par rapport à des difficultés, par rapport à des situations, de réfléchir ensemble à comment on pourrait évoluer de manière plus ou moins structurée mais je pense aussi qu'il y a autant une envie d'évoluer, de faire autrement et en même temps le besoin assez régulièrement de se dire « je ne suis pas seul face à cette situation », « avec l'association je peux éventuellement réfléchir à mon positionnement ». On a des grandes discussions sur « où doit être la place de la communication externe », « où doit être la place de la communication interne », « comment elle doit être rattachée », « à qui elle doit être rattachée », « quel est son domaine de compétences ». Il y a ces deux objectifs : se professionnaliser, toujours l'envie d'apprendre un peu plus et puis être ensemble pour défendre le métier et en tout cas essayer de positionner au mieux et je pense que, comparé à nos membres fondateurs de l'association il y a 40 ans, on a un peu progressé puisqu'il n'y a qu'à voir maintenant la

diversité des métiers et des intitulés de postes dans la communication. On a aussi repéré un certain nombre de compétences et en même temps, on n'est pas tous logés au même degré dans nos structures et on n'a pas tous les mêmes champs d'action dans nos structures. Pour ce qui est effectivement de l'action de professionnalisation, l'ARREP a formalisé son envie de travailler avec les organismes de formation de la région en créant une commission « relations écoles » que je représente aujourd'hui et l'idée c'est bien ça, c'est de se dire : si on reste aussi entre professionnels, on échange sur nos métiers mais on a aussi peut être intérêt à se retourner aussi vers le monde de la formation parce qu'ils ont ce recul que nous n'avons plus, ils ont cette réflexion que nous on a pas, forcément pas de la même manière en tout cas, pas avec le même nez dans le guidon. Ils ont cette volonté de prendre du recul par rapport à nos métiers et donc on a intérêt à interagir et d'un autre côté peut-être on imagine, en tout cas on l'espère, que dans la professionnalisation des formations, les associations professionnelles peuvent avoir un rôle à jouer auprès des étudiants d'accompagnement.

Vincent Merle :

Je passe la parole à votre voisin Pierre Alain Douay qui représente l'association « Communication Publique »

Pierre Alain Douay :

Je suis délégué général de cette association. C'est un club de directeurs de communication. Communicants ; ça devrait être tous les acteurs de la structure. Nous nous distinguons effectivement des gens qui ont été formés, qui se consacrent à temps plein à la communication et ça c'est le mot « communicateur » qu'on voudrait voir de plus en plus utilisé et nous considérons que le travail de ces communicateurs ce n'est pas d'avoir le monopole de la communication des structures dans lesquelles ils sont les directeurs de communication, c'est d'aider ces structures et leurs agents à être de plus en plus communicante c'est à dire encore une fois évolutive et adaptative. C'est dans ce sens que nous ne sommes pas une association professionnelle car nous nous préoccupons assez peu à vrai dire du statut et des salaires de nos membres. Pour nous la communication c'est quatre choses et je pense que c'est important de le redire. Quand nous parlons de la communication, nous

parlons de la communication des organisations, c'est à dire que nous considérons d'abord que la communication c'est une fonction vitale des organisations, quand je dis vitale c'est dans une analyse systémique le fait que toute structure, personne, organisme ne survit que si (elle) il est capable d'être à l'écoute de son environnement et de ses composantes. On peut appeler ça la communication interne, et donc la communication c'est avant tout une fonction vitale des organisations. Deuxième idée, c'est que nous considérons à partir de ce moment-là que la communication c'est une fonction de management des organisations. Qu'est-ce que je veux dire par là ? Je veux dire que ce n'est pas simplement une série d'outils et de techniques, c'est une fonction de direction des organisations la communication, c'est à dire qu'elle est une dimension et une compétence que devrait détenir tout responsable ou futur responsable. Notre combat principal actuel à « Communication Publique », c'est de voir ce qu'on apprend sur la communication à des gens pour qui, les choses étant ce qu'elles sont, finissent par être les patrons des directeurs de communication. Il y a peu d'exemples de dircoms qui deviennent directeur général des services, directeur général de l'entreprise. Par contre, il y a des tas d'exemples de gens qui sont dans des écoles publiques ou pas, l'ENA... toutes ces grandes écoles, il y a d'ailleurs un réseau des écoles de service public qui forment des hauts fonctionnaires en ce qui nous concerne. Une des questions qu'on s'est posée : mais enfin ! Qu'est ce que ces gens-là qui vont devenir les chefs et les patrons des dircoms, qu'est-ce qu'on leur apprend dans leurs études de chef sur la communication conçue comme une fonction de l'organisation et comme une fonction de management. C'est pathétique. A l'ENA, on a réussi à introduire l'idée d'un séminaire de communication qui est optionnel et pas noté. Alors que la gymnastique elle est notée. Et en plus, quand on leur parle de communication, grosso modo il y a trois idées : la communication c'est le media training, les relations avec la presse et la communication de crise. Ce combat pour la reconnaissance de la communication comme une fonction des organisations, comme une fonction de management, il est essentiel. A partir de ce moment-là, nous défendons l'idée que la communication n'est pas un supplément d'âme, un complément, une cerise sur le gâteau de l'action publique, elle est partie intégrante de toute action publique. C'est quoi une action publique ? C'est une relation avec des citoyens, des usagers, des contribuables. Si une action publique n'est pas

d'abord et aussi de la communication, je ne sais pas ce que c'est. C'est une idée qui a l'air simple, mais faire passer cette idée que la communication ne vient pas après la décision pour la faire passer, une décision prise par des gens qui ont fait de grandes études. On a les meilleurs fonctionnaires du monde et donc le problème pour la communication, vue par la plupart de ces hauts fonctionnaires, c'est d'expliquer aux gens à quel point on a eu raison de prendre cette décision pour eux. Faire passer l'idée qu'en amont de la décision, il y a une fonction communication qui permet d'écouter, qui permet d'être attentif aux attentes, qui permet de piloter le changement, c'est une idée simple, elle commence à être comprise mais quant à dire qu'elle est admise c'est une autre affaire et ça veut dire qu'enfin oui la communication est un métier. Ça veut dire que ce n'est pas un don, ce n'est pas un talent, c'est un métier, c'est un travail, ce n'est pas magique. Même cet hommage vicieux qui est rendu parfois à la communication, c'est à dire cette chose magique, merveilleuse, qui pourrait faire tout passer est quelque chose de terrible. Non la communication n'est pas magique, c'est un métier, c'est un travail, qui ne sert pas principalement à faire savoir ou à faire valoir ce qu'on a fait mais à mieux faire ce qu'on a à faire, c'est à dire c'est vrai pour les administrations mais c'est vrai aussi pour les entreprises privées, la communication ne doit pas être présentée comme un service après-vente de la décision, de l'action, de la production, elle est une partie intégrante de la décision, de l'action, de la production. Et donc, le métier, à partir de ce moment-là, le combat qu'on mène et on en vient là à vous les étudiants c'est aussi bien pour les dircoms qui se battent pour se faire reconnaître comme des managers parmi d'autres, pas plus magiques, pas mieux mais aussi bien. Il y a un combat pour tous les métiers de la communication qui est l'idée de faire passer que ce n'est pas simplement un petit talent ou un don, ça s'apprend, ça se travaille, ça s'étudie, ça s'évalue, c'est reproductible, c'est quelque chose qui est un vrai métier, un vrai travail. Ces quatre niveaux que j'explique là, il bien évident que vous, tous les universitaires, vous êtes essentiels pour nous et effectivement il serait important qu'une sorte de confrontation ou de fertilisation croisée entre nos métiers se fasse. Je n'en dirai pas plus sur les formations parce qu'il se trouve qu'on a au moins réussi une chose c'est vrai. Par exemple, maintenant dans la Fonction Publique Territoriale, il y a un répertoire des métiers qui comporte six fiches métiers qui expliquent très bien ce que sont les fonctions de chargé de communication, de

directeur et toute une série de fonctions en expliquant non seulement ce qu'elles sont en termes de savoir et de savoir-faire mais ce qu'elles sont aussi en termes de perspectives. Il y a effectivement un travail fait sur le Répertoire des Compétences, sur la définition des fonctions. Quand quelqu'un est engagé dans un service de communication publique, quand on regarde quelqu'un qui a fait Sciences Po mais pas trop de communication, on se dit qu'il est intéressant. C'est injuste, mais ça veut dire qu'il y a une dimension de culture générale, de curiosité, de connaissance historique, sociologique. Il ne faut pas vouloir seulement être des techniciens de la communication, mais si vous voulez être des spécialistes de la communication ça implique aussi, au delà de l'outil, aussi facilement soit-il, ça implique aussi effectivement une culture générale. Chacun sait qu'internet ce n'est pas seulement un outil, c'est un territoire maintenant. Il y a un vrai travail de sociologie du territoire d'internet à opérer. Ce territoire il faut l'explorer, la cartographier mieux, il faut l'investir et là on trouve le problème de légitimité ou d'autorité dans ce territoire horizontal où tous les émetteurs sont égaux ce qui pose un vrai problème dans l'administration française. Il y aura de plus en plus besoin de référents, de garants. Il y aura besoin de trouver dans ce territoire qu'est internet des pôles, des références, des garants et des garants j'en vois pas beaucoup d'autres, a priori, que les universitaires, les chercheurs.

Vincent Merle :

Je vais laisser la parole selon le même principe à notre dernier intervenant Philippe Dourcy, représentant de l'UJJEF « Communication et Entreprise »

Philippe Dourcy :

Historiquement, l'UJJEF rassemblait les journalistes qui s'occupaient de journaux d'entreprise. L'association a un peu plus de soixante ans aujourd'hui mais comme l'a expliqué Pierre Alain avec fougue et passion, le monde de la communication a fortement évolué depuis soixante ans sous différentes influences, modifications managériales, nouveaux changements technologiques, nouvelles formations. Aujourd'hui, l'UJJEF ne rassemble pas exclusivement que des journalistes mais aussi des directeurs d'agence de

communication, des responsables de communication interne également des directeurs de communication, le panel est beaucoup plus large et moi je ne suis que 1/2000ème de l'association.

Patrice de la Broise :

Je me suis laissé dire que la question des référentiels de compétences est un objet commun à l'ensemble des associations, qu'elles travaillaient précisément en concertation sur cette écriture. J'aimerais savoir s'il y a des tensions dans la négociation de cette écriture ou alors si c'est une unanimité qui me surprendrait. Est-ce que vous pouvez nous expliquer comment cette écriture collective inter associative opère.

Philippe Dourcy :

Moi si j'en juge parce que ce qui se passe à l'UJJEF au niveau des travaux puisque nous sommes organisés en commissions, il n'y pas de tension particulière ça se déroule plutôt dans un climat convivial. On essaye d'avoir une cartographie la plus exacte possible de l'évolution des métiers de la communication aujourd'hui. C'est vrai que ce n'est pas simple, on a engagé une réflexion maintenant depuis un an environ, elle n'est pas terminée. On essaye de voir quels sont les grands domaines de la communication en distinguant la communication stratégique et globale avec la communication d'entreprise, la communication en agence, l'édition d'entreprise et l'information et puis aussi tous les métiers émergents, on parlait tout à l'heure d'internet, la e-communication et le multimédia. On a aujourd'hui cerné à peu près une centaine de métiers différents et pour chaque métier, on va associer à chaque fois des compétences, une formation, des salaires, des évolutions de métiers possibles parce que la communication paraît être un métier ouvert mais finalement il ne faut pas non plus que ce soit une impasse et quand on est dans le monde de l'entreprise et qu'on travaille dans le domaine de la communication, les passerelles avec les autres fonctions de l'entreprise existent très peu voire pas du tout. Nous notre rôle de communicant c'est de réfléchir aussi à l'évolution des carrières des communicants, voir quelles sont les pistes que l'on peut imaginer pour eux en interne. Pour répondre à ta question Patrice, chez nous ça se déroule très bien, il n'y a pas de tension il y a surtout la volonté d'avancer, de clarifier une situation et de poser un petit peu les choses parce

que la communication avançait très vite depuis quelques années et on est engagés dans une réflexion permanente donc on essaye un petit peu de poser les choses pour y voir plus clair.

