

Assises régionales du 8 novembre 2011

*Nouveaux référentiels de politiques publiques :
Quelles compétences pour l'intervention sociale de demain ?*

L'accueil et l'accompagnement de stagiaires en entreprise
Le cas des futurs cadres intermédiaires/experts de l'intervention sociale

Pierre Lorent (ORM) & Samira Mahlaoui (Céreq-DTEP)
p.lorent@orm-paca.org / mahlaoui@cereq.fr

Présentation du Céreq et ses principales missions

(<http://www.cereq.fr>)

- Un établissement public ;
- Des missions centrées sur la relation formation-emploi-travail ;
- Un pôle public d'expertise au service des acteurs de la formation et de l'emploi ;
- Des actions menées en partenariat ;
- Un réseau de centres associés régionaux ;
- Le Département Travail Emploi Professionnalisation.

Présentation de l'ORM

(<http://www.orm-paca.org>)

- L'OREF de la région PACA, financé par Etat et Région.
- 3 points d'entrée :
 - Métiers et secteurs d'activité ;
 - Dispositifs et publics ;
 - Territoires.
- En lien avec le secteur social, actuellement :
 - Mission d'observation SASO (étude Filière éducative) ;
 - Mission d'observation Jeunesse et Sports ;
 - Etude interrégionale UNIFAF sur les Mobilités ;
 - Etude de préfiguration d'un Observatoire régional des discriminations.

Objectifs de l'exposé

- Restituer les résultats issus du travail d'analyse avec trois objectifs :
 - S'intéresser à l'expérience des responsables de structure et de service en matière d'accueil de stagiaires et leur perception des enjeux de l'alternance, en incluant leur conception de la notion de « site qualifiant » ;
 - S'intéresser au rôle et aux activités de travail des tuteurs/référents au regard des compétences requises à l'exercice du métier de cadre intermédiaire/cadre expert de l'intervention sociale ;
 - S'intéresser aux pratiques pédagogiques privilégiées par les tuteurs/référents pour former des stagiaires futurs cadres (outils, culture de la transmission des savoirs).

Plan de l'exposé

- Une **présentation en trois parties** :
 - Retour sur les principaux éléments de contexte relatifs à l'intervention-recherche menée par le Céreq/l'ORM ;
 - Présentation du cadre méthodologique de la recherche-intervention ;
 - Les principaux résultats de la recherche.

1. Éléments de contexte (1/4)

Rappel :

- *Une intervention-recherche :*
l'alternance dans les formations diplômantes du secteur social ;
- *Réponse à un appel à projet :*
porté par le CCPAM et l'IRTS PACA-Corse (circulaire DGAS) et entrant dans le programme d'action du Pôle Ressource Régional (2010) ;
- *L'axe 4.2 du programme d'action :*
« De l'entreprise apprenante aux sites qualifiants »

1. Éléments de contexte (2/4)

Reformulation de la demande :

- *Thème général :*
l'entreprise apprenante et plus particulièrement sur question de la transmission des savoirs en situation de travail ;
- *Résultats attendus :*
un inventaire des savoirs d'expérience issus de la pratique et des modalités de transmission ;
- *Moyens :*
amener les professionnels à extraire, au-delà de la diversité des contextes d'exercice, ce qui les rapproche en termes de savoirs incontournables, en partant de leur expérience de tutorat.

1. Éléments de contexte (3/4)

La notion de « site qualifiant » :

Est-elle intégrée par les établissements ?

Quel impact sur leurs pratiques d'accueil ?

Pour rappel :

- Circulaire du 6/03/2008 (qui inscrit davantage les stages au cœur du processus de certification) ;
- Une notion qui n'est pas encore stabilisée (cf M.Fourdrignier) ;
- Quelques principes :
 - Stage par domaines de compétences du référentiel ;
 - Conventionnement plus qualitatif (engagements réciproques OF/établissements) ;
 - De la relation duelle tuteur/stagiaire au principe de mobilisation de toute l'équipe (apparition d'un référent professionnel de s.q.).

1. Éléments de contexte (4/4)

Réflexion sur la transmission des savoirs :

Un faisceau d'enjeux pour différents acteurs...

- *Pour les établissements* : problématique de maintien dans l'emploi des seniors, de renouvellement générationnel, de formalisation des compétences (notion d'entreprise apprenante)...
- *Pour les OF