Guillaume Apair :

Je crois, pour compléter ce que Philippe vient de dire, que vous faisiez référence à un travail plus collégial qui a été lancé entre toutes les associations qui sont ici d'ailleurs mais d'autres. On est en train, à l'initiative de l'UJJEF d'ailleurs, de compiler tous les travaux de référentiels métiers qui ont été faits dans les différentes associations. Nous, on avait sorti en 2005 un référentiel d'activités du métier de responsable de communication interne. On est en train évidemment de l'apporter dans cette plate forme. L'idée c'est de mettre en commun et d'identifier aussi les métiers qui n'ont pas été décrits par les différentes associations et pour l'instant on est en phase d'agglomération : on doit rendre notre copie pour le mois de novembre et le but c'est d'avoir en un lieu unique sous une forme qu'on n'a pas encore décidé, je ne dévoile aucun secret, mais de compiler l'ensemble des descriptions « métiers de la communication » qui soient dans le domaine public, dans le domaine du web, dans le domaine comme vient le dire exactement Philippe. Moi, je voudrais rebondir sur des questionnements que j'ai entendus ce matin et répondre à une question parce qu'on tourne autour du pot mais personne n'y répond c'est « à quoi ça sert un référentiel ? » et surtout à quoi ça sert concrètement ? Nous, je vais vous dire pourquoi on s'était lancés là-dedans en 2005. Nous on s'était lancés là-dedans parce qu'on nous l'avait demandé. Qui nous l'avait demandé ? Déjà nos adhérents, tout à l'heure je vous disais qu'il y avait des gens dans nos adhérents qui n'étaient pas des gens qui avaient reçu une formation en communication et avoir je dirais une description assez simple des activités de quelqu'un qui assume les fonctions de responsable de communication interne c'était aussi un moyen de dialoguer sur la création de son poste quand il était en création de poste, c'était un moyen aussi pour une DRH de bâtir un périmètre et on a eu aussi une autre demande qui est à peu près conjointe, on s'apercevait aussi quand on était en situation d'interaction avec des cabinets de recrutement qui avaient des missions pour recruter pour des entreprises qu'ils avaient les plus grandes difficultés à produire une annonce de recrutement et quand on voit encore d'ailleurs l'indigence de certaines annonces même encore maintenant, on se dit qu'il y

a encore du travail à faire sur la diffusion des descriptions d'activité. C'est aussi pour ça qu'on en remet une couche et qu'on se regroupe je pense parce qu'il y a même dans l'univers RH sur tous les métiers de la communication et il y en a beaucoup des métiers de la communication, il y a encore beaucoup de travail et c'est encore assez nébuleux et donc oui comme ça a été dit ce matin en début de matinée, un référentiel c'est aussi un outil de visibilité ça c'est clair mais c'est d'abord un outil qui est utile aux gens qui exercent la fonction. C'est un outil de confort et ça les aide à avoir quelque chose auquel s'adosser et je dirais que c'est très concret et c'est totalement indispensable. Je voudrais dire autre chose par rapport à des choses qui ont été dites ce matin sur les métiers de la communication. Je vais être un peu provoc' surtout face au public qui est là aujourd'hui, moi je considère qu'on n'est pas obligés d'avoir une formation infocom pour être un très bon communicant et tout à l'heure vous disiez, Patrice, c'est important de savoir d'où on parle, quand je dis ça j'ai moi-même un cursus totalement comm', j'ai fait un IUT de journalisme, j'ai fait un DESS de communication donc je prêche contre mon camp mais l'expérience prouve, moi dans mon équipe, je travaille dans une direction de la communication dans une entreprise de services. Dans mon équipe, il y a une juriste en droit public qui est responsable en communication interne, elle n'a fait aucune étude en communication, j'ai une juriste en droit qui fait des relations publiques et j'ai une mathématicienne qui fait de la communication institutionnelle et ce sont de très grands pros. Donc ça reboucle un peu avec ce que disait Pierre Alain avec la nécessité d'avoir je dirais du fond et une culture générale, ça rejoint un peu ce que disait aussi Vincent Merle tout à l'heure sur l'idée de stratégie des étudiants à se construire des parcours, c'est à dire de piocher dans les différents cursus quelque chose qui va correspondre un peu à leur formation idéale. On retrouve des gens qui exercent la fonction et qui ont ces mêmes stratégies là.

Cécile Thys :

Moi je pense qu'ici, vous avez des gens qui sont conscients qu'il faut créer un référentiel et que c'est important de le faire parce que c'est une défense du métier. Je pense quand même qu'on n'est pas représentatifs, je me trompe peut être, de la majorité des professionnels de la communication sur cette question et sur le besoin d'une réflexion sur un positionnement encore du métier, d'être

toujours dans la défense, d'être toujours dans la prospective de ne pas se laisser emballer vers une technicité croissante, de ne pas confondre technicité et professionnalisme, de ne pas se rassurer par les réseaux et le jeu des relations publiques au sens très premier du terme et je pense qu'effectivement il y a une certaine catégorie de professionnels qui sont dans cette réflexion. Mais je ne suis pas sûre que tous les professionnels aient cette même logique et là-dessus je rejoindrais un peu la différence entre ceux qui sont issus d'un cursus comm' et ceux qui ne sont pas issus c'est que ceux qui ne sont pas issus d'un cursus comm' sont en général beaucoup plus soucieux finalement de cette réflexion, de cet apport... Moi, je ne suis pas aussi idyllique sur le fait que tous les professionnels de la communication ont compris l'intérêt d'une réflexion sur le métier et je ne suis pas non plus sûre qu'ils aient conscience justement de toutes ces compétences.

Pierre Alain Douay :

Ce que vous dites est vrai, c'est vrai aussi à Sciences po puisqu'il se trouve que je coordonne un master communication publique ici à Sciences po Lille avec Dominique Bessières, qui est un des membres. Quand vous êtes dans un master 2, vous sentez très bien que l'inquiétude, l'enjeu pour les étudiants c'est leur employabilité c'est à dire qu'est ce que je vais pouvoir montrer à un éventuel employeur pour pouvoir être embauché dès que j'ai mon diplôme ? Et c'est vrai que la technique est rassurante, elle donne le sentiment qu'on contrôle, c'est comme le permis de conduire, au moins on l'a et on sait conduire une voiture. La vraie question ce n'est pas de savoir conduire une voiture, c'est de savoir où on l'emmène. Ce n'est pas une contradiction mais il y a cette chose vécue du côté des enseignants et des professionnels qui est que la technique est rassurante, elle est nécessaire mais au combien évolutive, ça veut dire que tous ces webmestres que l'on sort... je pense que l'avenir d'un webmestre c'est comme l'avenir d'un trapéziste. Ça ne peut pas se faire tout le temps, la question pour le trapéziste c'est un métier de haute précision, ne vous laissez jamais faire quand on vous expliquera que vous les gens de communication vous êtes des artistes. Un trapéziste ça se casse la gueule à un millimètre, un comptable ça se remet à un million d'euros, il n'y a aucun problème. Donc la précision, l'exactitude n'est pas là où on croit, soyez sans complexe là dessus. C'est vous qui avez une science exacte, en tout cas un

métier exact, les autres il y a des tas d'accommodements. Et simplement, il faut bien avoir en tête cette idée que les outils vieillissent les réponses techniques à une question qui, elle, va durer très longtemps, d'un moment, ne seront pas les outils et les réponses d'un autre moment. Et quand je vous dis à vous qui êtes rassurés et qui êtes rassurants pour un employeur, quand vous dites : je sais faire ça. Ayez bien en tête que vous devez avoir la maîtrise d'une technique parce que c'est rassurant et pour vous et pour l'employeur mais que vous devez toujours avoir la ressource pour évoluer. Plus votre spécialisation est technique, plus vous devrez ou bien évoluer en permanence dans cette technique si elle vous passionne mais il faudra évoluer, alors si en plus vous voulez évoluer en termes de responsabilités, monter dans la hiérarchie a fortiori dès le moment de vos études, préoccupez-vous du background comme je ne devrais pas dire. Ayez toujours cette curiosité stratégique qui vous permettra après peut-être d'évoluer.

Intervention dans la salle :

Pour compléter un peu ce qui a été dit et pour vous livrer mon expérience en entreprise, aujourd'hui quand on est recrutés dans une entreprise, on est recrutés sur un diplôme, sur une formation, sur un savoir-faire, mais dans une entreprise on évolue aussi beaucoup sur un savoir être, donc pour faire simple on est recrutés sur un quotient intellectuel et on évolue avec un quotient émotionnel aujourd'hui. J'écoutais les différentes interventions sur les compétences, les métiers... ce que je peux vous livrer c'est ce que je vis au quotidien dans une entreprise et j'ai travaillé dans plusieurs entreprises et je peux le vérifier. Aujourd'hui, on vous demande effectivement d'avoir un niveau de formation, des diplômes, mais être aussi capable de vous adapter. Et ce matin j'étais aussi intéressé par les définitions qui pouvaient exister sur les compétences et cette adaptation, cette conduite du changement qui est permanente dans les entreprises et qui nécessitent vraiment des qualités, je compare ça un peu à une éponge, on est capables de s'imprégner de l'évolution de son environnement en interne et en externe. Au niveau du référentiel métier sur lequel on travaille, on part du principe que la communication c'est le métier commun, ensuite vous avez des spécialités et après vous avez des techniques de communication. Et on a souvent tendance à tout mélanger, les techniques de communication avec internet, les spécialités qui

peuvent être les relations publiques, les relations presse, la communication de crise mais le métier de base c'est la communication.

Geneviève Lallich-Boidin :

Tout à l'heure Patrice m'a sollicitée pour représenter l'ADBS, je ne peux pas. Je ne suis plus à l'ADBS. En revanche, ce que je peux dire c'est que pour les métiers de l'Information Documentation, l'ADBS a participé à l'élaboration d'un référentiel des métiers au niveau européen. Il est là sous une version papier mais il est disponible gratuitement sur internet. Il n'est pas impossible de rédiger un référentiel, savoir s'il y avait des documentalistes ici est-ce qu'elles s'y reconnaîtraient ? C'est une autre question qu'on peut leur poser. On n'a pas de documentalistes, on a le référentiel.

Laurence Le Douarin (sociologue à Lille 3) :

Effectivement dans les compétences, grosso modo, on distingue les savoirs, les connaissances, le savoir-faire et puis le savoir être. Vous venez d'en parler disant que ça faisait partie maintenant des référentiels de compétences, alors c'est vrai qu'aujourd'hui dans cette trilogie des savoirs, on parle du savoir être qui est une notion assez confuse alors on va parler d'autonomie, d'esprit d'initiative, de loyauté, de franchise, de registre émotionnel et d'une certaine façon ça désigne une liste où on va dessiner le modèle de bon comportement, les bons comportements à avoir dans le monde de l'entreprise, les bons comportements auxquels l'individu est censé se conformer, et d'une certaine façon ce modèle efface les frontières entre les compétences professionnelles et les compétences qui relèvent de la libre activité sociale et de la vie privée. Ce que je veux dire par là, c'est qu'on est en train de dessiner effectivement un nouveau modèle de salarié qui doit développer les bonnes compétences de savoir être, c'est à dire être performant sur le registre relationnel et il me semble là qu'on est en train de créer un modèle de performance intériorisé, on intériorise de multiples évaluations de performance qui engendrent un stress au travail et l'actualité sur ce registre, je pense au fichier professionnel de France Telecom, nous montre également les dérives de ce type d'évaluation des compétences y compris et surtout sur l'évaluation des compétences de savoir être. Je ne souscris absolument pas et je ne considère pas que ce soit une avancée sur le mode

managérial de lever haut et fort l'idée qu'il serait de bon ton désormais de mettre un référentiel de savoir être.

Guillaume Apair :

Vous aimez le cinéma ou pas ? Vous aimez le cinéma ? Vous savez comment on fait un film ? En général, il y a un casting. C'est un métier aussi. En ce moment, j'ai deux stagiaires, deux étudiants : l'un qui fait plutôt de la communication institutionnelle, l'autre qui fait plutôt de la communication interne. Ce qui les différencie c'est justement la partie savoir être dont vous parlez et qui vous gêne énormément visiblement. Moi je considère que c'est ce qui fait que ces deux stagiaires sont toutes les deux en ce moment dans une zone de confort et pas dans une zone d'effort et c'est ce qui fait qu'aujourd'hui elles ne sont pour l'instant que stagiaires, elles ne sont pas salariées on est bien d'accord. C'est ce qui fait qu'elles sont plutôt à l'aise, plutôt à leur place, ça ne veut pas dire qu'on leur interdira un jour d'exercer le métier de l'autre, loin de là. Ça leur permet de se situer, ça leur permet d'apprendre et ce n'est pas du tout des cases dans lesquelles on enferme. Moi ce qui me gêne dans votre intervention, c'est le côté totalement négatif du mot « performance ». Ce n'est pas un gros mot, c'est le quotidien en entreprise privée notamment, c'est là-dessus que ça fonctionne. Après, mettre des critères de savoir être ça permet aussi d'avoir une discussion sur ces sujets-là mais pas forcément avant en entreprise. C'est un levier supplémentaire et ce n'est pas un carcan.

Laurence Le Douarin:

Juste quand le savoir être correspond effectivement à ce que vous êtes, tout se passe bien dans le meilleur des mondes. Mais quand le savoir être ne correspond pas à ce que vous êtes, ça veut dire pour autant que vous êtes évacué, ça veut dire pour autant que vous n'êtes pas performant...

Cécile Thys :

Ça veut dire que vous n'êtes pas dans le bon environnement de travail, que vous n'êtes pas dans la bonne culture d'entreprise.

Guillaume Apair :

Moi je considère que c'est un canevas, si vous avez une bonne équipe RH... c'est pour ça que je prenais mon exemple du cinéma, l'adéquation parfaite au rôle n'existe pas, pourtant il y a de très bons films. L'idée ce n'est pas d'atteindre la perfection et que ça serve à présurer le salarié comme ce qu'il a l'air d'y avoir comme postulat dans votre intervention. Pour moi, la communication c'est une fonction partagée et le management a un rôle fondamental à jouer dedans et la communication ne peut pas tout. C'est pareil pour la fonction Ressources Humaines. Là aussi on est dans la notion de compétence et de compétence transverse. L'idée d'instrumentalisation des référentiels rejoint un peu votre intervention. Je ne suis pas d'accord mais néanmoins je considère qu'il y a des conditions de qualité managériale et RH. Il y a des possibilités de dérapage néanmoins nous on a fait ce référentiel sur la communication interne depuis 5 ans. Il y a de la maturité qui a évolué, alors certes il y a des actualités sur lesquelles tout le monde surfe en ce moment dans certaines grandes entreprises d'actionnariat public et tout le monde s'engouffre dedans. C'est certes dramatique mais moi je n'en tirerais pas forcément toutes les conclusions que vous tirez.

Pierre Alain Douay :

Moi je crois partager avec vous un grand scepticisme sur le savoir être. Vous aurez remarqué que j'ai surtout insisté quand je parlais de la fonction communication comme fonction des organisations, comme fonction de management qu'il me semble qu'un combat essentiel c'est de dire que la communication c'est un savoir-faire et c'est un savoir. Ce qui me gêne un peu dans ce que vous dites c'est que j'ai l'impression que vous réduisez la communication à des techniques de relations interpersonnelles et avec les manipulations qui vont avec. Moi je ne vois pas en quoi le fait de dire que la communication c'est le moyen par lequel toute organisation s'adapte, écoute d'abord et s'adapte à son environnement et ses composantes, ça c'est une définition que je veux bien qualifier de managériale mais il me semble qu'elle met la communication là où elle est. S'il s'est passé quelque chose et qu'on entendait encore le sympathique PDG de France Telecom le dire ce matin « ah ! Si on avait mieux écouté nos gens ! » Il fallait mon vieux ! Donc ça s'appelle du management. Je reviens à cette idée : c'est fondamentalement une question de performance non pas au sens de rentabilité mais au sens où une

organisation publique a fortiori est quand même là d'abord pour rendre service et pour un service d'intérêt général. Ça ne doit pas pour autant rendre malheureux et invivable la situation mais la communication c'est d'abord l'écoute de l'environnement et l'écoute des attentes des gens avec qui on travaille.

Laurence Le Douarin :

Je ne parlais pas de la communication en fait, ce n'était pas une critique sur votre exposé, c'était vraiment sur le référentiel des compétences de savoir être et je voulais juste souligner effectivement que ça pouvait entraîner le fait que le salarié peut ne se sentir jamais à la hauteur et que d'une certaine façon il n'est jamais sûr de ses propres compétences, jamais sûr de ses propres performances ni vis à vis des autres, ni vis à vis de lui-même. On est dans une situation où aujourd'hui les gens finissent par intérioriser le fait qu'ils sont responsables de leur trajectoire professionnelle, qu'ils ont entre les mains leur propre destin et que ça ne se réfère jamais à des conditions sociales extérieures qui pourraient expliquer leur situation. On entre dans l'ère où les gens se sentent coupables de n'être jamais à la hauteur à la fois dans le savoir-faire mais aussi maintenant dans le savoir être. On est dans une logique presque normative, un ordre social, un ordre moral, nous devons être comme ceci et comme cela pour être un bon soldat, un bon salarié. Je veux juste souligner les dangers de cette dérive de mettre en place des référentiels de compétence, de savoir être. A un moment donné, on peut aussi s'appuyer sur l'idée que dans un environnement, y compris dans le monde de l'entreprise de plus en plus complexe, c'est au contraire la diversité des comportements qui peut alimenter les réflexions au sein d'une organisation qui devient de plus en plus complexe. Et pas simplement le fait de mettre des gens qui devraient avoir les mêmes comportements et être dans le même moule.

Guillaume Apair :

Je pense que vous avez tort de voir ça comme un moule et dans ce que vous dites, ce que je trouve intéressant c'est le « on » que vous employez de manière fréquente. Moi je pense qu'il y a un champ à explorer qui est très important c'est plutôt le « on » que vous employez. Moi ça me fait penser à la question du management. Moi je pense qu'il y a

un vrai champ de recherche sur « comment on enseigne le management ? » et notamment dans les grandes écoles, notamment en université, tout le monde se retrouve ou potentiellement peut se retrouver à encadrer au moins une personne et d'être totalement démuné à avoir passé tout son cursus scolaire et même une grosse partie de sa carrière sans jamais avoir encadré et être jeté dans le grand bain. Derrière votre « on », il y a pour moi « comment on pratique ça ? ». Il y a aussi des choses très dramatiques qui se passent dans les entreprises, de gens qui ne savent pas faire et là-dedans il n'y a pas forcément un grand dessein manipulateur. Moi je trouve que c'est un peu l'arbre qui cache la forêt. Moi je pense qu'il y a un terrain de recherche, un terrain d'analyse quasi journalistique sans forcément aller dans la sociologie mais je pense qu'on pourrait aller dans la sociologie ne serait ce que de dire comment on enseigne le management et comment surtout les gens ont passé tout leur cursus et une partie de leur carrière en étant inexpérimenté en la matière. Et ces gens là peuvent créer de la souffrance en étant inexpérimentés et réduire ça au référentiel je trouve ça un peu...

TABLE RONDE SUR LES FORMATIONS PROFESSIONNELLES EN INFORMATION ET COMMUNICATION HORS UNIVERSITE : Sarah Benkerif (CNAM), Fabrice Audebrand (ENPJJ), Mme Bouchez (ESJ Lille)

Gino Gramaccia :

Juste pour les introduire au débat, je suis venu avec quelques fiches, quelques chiffres aussi, donc on compte dans les métiers de la communication : 70 métiers, 280 fonctions (enquête 2006). Entre bac+2, +3 et +5, on compte 850 formations pour 20 000 étudiants et pour un flux à l'arrivée de 12 000. Dans le temps de l'Université à l'emploi, dans les métiers de l'information et de la communication, les sentiers ne sont pas aussi bien tracés qu'on ose rêver. On sait que sur certains emplois dans le domaine de la communication candidatent des diplômés qui ne trouvent pas d'emploi dans leur propre secteur, par exemple : en médiation culturelle. Et dans le temps, effectivement, d'autres cursus placent beaucoup de leurs étudiants dans les métiers de la communication, dans les écoles de commerce ou les IUP. Les formations professionnelles en information et communication hors université, je

commencera peut-être par une question qui peut paraître complexe : Mon dieu ! Est-ce possible ?

Sarah Benkerif (CNAM) :

Je suis enseignante en communication pour des licence 3 informatique qui sont d'ailleurs présents dans cette salle. Je leur ai expliqué l'objectif du symposium : c'est avant tout d'aller déjà vers l'extérieur. Ce sont des futurs informaticiens, on aura la fiche métier dans le domaine de l'informatique et on leur demande de plus en plus que ces futurs salariés puissent tout simplement communiquer au sein de l'organisation. On leur a demandé le but. Ils estiment de plus en plus qu'on ne sait pas communiquer dans l'organisation. C'est vrai que cette demande est renouvelée par beaucoup d'écoles d'ingénieurs de Lille, par les écoles de commerce où elles pratiquent les sciences de gestion mais il y a cette dominante de communication qui est permanente. En tant que consultante auprès de la CCI de Lille, c'est les mêmes phrases qu'on entend toujours donc c'est vrai que c'est un vrai vrai besoin et ça rejoint un petit peu cette notion de savoir être où les professionnels le voient comme un savoir être. Au niveau de l'enseignement, on est parfois confrontés à des obstacles entre l'enseignant et les étudiants. On est aussi sur des profils particuliers, des ingénieurs, des informaticiens.

Gino Gramaccia :

Quels sont les profils de poste auxquels vous formez effectivement ?

Sarah Benkerif (CNAM):

Au niveau national, au niveau du CNAM, on a plus de mille formations divisées en quatre grandes disciplines donc pour répondre à votre question, je vais dire c'est tous. Après ça dépend des formations, certains diront « gestion de projet », d'autres diront « management ». Je trouve qu'on a de plus en plus une interaction entre le monde économique et le monde des connaissances.

Fabrice Audebrand (ENPJJ) :

Je vais évoquer le réseau des écoles du service public. Oui, dans les écoles de service public on fait de la communication. Pour preuve, la première c'est

mon propre site à Roubaix qui forment les professionnels du Ministère de la Justice qui prennent en charge les mineurs à problème (éducateurs, personnels d'encadrement, personnels administratifs, des psychologues...). On accueille 600 personnels en formation initiale chaque année et délocaliser un service public de cette ampleur ça demande des réorganisations, des aménagements d'organigramme et la surprise en septembre 2008 du nouvel organigramme de cette école c'est la création d'un département de formation et de recherche en communication. Septembre 2009 : l'ENM a fait la même chose pour d'autres raisons (l'affaire Outreau) et a créé un département de formation en communication qui va former tous les auditeurs de justice à mieux appréhender les différents phénomènes de communication en audience et en relation avec la presse, en relation avec les usagers. La communication devient un problème majeur au sein du Ministère de la Justice et a minima les personnels d'encadrement doivent se former à ces domaines-là. La fonction publique a ses propres outils de description de l'activité des personnels (fiches RIME). Dans ces fiches RIME du métier d'éducateur, on voit des termes de savoir écouter, de savoir rédiger, d'être en capacité d'accueil, d'être en capacité de tisser un réseau partenarial, des choses liées à la communication déjà présente au sein du métier éducatif. Pour les directeurs, on voit que c'est beaucoup plus clair puisqu'il est important pour le directeur et c'est noté tel quel dans sa fiche RIME, de connaître les orientations et les stratégies du Ministère de la Justice en termes de communication, d'être capable de mettre en place et de gérer un projet en matière de communication, de s'investir dans son rôle de présentation. Dans ces postes, durant des formations qui sont longues, beaucoup d'enseignements en termes de communication et donc nécessité de créer un département et de mettre en place des enseignements spécifiques autour des savoir-faire et autour des savoir être. On a quand même essayé de s'inspirer du modèle universitaire et de se dire qu'il semblait difficile que la formation soit détachée de quelque chose qui soit de l'ordre de la recherche. On a créé un poste de formateur-chercheur parce qu'on demande effectivement au formateur d'être certes dans la capacité d'être dans l'ingénierie pédagogique, d'être en capacité de faire de l'ingénierie de formation et on a aussi une mission de recherche, de faire de la veille scientifique, et d'adapter les savoirs concernant les médias, concernant les dispositifs de médiation, les conditions d'énonciation des écrits, on travaille sur ces choses-là appliquées à nos

domaines qui sont la justice, le travail social, la prise en charge des mineurs.

Gino Gramaccia :

Vous parlez d'un centre de formation et de recherche. Je peux ajouter « et développement » ?

Fabrice Audebrand :

Disons qu'on évoque un autre terme, on essaye de distinguer ce qui serait de l'ordre de la recherche donc production de savoir à caractère académique et qui peut nous aider peut-être à mieux comprendre ce qui se passe, à analyser, à prendre du recul. Par exemple, c'est le cas de l'histoire effectivement nous avons des spécialistes de l'histoire, on étudie l'histoire de la prise en charge des mineurs, le caractère opérationnel de cette recherche est assez limité même si les fruits sont très intéressants. A côté de ça, une démarche d'étude où là effectivement on essaye de prétendre que peut-être une science pourrait participer à mieux prendre en charge les mineurs, à mieux faire notre travail.

Gino Gramaccia :

Donc développement de la personnalité.

Fabrice Audebrand :

Disons que l'enjeu, c'est de transmettre ses savoirs. Il y a un nécessaire travail d'objectivation y compris en termes de communication. On est en train de travailler actuellement sur « qu'est-ce qu'écrivent les éducateurs ? », comment ils écrivent, quel est l'impact des écrits éducatifs sur la prise de décision des magistrats. On a besoin de cette information-là pour participer à la formation des éducateurs. On continue à travailler sur ces savoirs de façon à produire des contenus de formation adaptés à la réalité.

Mme Bouchez (ESJ Lille) :

Effectivement, vous parlez de communication, c'est un mot qui est vaste et qui englobe aussi l'information et le journalisme parce que nous on ne forme pas à la communication en tant que telle,

nous c'est au journalisme même si beaucoup de nos étudiants se retrouvent plus tard dans des directions de la communication ou autres mais ça c'est un problème de travail actuel. Le métier de journaliste est un peu dur en ce moment. Sinon, pour les formations professionnelles, de toute façon à la base, on est une formation professionnelle puisqu'on accueille des étudiants qui ont déjà une formation au préalable, une formation universitaire pour la plupart. J'ai les chiffres pour cette année : 3% qui viennent d'IEP, et le reste c'est des masters 1 et des masters 2 d'université. Donc formation professionnelle à une certaine forme de communication, le journalisme, et parallèlement, on a deux filières spécialisées : une filière presse hebdomadaire régionale et une filière journaliste scientifique qui sont toutes les deux adossées à une Université. Donc Lille 1 pour journaliste scientifique, on délivre nous un certificat de formation au journalisme scientifique et Lille 1 un master 2 en information et communication scientifique. Et pour la formation « presse hebdomadaire régionale », on est adossés à l'université Lille 3 avec laquelle on délivre une professionnelle en plus d'un certificat de formation en journalisme en presse hebdomadaire régionale.

Patrice de la Broise :

En matière de communication de l'établissement, est-ce qu'on peut parler d'une véritable professionnalisation de la fonction de chargé de communication puisque c'est votre fonction.

Mme Bouchez :

Effectivement, moi je suis le mouton noir au sein de cette École. Je suis diplômée en communication et non en journalisme. C'est toujours un grand débat puisqu'effectivement les journalistes ont toujours tendance à penser qu'ils peuvent tout faire mais ils n'ont pas été formés du tout à la stratégie de communication et autres. Ils ont effectivement toute la partie rédactionnelle. La communication existe au sein d'une école de journalisme et une école de journalisme a besoin de communiquer dans les relations presse par exemple. Nous on a besoin de communiquer en tant qu'école, à Lille, ancienne, qui a une certaine notoriété. On a aussi de la concurrence, on a besoin aussi de se démarquer des autres, on a besoin de rester une référence en matière de formation aussi bien au niveau national qu'international et en formation pour les étudiants

en formation initiale mais aussi en formation continue pour les journalistes et les communicants parce qu'on forme aussi beaucoup de communicants au journalisme.

Remarque dans la salle :

C'est pour M. Audebrand, vous avez parlé de l'activité recherche au sein de votre école, est-ce que vous pouvez développer un petit peu les niveaux que vous avez parce qu'ici nous avons certains fonds justement de l'éducation spécialisée puisque nous avons un pôle national de collectes et nous avons beaucoup d'archives

Fabrice Audebrand :

Avant même qu'on vienne à Roubaix, un certain nombre de nos chercheurs venait déjà ici pour fréquenter ce fonds qui est connu puisqu'un certain nombre d'établissements historiques de ce qui était à l'époque l'éducation surveillée ont versé leurs archives ici. Donc la proximité géographique aide et un ou deux chercheurs qu'on connaît, historiens qui aiment bien fréquenter ici souvent... Je trouve que c'est très illustrant la distinction entre ce qui serait de l'ordre de la recherche pure et fondamentale et de la recherche et développement. L'histoire c'est effectivement quelque chose auquel la PJ tient énormément parce qu'effectivement étudier la façon dont la société a, depuis 150 ans, pris en charge les mineurs qui posaient des problèmes. Dans l'activité quotidienne, c'est très éclairant. On continue à rechercher et très régulièrement il y a des recherches à caractère historique qui sont conduites, thématiques. On n'a que trois formateurs qui sont spécialisés en histoire. Pas que dans le bâtiment ici puisque l'école ayant une portée nationale, il y a un certain nombre de sites de formation qui sont disposés sur tout le territoire. L'autre volet c'est toutes les recherches qui peuvent être menées en psychologie, en sociologie et très essentiellement en action éducative. Si on devait se rabattre sur un champ universitaire, ça serait relativement proche des sciences de l'éducation. Actuellement, on essaye de faire rentrer l'ethnométhodologie au sein des pratiques éducatives comme une autre voie d'accès à l'action éducative, une voie qui ne serait pas clinique. La modalité première de travail de l'éducateur c'est une modalité qui historiquement épistémologiquement est plutôt à caractère clinique et cette approche est de plus en plus interrogée par la magistrature qui est demande de plus de faits que d'analyse, surtout

que les éducateurs ne sont quand même pas des cliniciens. On expérimente peut-être une façon de voir la réalité sociale qui pourrait être plus compatible avec ce qui participerait à une aide à la décision des magistrats. On est en train de monter un projet pour travailler sur les écrits professionnels et voir comment les écrits professionnels effectivement, ce qui ressort, les non-dits dans les écrits professionnels, comment tout ça c'est perçu par la magistrature donc ça influence le destin et la carrière de jeunes parce que c'est quand même de ça dont il est question toujours. On travaille qu'avec l'humain et le regard ethno-méthodologique, effectivement, c'est quelque chose qu'il va falloir mettre en œuvre dans ce projet.

Gino Gramaccia :

En tout cas, je trouve que cette approche méthodologique est tout à fait pertinente adaptée aux problématiques de recherche, ça me semble tout à fait intéressant. Moi je pense que Garfunkel a parfaitement sa place, mais bon... on ne va pas tomber dans un débat trop spécialisé.

Madame Piamas (?) : Une question pour le CNAM : effectivement, vous avez parlé tout à l'heure d'un retour vers les disciplines plutôt universitaires, et on se rend compte que dans la formation, enfin au quotidien, au niveau professionnel, ce n'est pas parce qu'on a eu un concours qu'on a le bagage nécessaire pour exercer un métier et une profession. Donc en fait il y a toujours un va et vient avec l'universitaire et effectivement le CNAM de toute façon a la possibilité d'offrir du professionnel pur et de l'universitaire en même temps. Mais de toute façon, on ne peut pas, je pense, même en professionnalisation couper court avec les connaissances brutes et ça c'est indispensable de retourner aux bases, recommencer en quelque sorte une formation.

Sarah Benkerif :

Oui, tout à fait, puisque, enfin je ne vais pas représenter le CNAM parce que je pense que mon prédécesseur l'a fait c'est pour ça que je me suis permise de ne pas le faire en introduction et en même temps je pense qu'on est plus là pour le débat avec la salle mais c'est vrai que la particularité pour ma part, au tout départ, il y a neuf ans, quand j'ai commencé à travailler pour le CNAM de Lille, c'était aussi avoir pour ma part une casquette « formatrice enseignante » et puis que j'ai

développé par la suite et je me suis aperçue que j'ai commencé par les cours du soir. Les cours du soir c'est en général des adultes qui bien sûr travaillent la journée d'où « cours du soir du CNAM » où ils venaient chercher et je rejoins la table ronde précédente où il faut toujours ou raviver ses connaissances parce que certains les ont, ou en apprendre d'autres et surtout échanger avec ses collègues sachant en plus que c'est un laboratoire d'échange parce que le soir si c'est des adultes qui sont déjà en milieu professionnel alors ils échangent entre eux et c'est comme ça aussi que ça leur permet de créer une émulation et aussi un transfert de connaissances et d'expériences qui est très enrichissant. Un monsieur le disait précédemment, je pense que c'est ça qui est le dynamisme, la réactivité etc. qu'on a vu hier en atelier qui est demandé dans le cadre du savoir être et c'est pour ça qu'entre autre le CNAM est un peu particulier par rapport aux autres centres de formation, c'est qu'il y a ces cours du soir, et puis d'autres formations dites « classiques », on ne va pas rentrer dans les détails.

Patrice de la Broise :

En définitive, Vincent Merle n'a pas recentré proprement sur le CNAM mais je crois qu'il y a vraiment des choses à regarder là encore, on parle de l'ENPJJ qui regarde ce qui se passe autour, l'Université peut aussi regarder ce qui se passe depuis fort longtemps, on parle aujourd'hui de formation tout au long de la vie... Je crois que s'il y a bien un établissement qui, historiquement, a fait la preuve de l'utilité de développer la formation continue, je pense que c'est bien le CNAM, en veillant très souvent à adapter l'offre de formation — en tout cas dans son format, je ne suis pas là pour polémiquer sur une pédagogie, mais se pose la question d'une mise en compatibilité des temps d'activité professionnelle avec les temps de formation. A Lille 3, 40% des étudiants sont salariés. Certes, ce sont majoritairement des petits boulots. Mais il me semble que nous sommes confrontés à l'exigence d'une compatibilité entre les rythmes professionnels et les rythmes de formation. En la matière, le CNAM a aussi bâti sa réputation sur cette mise en compatibilité.

Gino Gramaccia :

Madame Bouchez, est ce que vous avez noué des relations de partenariat avec d'autres instituts

universitaires, je pense en particulier à l'Institut Journalisme Bordeaux Aquitaine, l'IJBA ?

Mme Bouchez :

On n'a pas de liens très privilégiés si ce n'est à l'occasion de colloques, de séminaires sur la formation. Tout le monde s'interroge à ce propos, nous également. Nous sommes très proches surtout des formations qui sont reconnues par la profession. On réfléchit beaucoup sur ce qu'il faut faire aujourd'hui. Est ce qu'il faut continuer à professionnaliser autant nos formations en journalisme, sachant qu'en France, chaque année, vous avez un certain nombre de cartes de presse à délivrer et que, pour obtenir sa carte de presse,, il suffit de justifier que 50% de ses revenus proviennent d'une activité journalistique. De fait, énormément de gens ont une carte de presse, alors qu'ils ne sont pas issus d'une formation professionnelle en journalisme. Par exemple, vous parliez tout à l'heure d'Outreau, il y a des couvertures presse sur des procès où ils n'ont pas la connaissance, ils n'ont pas l'expérience, ils n'ont pas la formation nécessaire pour couvrir ces procès là mais c'est vrai pour tout, pour la vulgarisation scientifique, pour tout. On pourrait parler de tous les sujets et donc du coup c'est là où se créent vraiment des problèmes et c'est là où la différence est faite. Du coup, avec l'IJBA en particulier, non, pas en particulier.

Gino Gramaccia :

Je parle de l'IJBA que je connais un petit peu effectivement parce qu'ils recrutent au niveau master.

Mme Bouchez :

Nous on recrute à bac+2 minimum encore cette année. Notre diplôme, qui est un diplôme reconnu par l'état, qui est le diplôme de l'école de journalisme de Lille devrait à priori devenir un master d'ici, on pense, l'année prochaine donc on va recruter à bac+3. C'est ce qui est écrit pour les étudiants mais dans la réalité des choses ce n'est pas du tout ça parce qu'en fait la grosse majorité de nos étudiants ont un bac+5 et ils arrivent avec un master 2 en général. C'est là où des écoles qui sont des écoles professionnelles, c'est à dire qu'il y a aussi un enjeu pour les étudiants c'est à dire que

c'est un recrutement sur concours, ils ne sont jamais garantis d'avoir le concours donc du coup ils veulent se former et ils ont besoin d'avoir un bagage universitaire avant d'arriver, une spécialisation en générale, que ce soit en économie, en histoire, en scientifique, peu importe. Mais ils ont besoin d'avoir un bagage, une maturité pour pouvoir profiter pleinement de ces deux années de formation en journalisme.

Question de Geneviève Lallich-Boidin,
Professeur des universités en SIC, Université
Claude Bernard Lyon 1

Ma question s'adresse à Madame Bouchez. Vous nous avez parlé tout à l'heure d'une formation de journaliste scientifique en lien avec Lille 1 et ce que je voulais savoir c'est si dans cette formation vous recrutiez des scientifiques d'origine ou si vous recrutiez des journalistes auxquels vous donniez une formation scientifique.

Madame Bouchez :

Non, on n'a pas cette prétention là. On recrute des gens issus de la Science qu'on appelle les « sciences dures », ils sont tous au moins diplômés d'un master 1 en sciences et ils viennent se former un an au journalisme scientifique donc et uniquement en presse écrite. Ils n'ont pas contrairement aux autres étudiants de l'École qui ont aussi une formation en radio et en télévision, eux ils ont uniquement une formation en presse écrite.

Patrice de la Broise :

A Lille 3, des collègues ont porté des projets en particulier sur la presse hebdomadaire régionale. Comment envisagez-vous dans votre École ce partenariat, cette coproduction avec l'Université ? Est ce que l'Université porte ? Est ce que le label ESJ est juste apporté ? Est ce qu'il y a de la co-conception ? De la coproduction véritablement entre l'Université et l'ESJ ?

Mme Bouchez :

Je ne connais pas assez la formation « presse hebdomadaire régionale » mais pour la filière scientifique, c'est déjà une alternance de cours. Ils

sont en plus grande quantité à l'ESJ parce que dans la répartition des cours, il y a beaucoup de choses qui sont sur le rédactionnel, l'écriture journalistique et autre donc forcément il y a un grand nombre de cours qui ont lieu à l'École, mais il y a une répartition des cours avec un apport de l'Université Lille 1. C'est une réelle coopération et un réel besoin pour l'École comme pour l'Université Lille 1. Les étudiants quand ils arrivent à l'École, ils ont quand même passé pas mal d'années sur des apports qui sont quand même assez théoriques et je crois qu'ils ont soif quand même de professionnalisation, de s'exercer au métier en tant que tel, de passer à la pratique. On fait aussi beaucoup de formation continue avec les collectivités, avec les entreprises privées mais aussi les collectivités. Il y a une réelle demande au niveau des salariés d'avoir une formation en communication (sous entendu journalisme) notamment dans la relation avec les médias. Ils veulent s'exercer dans ce qu'on appelle le média training, connaître un petit peu comment fonctionnent les journalistes, l'envers du décor. Je crois qu'il y a un besoin de savoir, d'une communication entre ces deux mondes là qui sont d'un même univers mais parfois il y a une barrière qu'on a du mal à franchir.

Gino Gramaccia :

Est ce qu'il y a des fiches métier ? Est ce qu'il y a des référentiels de compétences en journalisme ? Après tout, on est journaliste comme on est ingénieur. Une fois qu'on a dit ça on n'a rien dit. Est-ce que vous avez effectivement des fiches métier ? La grande revanche de l'écrit c'est quand même internet. Finalement, c'est rédigé internet. Est-ce que vous avez une formation spécifique au journalisme d'internet, au web-journalisme ou est ce que c'est finalement totalement la même chose que le journalisme print pour parler comme maintenant ?

Mme Bouchez :

Est ce que vous vous pensez que c'est la même chose ? Que vous trouvez les mêmes informations dans la presse écrite...

Gino Gramaccia :

Non, c'est à vous que je pose la question. C'est vous qui les formez.

Mme Bouchez :

C'est basé sur le lecteur. C'est un autre débat parce que là on pourrait y passer plusieurs jours. Effectivement, l'enseignement est obligé d'évoluer. On regarde l'enseignement en journalisme il y a 10 ans et l'enseignement en journalisme il y a 5 ans, l'année dernière et aujourd'hui, c'est encore différent. On est obligés d'évoluer avec notre temps forcément. En même temps, est ce qu'il faut tout sacrifier parce que le net est devenu... bon ce n'est pas la référence non plus parce que quand on regarde les chiffres, effectivement il y a un nombre de clics... des choses comme ça mais les gens ne s'y intéressent pas plus que ça. L'information qu'ils souhaitent ils ne la trouvent pas sur internet parce qu'à trop d'informations on est désinformés aussi parfois et donc du coup il y a une évolution du métier, une évolution de la technique, une évolution du lecteur donc forcément la formation évolue. De là à tout remettre, de tout balancer et de refaire du neuf... Non, ce n'est pas vrai, l'écriture journalistique elle existe toujours. Il y a de la formation sur « écrire sur le net » mais qu'est ce que c'est qu'écrire sur le net si ce n'est écrire parfois plus court, moins bien... Est ce qu'on va apprendre à nos journalistes à écrire moins bien ? La formation évolue avec les techniques mais on ne se sert pas des techniques pour créer notre formation.

Gino Gramaccia :

Je répète ma question : dans le répertoire des métiers de la fonction publique qui a 700 métiers, est ce qu'il y a un répertoire de métiers de journalisme. Est ce que vous avez des sous-rubriques ?

Mme Bouchez :

On ne forme pas à une rubrique en particulier, on a des fiches métiers mais les fiches métiers elles sont faites par l'activité ensuite. Nous on forme des journalistes généralistes, on souhaite que nos étudiants quand ils sortent de l'école, ils sachent aussi bien écrire un flash radio, partir en reportage comme JRI et sachent écrire un article, un reportage, faire une interview. C'est plein de métiers différents, plein de compétences différentes. Le problème c'est que les entreprises de presse souhaiteraient que ce soit effectivement des gens capables de tout faire, ça c'est tellement plus

pratique que de bouger une seule personne au lieu de dix mais est ce que vraiment on en est capables ? Je ne pense pas.

Jacques Noyer :

Je voudrais juste ajouter un petit mot de complément à ce que Patrice évoquait implicitement c'est à dire à propos du master JEC (Journalisme d'Entreprises et de Collectivités). Ce n'est pas vraiment une question c'est plutôt un élément de prolongement par rapport à la discussion qui a eu cours. Avec Bernard Delforce, au début des années 2000, on a songé à la création d'un parcours qui serait hybride entre justement le journalisme et les compétences de l'ESJ et les compétences propres à Infocom sur le secteur de la communication et donc ça a été le point d'un départ à l'époque d'un DESS JEC qui est devenu ensuite un master JEC depuis maintenant 4 ou 5 ans. En fait, je pense qu'on est là dans un exemple, j'ai du mal à le qualifier parce que j'en suis le responsable, je pense qu'on était quand même sur une piste qui, quelques années en amont, est un peu convergente par rapport à ce qu'on est en train de discuter (...) Là où peut-être la chose est un petit peu plus délicate de mon point de vue, c'est sur le versant ESJ et donc sur la formation journalistique en tant que telle, la question de la Recherche et donc la question de la place et de la logique de cette place que pourrait avoir la Recherche dans les enseignements d'une École financée par la profession et en lien très fort avec cette profession et là je pense qu'il y a un réel enjeu. Alors, je n'ignore pas naturellement qu'il y a eu pendant un certain temps un centre de recherche fondé à l'ESJ par Patrick Pépin et avec Jean Mouchon qui était à l'époque directeur de thèse d'ailleurs et il y a « Les cahiers du journalisme » depuis bien longtemps également mais c'est vrai que peut être une des choses qui peut permettre de créer cette vraie synergie à double sens c'est sans doute et je pense que c'est aussi lié dans les retours d'habilitation de l'AERES, la part que l'ESJ pourrait accorder dans le cadre de ces volumes de formation à des axes recherche et à des développements par rapport à ces éléments qui à mon avis peuvent être tout à fait complémentaires et utiles à la double compétence de vos étudiants de l'ESJ, c'est à dire les journalistes que vous formez qui sont sans doute d'excellents professionnels mais pour lesquels peut être la réflexivité qu'on a évoquée un petit peu en filigrane de ces deux journées est de mon point de vue, c'est un point de vue d'enseignant chercheur et

il est discutable, c'est sans doute un élément exploratoire à mon avis productif pour ces publics là.

Mme Bouchez :

Vous avez tout à fait raison parce qu'on relance un centre de recherche au sein de l'École à partir de cette année.

Gino Gramaccia :

Alors c'est un scoop.

Mme Bouchez :

Effectivement, il y avait eu un centre de recherche il y a quelques années qui est mort de sa propre mort et qui est relancé à partir de cette année. C'est dans les projets de l'École pour 2010.

Question dans la salle :

J'ai une question qui s'adresse à l'ensemble. Je voulais savoir s'il avait été facile pour vous plus que pour nous qui avons une peine infinie à le faire à définir ce qu'on entend par compétence en communication et par ailleurs si vous avez réussi à identifier ce que sont ces compétences en communication que vous souhaitez faire passer à ces étudiants qui au sein de vos écoles en assurent la formation.

Fabrice Audebrand :

Ça fait un jour et demi qu'on s'interroge sur cette notion de compétence donc je vous rassure : non là dessus, on n'est pas plus en avance que vous sur ce qui pourrait être une compétence. Ce qui nous distingue, nous, école de service public par rapport à l'Université, c'est que nous ne formons pas des étudiants qui auront un métier, nous sommes prestataires de service. L'administration nous donne une liste de personnes qui ont satisfait un concours avec un certain nombre d'attendus, nous à côté de ça une fiche de poste où sont repérées un certain nombre de compétences. Notre fonction à nous c'est de prendre ces gens qui ont réussi le concours et de les former aux compétences de poste qui sont envisagées pour eux. On est dans un mode de

fonctionnement qui est différent de l'Université, on doit former à un champ disciplinaire, une certaine vision d'un métier, et après trouver un métier soit lié à la filière professionnelle qu'on a suivi soit quand on sait qu'il peut très bien être autre. Notre approche est légèrement différente, c'est, même si on appelle ça de la formation initiale, techniquement parlant, ce qu'on fait c'est constamment de la formation d'adaptation puisque les gens sont affectés sur un poste et on n'a plus qu'à améliorer leur adéquation à ce poste et à démarrer leur prise de poste en fait. Quant à qui fait de la formation à la communication... bah nous. Nous nous occupons de ces enseignements avec tout un tas d'intervenants extérieurs que nous recrutons au cas par cas, un certain nombre issus du privé, d'autres issus de la fac, des doctorants que nous mettons en fonction des sujets qui nous intéressent en position de formation. Oui nous sommes des professionnels de la communication. La philosophie au moment d'implanter l'École ça a été de tirer le niveau de la formation vers le haut, ça veut dire qui peut le plus peut le moins donc recruter des formateurs qui sont en état de réfléchir avec nos professionnels sur des objets complexes de communication, par exemple : communiquer dans le cadre du rituel judiciaire. Il faut avant toute chose est sensibilisé aux problématiques de communication, aux enjeux de l'énonciation, la ritualisation, des choses comme ça. Par contre, effectivement, à contrario sur d'autres types de personnels, enseigner la communication ça va être : travailler la fonction d'accueil en secrétariat. Alors là effectivement, c'est soit on va chercher dans le champ professionnel, soit « qui peut le plus peut le moins », on s'en occupe nous même aussi, mais le but du jeu c'était effectivement d'être ambitieux au niveau du recrutement.

Sarah Benkerif :

Pour compléter par rapport au CNAM, en particulier le CNAM de Lille, pour ma part en tant qu'enseignante de communication, un exemple concret : on a un référentiel de compétences évidemment que les auditeurs doivent valider en fin d'UE au niveau du CNAM. On a un référentiel qui est clair qui est donc issu de Paris. Pour ma part, j'ai le titre pour pouvoir enseigner, j'ai aussi le profil professionnel, ce qui me permet d'être enseignante au CNAM et mon contenu pédagogique et bien sûr mes évaluations et le diplôme final est validé par ce que nous on appelle notre accréditation. Je l'ai de par Paris qui valide sur le contenu, c'est vrai que le contenu qui est diffusé est le même. On nous laisse

à nous en tant que professionnel en région par exemple c'est une certaine liberté au niveau des outils pédagogiques. Exemple : j'informe par mail etc. ce qu'on fait à Lille régulièrement mais aussi on participe à un symposium. Donc concrètement, ils vivent aussi l'expérience mais c'est vrai que le CNAM c'est aussi une particularité que mes collègues d'université n'ont peut être pas toujours aussi la possibilité parce que c'est vrai que parfois il y a des « défauts » qui sont réels à l'université. Je ne suis pas pleinement dans l'université mais j'ai des collègues qui des fois voudraient aussi faire des choses et on ne peut pas toujours tout faire. C'est vrai que le CNAM nous permet ça, tant mieux pour nous, mais c'est vrai qu'au niveau du contenu, des compétences, des évaluations, il y a un contrôle et des objectifs clairs fixés. Après il y a mes objectifs personnels en tant qu'enseignante formatrice et professionnelle, mon souhait c'est qu'à la fin de l'année mes étudiants soient déjà plus sûrs d'eux, qu'ils sachent communiquer, qu'ils acquièrent de la confiance en eux. Au CNAM, on a des compétences qui sont écrites et ensuite nous en tant que professionnels, on a une certaine liberté d'action qui nous permet aussi de bien cadrer par rapport au profil, par rapport aux besoins des organisations. Par rapport à mon module de communication, c'est savoir bien sûr s'exprimer à l'oral, savoir écrire et aussi avoir de la confiance en soi face au marché de l'emploi.

Etudiant du CNAM :

En tant que professionnel de la communication aussi, en tant que technicien de communication avec ces nouvelles technologies justement de communication et notamment ce fameux internet, je vais me permettre de soulever un petit paradoxe. Tout à l'heure, le représentant du club de communication publique nous a présenté la communication comme un savoir et un savoir-faire. Mlle Benkerif avec sa vision professionnelle, l'attente professionnelle donnée par les entreprises de la communication qu'on doit avoir, nous a défini ça comme un savoir être. Comment nous « informaticiens » qui chevauchons sur les deux cotés : technique d'un côté, théorique de l'autre, comment on peut définir ça pour nous d'une part si c'est vraiment un savoir être, quels sont les moyens donnés par les entreprises pour évaluer ce savoir être tout en étant tout à fait partial sans tomber dans les dérives qu'on a évoquées tout à l'heure avec France Telecom ?

Pierre Alain Douay :

Ce qui est incontestablement de la communication, ces sont les capacités de communication interpersonnelle des gens qui seront des dirigeants, Cela n'est pas toute la communication, et c'est même à mon sens une partie assez réduite de la communication puisque ce que j'essayais de faire passer tout à l'heure c'est bien l'idée que la communication est une fonction d'organisation. C'est une fonction de management et c'est aussi un métier. Et moi je définis d'abord un métier par un savoir et des savoir-faire. Le savoir être est quelque chose sur lequel je me promène avec précaution puisque c'est très précisément le lieu de toutes les ambiguïtés, de toutes les idéologies et de tous les problèmes. Par contre, il me semble qu'on peut parler du savoir être d'une organisation et là on est dans une réflexion sur la communication. Une organisation c'est une culture, un mode de fonctionnement qui donne une image. Je veux bien qu'on parle du savoir être des organisations, ça serait un sujet intéressant, ce serait ce qu'elle projette comme image, ce qu'elle donne comme idée d'elle même à l'extérieur et à leur personnel. Pour en revenir à leur question et à votre façon de traiter le sujet, je trouve qu'effectivement si on parle de communication comme un moyen d'améliorer son savoir paraître personnel, c'est intéressant, c'est limitatif, ce n'est pas, me semble-t-il, une approche suffisante de la formation à la communication des futurs dirigeants ou des futurs cadres. C'est une simple réflexion.

Sarah Benkerif :

Je vais juste reprendre, je leur ai dit qu'il y avait un savoir être à acquérir en fin de course. Sachez que c'est notre deuxième cours (rires), et qu'on est en phase d'introduction. J'expliquerai que la communication, il y a des outils, il y a une définition, etc. Il y a 40 heures de communication car ce sont des L3 en informatique. Quand on m'a invitée en tant qu'intervenante en communication, et en particulier parce que j'ai une formation éco-gestion et que c'était la demande du CNAM et des auditeurs, c'est bien de dire on est sur le savoir être où il y a une demande à la fois des auditeurs par rapport au monde du travail qui est : comment on arrive à passer de manière plus sereine le pas. Attention, je ne fais absolument pas un master de communication ou autre, on a une finalité au niveau du CNAM, il faut savoir qu'il y a l'oral et l'écrit : deux

grands volets, à la fin c'est un rapport d'activité, un écrit professionnel qu'ils doivent rendre. Donc c'est dans ce cadre méthodologique qu'en amont on fait l'UE communication et ensuite on a le rapport d'activité. Moi je leur ai dit en introduction le savoir être est important mais il doit aussi être très personnel sachant qu'il y a un environnement, que la communication est vitale pour une organisation et qu'il faut savoir communiquer avec son environnement en interne et en externe.

Synthèse des ateliers préparatoires du 8 octobre

Atelier 1 : Communication interne

Atelier 2 : Communication publique

Atelier 3 : Information, documentation

Atelier 4 : Communication externe, marketing et publicité

Atelier 5 : Journalisme et presse d'organisation

Patrice de la Broise :

On va travailler très rapidement sur chacun des axes d'atelier, à commencer par la communication interne. J'invite donc Vincent Brulois et Valérie Lépine à nous restituer les débats de leurs ateliers respectifs.

Vincent Brulois :

Une restitution des ateliers en une minute. A commencer par la méthode : on a proposé de partir d'abord du thème de compétence dans les formations, dans des masters dont deux masters référencés sous la forme des fameuses fiches RNCP. Comme objet d'expérimentation, j'avais pris deux masters proposés à Lille 3.

Ce qu'il en est ressorti, c'est la difficulté de rendre palpable les compétences énumérées dans ces fiches RNCP, difficulté de les rendre visibles, palpables, compréhensives. Qu'est-on capable de faire, de maîtriser, avec quel outil ? Voilà quelles étaient les questions à la lecture de ces fiches. On est arrivé à quelque chose qui a été évoqué, se dire en niveau master, la compétence ou la capacité ultime pour un étudiant en master en communication ou autre, est-ce que ça ne serait pas d'être capable d'observer, d'analyser, décrire, de comprendre les outils de communication mais également de comprendre au moment où il est mis en situation, notamment au moment du stage, comprendre la situation dans laquelle il se trouve.

Voilà en ce qui concerne la première période. La deuxième période est de partir à partir d'un exemple pris dans un référentiel d'une entreprise particulière, ma collègue Anne Cussinot de ErDF a apporté l'exemple, donc de voir comment était traitée la compétence spécifiquement dans cette entreprise, voir si la compétence était plus visible, palpable. Sans plus attendre la réponse, OUI, effectivement les compétences étaient rendues plus palpables du fait qu'on pouvait aller les observer sur place. Il y avait déjà des responsables de communication à différentes strates dans cette entreprise, différentes unités, territoires, régions en activité, en observation pour essayer de s'en rendre compte. On aura tendance à dire que non seulement on pouvait avoir une pratique réflexive de ce qu'on attendait d'un responsable de communication, mais aussi de se rendre compte de ce qu'il était difficile de mettre en mots. Voilà comment on a travaillé, à quoi on est arrivé. Au final, j'aurais tendance à dire qu'un référentiel d'activités et de compétences ne peut pas rendre toute la richesse de l'activité qu'on tendait à décrire et que ce n'était pas grave.

Valérie Lépine :

Comme il y avait cinq ateliers multipliés par deux à chaque fois j'irais vite pour dire que la critique est aisée mais l'art est difficile. On a beaucoup critiqué mais peu produit l'art de l'écriture de la compétence. A vrai dire, on a eu tant de mal à décrire l'art de l'écriture de la compétence en communication interne, on a passé dans cet atelier beaucoup de temps à prendre conscience ensemble que ce qu'on appelait communication interne et que du point de vue du référentiel à partir duquel on a travaillé, celui de l'AFCI, c'était concentré sur une personne : le responsable de communication interne. Bien qu'en réalité cette fonction s'exerçait de manière distribuée dans l'organisation, à la fois par deux fonctions comme la GRH, et par les managers de proximité vers la communication managériale à travers plusieurs acteurs pour démultiplier la communication ; du coup qui détient, qui doit mobiliser des ressources et compétences en communication interne ? Tout le monde ? Est-ce un métier ou une aptitude qui devraient être partagés par tous dans l'organisation ? La question du périmètre, du rattachement institutionnel a été posée, la question est-ce que c'est la personne ou la fonction qui porte la qualification et la compétence en communication. Tout cela a pris du temps, on n'a pas trouvé la force de décrire concrètement ce qu'est la communication interne

étant entendu qu'il nous a semblé que des compétences en communication, transversales à tous les métiers de la communication ont été identifiables et finalement que c'était bien difficile de parler de communication interne et externe, chacun d'entre-nous dans l'organisation est aussi un citoyen impliqué dans l'espace public, et qu'à la fois quand on est salarié-actionnaire, on est considéré tant comme partie prenante financière que comme salarié, donc les statuts se multiplient et finalement, différencier l'interne de l'externe, c'est un artifice, qui peut être commode au départ. Si on y regarde de plus près les compétences, derrière, ce n'est pas si simple, donc on a calé. Les étudiants devront faire mieux que nous.

Patrice de la Broise :

Merci à toi, je me retrouve tout à fait dans cet atelier que tu as décrit. Une précision : on a envisagé de travailler sur les fiches ROME du pôle Emploi en matière de chargé de communication. On n'y trouve pas seulement des inepties, mais il se trouve que pour des fonctions a priori différenciables, qu'atteste une numérotation différente, on accède exactement au même descriptif de poste ; à tel point que Valérie m'a soupçonné d'avoir frauduleusement opéré un copier-coller. Cela laisse songeur...

Atelier numéro 2 : Communication publique, vous aviez le privilège d'être dans l'amphithéâtre, vous aviez environ quarante participants.

Dominique Bessières :

Voilà, je ne sais pas si c'était un privilège. J'ai coanimé avec Bertrand Bellanger. Pour être rapide, il y a eu deux phases de présentation, celle autour du master de communication publique de Science Po Lille : qui était responsable de formation, quels étaient les enjeux, l'écriture des compétences ? J'ai pu indiquer que c'est important d'écrire des compétences, notamment pour un dossier, pour que le dossier de formation soit accepté, que néanmoins, déjà, je ne me retrouvais pas tout à fait dans l'intitulé « la compétence en information et communication » mais plutôt des compétences qui sont choisies. Ça peut permettre aussi un positionnement de l'information et un choix. Donc effectivement, de ce point de vue là, Bertrand Bellanger était d'accord avec moi, la compétence est un chapeau trop large à porter. Néanmoins, c'est quelque chose d'important qui fait partie de

l'écriture académique et des évaluations académiques, qui est nécessaire aujourd'hui parce que pour les formations qualifiantes, il y a de plus en plus d'exigences de professionnalisation (on en a parlé aussi dans les autres ateliers) issues du processus de Bologne. C'est vrai que ces compétences sont importantes et elles servent d'une certaine façon à traduire, peut-être, en termes un peu plus concrets la philosophie d'un projet de formation. Mais à elles seules, ces écritures de compétences ne sont pas suffisantes pour permettre la validation et l'évaluation d'une formation. Bertrand Bellanger a insisté davantage sur la définition des compétences au travers des fiches de poste, des petites annonces, sur la réalité des compétences en situation, les compétences techniques et il y a ajouté quelque chose d'important par rapport à la communication publique. Effectivement la communication publique se différencie peut-être d'autres formes de communication en fonction du poids de l'organisation ou des organisations dans laquelle elle se trouve, à savoir, une dominante juridique, il faut avoir des compétences en marché public vis à vis de la loi de 1990, des droits de l'image, de la propriété intellectuelle, l'urbanisme... un certain nombre de compétences qui ont cours dans le champ spécifique de la communication publique. En insistant également sur un savoir être. Un savoir être de nature relationnelle, il est nécessaire de pouvoir constituer des réseaux et de connaître les décideurs, c'est vrai que c'est une compétence qui est requise par les directeurs de la communication, ce qui est le cas de Bertrand Bellanger. Nous n'avons pas produit de référentiel de compétences, mais étudié la situation du directeur de la communication et la fiche du centre national de la fonction publique territoriale où on a pu mesurer qu'il y avait des éléments tout à fait justifiés, d'autres plus sujets à débat, en particulier sur la dimension stratégique et enfin sur une dimension officialisée dans le répertoire, à savoir que la voie normale, c'est le concours d'attaché de niveau catégorie A. Or dans le réel, la majorité des responsables de communication sont des contractuels. La leçon que l'on peut retirer de façon plus globale, un référentiel de compétences, ça peut être des éléments réels, ce sont surtout des éléments prescrits mais c'est aussi une représentation voulue, souhaitée, et donc il y a des enjeux derrière qui sont peut-être d'une autre nature que simplement professionnelle.

Patrice de la Broise :

Merci pour la qualité de cette synthèse. On passe à l'atelier 3, information et documentation, Marie Despres-Lonnet était sur l'un des ateliers. Je vous invite à nous rejoindre et à compléter car il y avait une dimension archivistique importante sur l'un des deux ateliers information et documentation.

Marie Despres-Lonnet :

Nous avons été pragmatiques. On nous a demandé de travailler sur les compétences, on ne va pas reprendre le débat sur le fait de pouvoir reprendre des compétences, les réécrire. On s'est dit que tous les gens des ateliers étaient confrontés au fait qu'ils devaient soit rédiger des fiches de poste, soit rédiger des dossiers d'habilitation, soit préparer des dossiers de VAE, s'engager dans des démarches de validation d'acquis pour entrer dans des diplômes. On s'est dit, de toute façon, c'est un objet qui existe dans la sphère sociale, donc on ne va pas revenir dessus. On a décidé de travailler sur l'idée que ce serait possible, et on a une chance, c'est qu'on a un réseau professionnel très actif avec une association, l'ADBS, qui s'appelait autrefois « Documentalistes et Bibliothécaires Spécialisés » mais qui maintenant est l'association des professionnels de la formation, dans la section information et documentation. Ils ont produit un « euro-référentiel », c'est une chance aussi parce qu'ils ont travaillé avec des collègues de tous les pays européens pour la définition des compétences des professionnels de l'information. Ça permet d'avoir une approche détachée des structures hiérarchiques ou organisationnelles des différents pays, ça oblige aussi à réfléchir à des niveaux de compétences par exemple qui ne soient pas liés à des catégories telles que la catégorie C. Donc on est partis de ce document et on a demandé aux professionnels comment ce document, répertoire les intéressait et pour quoi faire. Ce qui les intéresse, c'est quand ils doivent rédiger des fiches de poste, c'est très intéressant d'avoir un document très organisé et structuré, car il y a 4 groupes de compétences, toutes les compétences sont découpées en 4 niveaux de compétence. Pour chaque compétence, on les estime à 4 niveaux de responsabilité dans les entreprises. Par contre, ça les éparpille façon puzzle, donc tout est éclaté dans des tas de petites bulles. Mon collègue s'est amusé à les représenter sur un graphique qui représenterait les compétences pour un professionnel de l'information et documentation, ce qui cause énormément de problèmes, notamment

de transversalités, de compétences transversales, de liens entre différents groupes etc. Et donc l'idée de catégoriser, de faire rentrer les gens dans des cases à différents niveaux, ça finit par donner non pas un individu mais un ensemble de petits bouts de machins dont on ne sait pas vraiment si ça constitue un métier, une personne. Mais ça a le mérite d'exister.

Inversement, en tant que responsable de formations, on s'est dit puisqu'on a quand même des formations professionnalisantes, on va voir si on arrive à s'emparer de ce référentiel pour décrire des formations qu'on a chez nous, et non ! Clairement, pas du tout. Pendant un an, toute l'équipe pédagogique des masters, on demandait à chaque enseignant de définir les compétences acquises par les étudiants dans le cadre des cours, des modules de 20 à 40 heures. Ça s'est avéré impossible parce que quand on s'est retrouvés, chacun disait : capacité d'analyse, capacité de synthèse. Ce sont les compétences. On est revenu là-dessus et ce qui apparaît, il y a des compétences que j'appellerais universitaires ou disciplinaires. Il y a un certain nombre de choses que les étudiants apprennent à l'Université qui ne sont pas des outils professionnels, des méthodes qui ne sont pas appareillants au sens propre comme au figuré. On a essayé de lister ce qui pourrait être des choses à creuser comme des compétences qui ne seraient pas du domaine universitaire. C'est une difficulté aussi quand on a des étudiants en VAE. Ces derniers ont une démarche d'écriture de leurs activités, quelque chose de très difficile. On voit bien que pour nous, mesurer leur niveau universitaire est quasiment impossible car c'est ailleurs, c'est autre chose, ils ne pensent pas à le formaliser. J'ai noté un certain nombre de choses que les participants proposaient : capacité réflexive, l'esprit critique, la prise de recul, la capacité à interroger sa propre pratique, à comprendre les enjeux et le sens de son travail, à se poser les bonnes questions par rapport à une tâche ou un problème qui se pose, une capacité à problématiser, à s'appuyer sur un certain nombre d'apports théoriques, la culture générale qui est très importante, des capacités d'adaptation, capacité à reformuler, à avoir une relation interpersonnelle construite etc., toutes ces choses vitales pour mon métier de la communication et de l'information. Ça n'était pas pris en compte, et c'est difficile de définir des compétences.

La dernière chose, c'est comment le référentiel permet de créer un lien entre nous, le milieu professionnel et les autres acteurs comme l'ANPE. Nos métiers en général, et les interventions

précédentes le confirment, sont des métiers qui, par certaines personnes, sont considérés comme ne demandant pas de compétences. En documentation, c'est particulièrement saillant. Généralement, on met dans les services documentation les gens dont on a rien pu faire nulle part ailleurs, les cas sociaux, les gens à problèmes psychiques et on nous envoie régulièrement en réadaptation ou en reconversion des gens qui ont un rapport à l'autre totalement trouble, pathologique. Cette compétence à aimer les gens, l'autre, avoir une capacité sociale, c'est une compétence primordiale. Les capacités spécifiques que les gens devraient avoir, c'est être capables d'organiser le bordel, de trier les documents, on envoie nos étudiants en mission où il y a des mètres carrés de bois compilés, et ils seraient capables de ranger avec une capacité de rien, il est donc important que les gens voient la multiplicité des compétences que ça nécessite pour ranger le bordel documentaire.

Madame Fionace :

Dans ces référentiels, la partie qui nous intéressait, nous universitaires, c'est ce qu'on appelle « autres savoirs » dans le référentiel, c'est le groupe S. Pour nous, ce qui manquait dans les compétences professionnelles, c'est ce qui est mis chez vous dans « autres savoirs » qui sont les savoirs disciplinaires en quelque sorte, pour d'autres disciplines. Je dirais que le métier d'archiviste, ce n'est pas quelque chose qu'on apprend sur le tas, dans une cave ou un grenier. C'est un métier à part entière et il a fallu lors de notre atelier avec une documentaliste, redonner un contexte et expliquer ce qu'est le métier d'archiviste. Il a fallu expliquer ce qu'est le mot archives, partir de la loi car nous avons la chance d'être un métier qui organise à partir de lois : la loi Archives qui a connu 3 étapes. Et j'ai expliqué qu'en France au niveau du service public en archives, on avait un réseau qui dépendait du Ministère de la Culture avec la direction des archives France. A l'intérieur de ce réseau, on a les archives nationales, régionales, départementales puis municipales. Comment devenir archiviste ? Il faut savoir qu'à partir de là, on a la fonction publique d'État, territoriale mais aussi hospitalière puisque les hôpitaux publics ont aussi des archivistes. Il a fallu expliquer comment on rentre par concours, quelles étaient les formations, on a rappelé que la voie prestigieuse est l'École Nationale des Chartes qui s'est justement rendue compte qu'elle avait de moins en moins d'esprit pratique par rapport au

métier, c'était plus une école d'érudition, donc ils ont créé l'École Nationale du Patrimoine qui est devenue l'Institut National du Patrimoine. Et pour aider les services d'archives, entre-temps il y a eu des formations universitaires, puisque hormis le conservateur, à l'époque, il y avait seulement le statut d'archiviste et de sous-archiviste. Ensuite se sont créés les vrais statuts de la fonction publique d'État et territoriale, c'est à dire conservateur qui a lieu à la fois en État comme en territorial. Ensuite chargé d'étude documentaire pour l'État, catégorie A. Catégorie A en territorial, c'est attaché de conservation. Au niveau du B, on a secrétaire de documentation. Tout simplement, on a des concours qui sont parfois, hormis peut être le concours de conservateur qui débouche après une école, en fait on a un concours qui est en inadéquation avec le bagage qu'on demande aux personnes qui passent le concours. Donc il y a une formation à avoir, à l'issue du concours au sein même de la fonction publique grâce à la formation continue. Mais de plus en plus, grâce à ces formations universitaires, les personnes qui passent ces concours-là ont un profil d'archiviste.

Pour la fonction publique, on a des grilles toutes faites, présentes sur le site de la direction des archives de France avec des profils type, et des grilles de compétences avec une colonne savoir, savoir-faire et savoir être. Ce qui est très important de signaler, si l'État, le Ministère de la Culture se lance dans cette dernière colonne, savoir être, c'est important de le souligner car le savoir être, ce ne sont que des éléments qui ne sont peut-être pas palpables, c'est de l'attitude de l'ordre de la personnalité, de cette capacité à se mouvoir dans une équipe et à comprendre, savoir se mettre au bon endroit au bon moment, et tout ça c'est en dehors du savoir-faire et du savoir. C'est tout ce qui apporte un plus.

Olivier Galibert :

On avait l'atelier communication, marketing et publicité. D'une part, on a travaillé sur les fiches ROME publicité et communication, ensuite sur un référentiel de formation. On a pris l'exemple du CELSA, on est parti du principe que peut-être que le CELSA fixait la norme sur la communication marketing et publicitaire, donc pourquoi pas travailler sur leurs cours, les compétences mobilisées, les contenus et voir si on peut faire des parallèles. On a commencé par la publicité, et rapidement on constate que les fiches ROME sont très incomplètes pour tous les métiers de la

publicité. Cette fiche-là insiste sur des compétences très techniques, infographie etc., mais pas du tout sur des métiers très importants de la publicité comme le média planning, le métier de la création et toutes les compétences transversales de culture générale qu'il faut avoir. Ça nous amène à nous poser la question du diplôme, c'est à dire les compétences techniques qu'il faut avoir pré-requis pour travailler dans la communication à différents postes. Par exemple, la fiche ROME pouvait très bien convenir pour des BTS publicité, des DUT publicité, mais pas pour un directeur de la création. Les fiches ROME ne prennent pas en compte les diplômes ni le LMD. Ça nous a questionnés sur des compétences plus transversales liées à ces métiers-là. Pour les métiers de la communication, c'est exactement la même chose, avec des métiers qui n'apparaissent pas ou pas assez, et on s'est également posé la question sur les compétences, les pré-requis technologiques, qu'il fallait tout savoir pour travailler dans ces métiers-là, notamment pour travailler ensemble, pour jouer sur la coopération et la collaboration des différents métiers. Par exemple, un directeur de communication qui va faire de la stratégie a besoin de comprendre ce qu'est le travail d'un infographiste. Avec les étudiants du master, on a essayé de voir quelles étaient les compétences en graphisme de base qu'il fallait avoir, la suite Adobe, les logiciels de PAO, au moins les avoir utilisés sans forcément avoir une maîtrise totale. C'est la même chose pour le web mastering. Ça nous a vraiment amené à nous questionner sur les compétences de base pour ces métiers-là. Également ce qui nous a questionné, et on est un peu sorti du symposium puisque le symposium nous restreignait sur des problématiques de service public et d'école publique. Mais nous, sur la communication marketing et la publicité, sommes en concurrence frontale avec les écoles de commerce, on ne peut pas le nier. On s'est demandé ce qu'elles ont de plus ou de moins que des formations universitaires. C'est là où on s'est questionnés sur le savoir être, comment on a pu le définir, en termes de compétences, techniques transversales, y-a-t-il une différence ? Je vais faire un petit raccourci. Quand on regarde le CELSA par exemple, tout y est, les formations master également. Sur le contenu des compétences en tant que telles, techniques, il n'y a pas de différence, voire des formations plus intéressantes et peut-être plus développées dans les formations universitaires. Par contre, d'autres compétences acquises dans des écoles de commerce, par exemple, notamment l'investissement dans les BDE, les junior entreprises, dans des actions de ce

type-là provoquent des compétences qui n'apparaissent pas dans les formations et qui sont très valorisables dans les CV. Ça nous a questionnés sur le CV en tant qu'expression de la compétence, puis à la fois la compréhension des référentiels métiers et la traduction par celui qui construit le CV de ce qu'il a appris dans la formation. Ça nous a vraiment interrogé, cette espèce de culture que pouvait avoir les grandes écoles qui manquait aujourd'hui aux gens des universités peut-être des masters un peu plus traditionnels, mais tout n'est pas perdu puisque évidemment ça demande peut-être un effort supplémentaire, cet investissement dans les associations, dans des activités parallèles où on va pouvoir développer peut-être ce savoir être qui nous semble vraiment nécessaire et peut être un levier très fort d'employabilité.

Alain Kiyindou :

On a réfléchi également sur les questions de marketing, communication externe et publicité, les trois métiers proposés avec une fiche que nous avons essayé d'analyser. Dès le départ, on s'est rendu compte qu'on ne pouvait pas travailler à la fois sur le marketing, la publicité et la communication externe, on a décidé de travailler sur la communication externe après s'être posé la question sur la différence qu'on pouvait faire entre la communication externe et la publicité, mais c'est un autre débat. On a choisi le scénario qui nous était proposé, on a commencé par un stand témoignage, témoignage du formateur que je suis et témoignage de la professionnelle qui était avec moi, chargée de communication de l'université. Le témoignage que j'ai apporté a surtout porté sur le fait qu'il y a beaucoup d'erreurs dans les fiches qu'on nous propose, dans les référentiels de compétences que l'on trouve partout. Ces erreurs s'expliquent principalement par le fait que ces référentiels sont le fruit d'un consensus, un peu comme les déclarations de l'ONU qui n'aboutissent à rien car on a besoin du consensus. J'ai pris l'exemple du montage des s professionnelles dans les IUT, car j'y ai participé. On a essayé de tous s'entendre, au niveau de l'Assemblée des chefs de département, pour mettre en place un référentiel type des licences professionnelles en publicité, des licences professionnelles en communication externe. On travaillait en équipes, à l'université avec des vacataires, on mettait en place des compétences. On allait avec la liste des compétences à l'Assemblée des chefs de

département, on en débattait et on modifiait tout ce qu'on avait défini au départ. Ensuite cette liste était prise par le président de l'Assemblée des chefs de département, qui proposait cette liste au Ministère qui faisait ses modifications, et on se retrouvait avec une liste qui n'avait plus rien à voir avec la liste initiale. C'est la principale cause des erreurs qu'on a pu voir par-ci par-là. Ensuite on a essayé de passer à la notion de la compétence, on a essayé de la définir, ça tournait autour de cette optique, savoir, savoir-faire, savoir être. On a tenu à intégrer la question du savoir être dans cette définition dans la mesure où je pense que dans le domaine de la communication, c'est ça la spécificité de notre discipline, on gagnerait à garder cette conception car un certain nombre d'enseignements dispensés dans notre discipline porte sur le savoir être, l'attitude, l'écoute, sur les techniques qui permettent de mieux comprendre l'autre, qui permettent de développer l'écoute. Je pense que ces éléments sont également des compétences qu'il faut valoriser, il en va de la crédibilité de notre discipline. Ensuite, on a discuté avec les étudiants, on leur a demandé ce qu'ils entendaient par compétences. Ils en avaient une vision assez floue. On leur a demandé de lister les compétences qu'ils croient nécessaires à l'exercice de leur futur métier. L'unique compétence qui a été citée est savoir utiliser les outils techniques. On a essayé de les guider, on a pu faire ressortir un certain nombre de compétences que je résume rapidement, des compétences managériales, des compétences stratégiques comme savoir diagnostiquer un problème, savoir utiliser les outils techniques. Là, il s'est posé la question de savoir s'il fallait insister sur les logiciels et l'idée retenue a été de, au lieu de savoir utiliser un logiciel ou outil précis, les étudiants doivent être capables de s'adapter à ces différents outils qui évoluent très vite. Il y a également des compétences rédactionnelles, des compétences environnementales qui permettent l'analyse. La question essentielle posée lors de cet atelier, la différence entre la compétence professionnelle et la compétence théorique. Notre atelier a décidé que la frontière entre ces deux compétences n'était pas facile à établir et que dans ce qu'on croit être des compétences professionnelles il y a une grande part de compétences théoriques.

Hélène Romeyer :

Pour le dernier atelier qui s'intitulait « journalisme et presse d'organisation », on s'est interrogés sur

qu'est-ce qu'on fait quand on fait du journalisme et de la presse d'organisation ? Est-ce qu'on fait du journalisme ou de la communication ? Peut-on dialoguer ? Est-ce que l'un et l'autre peuvent travailler ensemble ? N'est-ce pas la même chose, on n'est pas le trait d'union d'information communication dans ce secteur là ? La première chose qui nous a interrogé est le titre même de cet atelier, puisque la première chose qu'on a réussi à poser, c'est que ça renvoyait à la fois aux journaux institutionnels, aux journaux de marque, aux journaux d'entreprise, en interne, en externe, et que finalement ça pouvait exister dans des structures qui sont de tailles totalement différentes et donc avec des enjeux, des contraintes et des moyens financiers et humains totalement différents aussi. On s'est dit, faisons comme si tout ceci n'était qu'un, et quand bien même ce ne serait qu'un, quand on regarde de près ce qui se passe sur ces secteurs professionnels, on a à la fois des gens issus du journalisme, des gens issus de la communication et des gens issus de tout à fait autre chose. A partir de là, on s'est demandé qu'est-ce qu'il faut véritablement, qu'est ce qu'on peut mettre comme compétences, je ne sais pas si véritablement ce sont des compétences qu'on a mis à jour. De la discussion qu'on a eue avec les étudiants et avec mon co-animateur, professionnel de la communication après avoir été journaliste, on a ressorti deux grands blocs, un bloc de techniques et un bloc de savoirs. Avec le postulat qui était le suivant : les techniques seules ne permettraient pas d'avoir une compétence en journalisme et presse d'organisation. Les savoirs seuls pourraient être compensés par une acquisition de techniques mais pas l'inverse. C'était un peu la position de l'atelier. Et dans les techniques que l'on a mis à jour se divisent en trois sous-parties, des techniques plutôt journalistiques, des techniques définies par les professionnels de la communication qui sont une connaissance a minima de la chaîne graphique, et une autre partie plus managériale entre le management et la gestion de projet. Et en plus de ces techniques qui seraient journalistiques communicationnelles, un ensemble de techniques qui sont là partagées par les deux qui sont le travail en équipe, l'animation de réunion et puis deux aptitudes qui sont la réactivité et l'autonomie. Je ne sais pas comment on enseigne ça, mais c'est dans les compétences voulues en journalisme, en presse d'organisation. Et ces techniques s'associent à des savoirs ; les étudiants parlaient de culture générale, telle que la capacité d'analyse, analyser un environnement économique, politique, historique, social. Au bout du compte, si on arrivait à

additionner ces compétences techniques et ces savoirs, ça permettait in fine de comprendre comment les gens se chargent de ce type de produit, de comprendre le ou les destinataires de ce produit et surtout d'arriver à se positionner et à s'intégrer au sein d'une stratégie de communication qui est plus large puisqu'il a bien été posé aussi que la presse d'organisation n'est qu'un outil de communication parmi beaucoup d'autres et intégrée à une stratégie plus globale de communication. Voilà les conclusions de l'atelier.

Jacques Noyer :

Quelques compléments qui rejoignent les propos d'Hélène. J'ai co-animé avec Emmanuel Persyn qui est rédacteur en chef de Lille Métropole Info. En fait, le débat a tourné chez nous également autour de la question de double compétence, c'est à dire que le journaliste d'entreprise et d'organisation peut être considéré comme un professionnel de la formation certes, et aussi comme un professionnel de la communication. Du coup, ça a vite amené à constater que si c'est un journaliste, c'est un journaliste dans un cadre un peu particulier, c'est à dire au service de la stratégie de l'organisation pour laquelle il travaille. Et donc d'un point de vue méthodologique, puisque la commande était d'écrire la compétence, préalablement à l'hypothèse des moyens d'écriture de cela, on a essayé de voir comment on pouvait à la fois repérer, identifier, et ensuite catégoriser, hiérarchiser les éléments de compétences qui pouvaient être à la fois des éléments de savoirs, des éléments de connaissances liés à des choses qu'on a pu évoquer largement aujourd'hui en termes académiques. Deuxièmement en termes d'action et d'aptitudes attendues face auxquelles des éléments de réponse comportementaux dans l'action située peuvent être des éléments de correspondance et à mon avis c'est peut-être une de ces pistes de travail pour travailler sur le savoir être que scientifiquement je trouve extrêmement douteux. Du coup, je pense que dans nos maquettes de formation et les référentiels qu'on peut y faire figurer que l'on peut adjoindre à ces maquettes la question du stage et des savoirs et observations de terrain, cet élément est essentiel. Ça ne s'enseigne pas mais sans doute que ça se vit et ça se renvoie sous d'autres formats que le strict enseignement en tant que tel, et c'est peut-être des questions de suivi, d'accompagnement proches de ce qu'on peut faire en VAE mais sous un format initial. Si je prends maintenant les trois points évoqués, la question du

savoir, en premier point, la question des connaissances nous renvoie à la culture générale indispensable pour des professionnels de ce secteur, c'est bien sûr adossé à la question de la veille documentaire, le journaliste doit être en lien extrêmement étroit avec ces démarches de veille et d'attention tout à fait scrupuleuse et suivie sur les savoirs disciplinaires, leurs évolutions, les approches conceptuelles etc. Ceci associé à des connaissances plus professionnelles, plus terrain, plus liées à des pratiques d'action in situ, ce qu'on a pu évoquer comme des savoirs de terrain et tout ceci étant lié encore une fois à la stratégie du lieu pour lequel on est journaliste d'organisation. Ça peut d'ailleurs être associé à des savoirs que je qualifierais de procéduraux. Et il a été question des problèmes de validation puisqu'on sait bien que les productions de ces journalistes-là ont à être validées dans des circuits, circuits qui eux-mêmes ne peuvent se vivre que dans les aléas in situ. Du côté du savoir-faire, il a été fortement question du savoir-faire technique et peut être à juste titre, il y a des perceptions focalisées sur ces dimensions techniques et opérationnelles, parfois associées à une forme de sécurisation dans la perception des futures professions exercées. En journalisme d'organisation, ça correspond à des techniques rédactionnelles, questions d'écriture, de recoupement, de vérification, autant d'attitudes journalistiques complétées par la maîtrise des logiciels adaptés. La fameuse question du savoir être, ça a été bien sûr des choses du style travail en équipe, curiosité intellectuelle, capacité à avoir un sens critique constant, des savoir-faire relationnels, la résistance au stress. Voilà les points évoqués globalement pour cerner les aptitudes et les compétences au sein de ce métier.

CLOTURE

Alain Kiyindou :

C'est une mission difficile de conclure ces deux journées riches en information. Je vais commencer par remercier les différents conférenciers et les personnes qui nous ont accueillis dans ce lieu magnifique, les Archives Nationales et principalement Madame Bossman. Les questions abordées pendant cette journée rentrent dans un cadre global, une réflexion menée depuis très longtemps au sein de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication. Ces réflexions vont être poursuivies pendant les

Assises qui auront lieu à Paris du 03 au 05 décembre prochain à la Cité des Sciences, et je vous invite tous à nous y rejoindre. La question souvent posée lors de ces deux journées est celle de la compétence, compétence difficile à cerner. Certains ont dit qu'elle n'est palpable qu'en lien avec une activité ou un contexte donné. Elle est contingente, c'est à dire toujours liée à une situation, donc elle repère les variables situationnelles. On a essayé de voir quelles sont les différentes approches de la compétence. Il apparait deux orientations principales. La compétence permet d'aboutir à une performance, c'est une dominante dans le milieu industriel. Cette compétence serait une combinaison de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, se constatant lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle. Elle est une mise en œuvre en situation professionnelle de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou activité. Elle est un savoir-faire opérationnel validé. Ça c'est la première vision, la vision la plus partagée de la compétence. Pour d'autres, la compétence est proche d'un système intégré de savoirs au sens large, savoir, savoir-faire et savoir être. C'est dans cette orientation qu'on pourrait inscrire cette définition de Richard Wittorski. La compétence serait la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'auteur de la situation. La compétence n'est donc que la part observable, voire mesurable de la compétence mais on ne saurait s'y limiter. Pour nous spécialistes des Sciences de l'information et de la communication, quelques questions se posent. La compétence est-elle simplement le savoir procédural, comme allumer un ordinateur, utiliser un moteur de recherche, qu'en est-il de l'aptitude à douter, analyser, à vérifier l'information. Acquérir une meilleure maîtrise de son activité professionnelle grâce à la formation, n'est-ce pas contribuer à développer des attitudes qui vont souvent bien au-delà de l'assimilation des gestes et des procédures. Ces grandes questions ont été débattues dans les ateliers, ici moins, et également ce dernier niveau que les compétences théoriques acquièrent leur opérationnalité. L'efficacité immédiate de la performance ne suffit pas pour considérer que la compétence est acquise par l'individu, le hasard peut aussi expliquer une performance à un moment donné ou dans des circonstances particulières. Il existe donc un décalage inévitable entre performance et compétence. Mais la question des compétences est aussi à lire en termes d'enjeux. Ces enjeux

apparaissent dans les fonctions citées ce matin, je vais reprendre donc quelques enjeux. L'enjeu de la visibilité de l'information évoquée ce matin par Bernard Bach et qui est inscrit dans la dynamique globale du processus de Bologne avec une forte orientation professionnelle des formations. Les enjeux liés à la formation elle-même, puisque l'acte d'écriture favorise la réflexion sur l'objet de la formation, ce qui a pour conséquence de l'adapter aux attentes et besoins du marché, à lui donner une cohérence par rapport au projet global de l'établissement mais aussi avec le projet politique du gouvernement puisque dans certains cas, le Ministère a aussi un droit de regard sur la création des formations. Il subsiste toutefois au niveau de la description des fiches métier des désaccords soulignés ici dans la perception des métiers, on comprend aisément que les attentes en matière de compétences ne soient pas les mêmes partout et on a pu vérifier cela dans les ateliers. Les ateliers d'échanges triangulaires entre les étudiants, professionnels de l'enseignement et professionnels des métiers enseignés sont, sans être parfaits, un modèle de co-compréhension des compétences des formations et des métiers. Ce qui est un préalable à l'écriture des compétences. Il y a également des enjeux qui sont liés au positionnement disciplinaire. Mettre en mots les compétences, c'est aussi justifier notre raison d'être, c'est prouver l'utilité d'une discipline scientifique. Pour les Sciences de l'information et de la communication, cette question est fondamentale dans la mesure où il s'agit d'une discipline émergente. Écrire les compétences, c'est aussi baliser son terrain, tracer des frontières, signaler là où s'arrêtent d'autres disciplines. Il est donc important de nous pencher sur cette compétence et ne pas laisser uniquement d'autres personnes s'y mettre. Le troisième enjeu est professionnel dans la mesure où il est établi que la compétence peut influencer sur la vitesse d'exécution, sur les chances de réussir, sur la qualité de l'objet qu'elle crée. Nous nous situons donc dans le cadre de la recherche de la performance avec d'ailleurs un positionnement idéologique important. L'Université aurait donc pour but de produire des compétences dont les entreprises auraient besoin. Elle aurait comme responsabilité de garantir l'employabilité aux différentes étapes de la vie professionnelle. L'autre volet de cet enjeu professionnel est lié à la mise en ordre des professions, ça a été signalé également ce matin. Les référentiels peuvent également permettre une mise en ordre d'une profession donnée comme l'a évoqué Richard Wittorski. Ils apparaissent ainsi comme une mise en scène des

acquis personnels ou collectifs. Ils permettent au final de dire de quelqu'un qu'il est doté de la professionnalité, c'est à dire l'ensemble des connaissances, des savoirs, des capacités, des compétences, caractérisant sa profession. La compétence est donc à mettre en lien avec la professionnalisation comprise comme un processus de négociation par le jeu des groupes sociaux, en vue de faire reconnaître l'autonomie et la spécificité d'un ensemble d'activités et un processus de formations d'individus aux contenus d'une profession existante. Alors, il est apparu un certain nombre de paradoxes dans le discours sur la compétence, paradoxes soulignés par Richard Wittorski, à savoir l'idée de référentialisation suggère l'acte de stabiliser, de nommer, de normer ou de figer des pratiques alors qu'on est dans une société qui favorise l'innovation, la créativité. L'autre paradoxe est lié à la possibilité de contrôle ou à la place de l'évaluation dans un système qui insiste sur l'autonomie. S'ajoute ici un certain nombre de difficultés notamment le fait que la forme prédictive des connaissances comme l'a expliqué Gérard Vergnaud et en décalage avec la forme opérationnelle qui est encore plus complexe. J'ajouterai aussi la difficulté relative aux procédures formelles de l'élaboration des référentiels que j'ai évoqué tout à l'heure. Mais qu'elle soit écrite avec l'aide de professionnels des métiers enseignés ou pas, écrire les compétences est avant tout un acte de traduction, d'interprétation, de classement, de hiérarchisation, dans lequel notre pratique est déterminante. Marc Nagels dit d'ailleurs à ce sujet que la compétence est aussi un jugement social porté par l'environnement professionnel sur la performance. Derrière cet acte d'écriture, il y a idéalisation, représentation d'un modèle type à suivre. Le jugement de compétences est emprunt d'un regard normatif. L'attribution de compétences résulte donc d'une interaction sociale et la création d'une norme. L'idée de compétences accompagne donc une nouvelle conception du professionnel perçue avant tout comme un praticien réflexif puisque la compétence est liée à l'action, l'activité du sujet doit viser l'adaptation mais l'action avec sa part motivationnelle doit être assumée par l'individu. On peut également voir derrière ce dispositif une volonté sinon un risque de responsabilisation de l'individu par rapport à sa réussite professionnelle. Au delà de la mise en ordre, la question de la compétence est une question de mesure mais aussi de mise en concurrence. Elle ne s'arrête pas avec l'Université, mais s'inscrit dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie. J'arrête là et tiens à féliciter une fois de plus Patrice de la Broise

qui a bien réussi cette rencontre scientifique et Bertrand Parent.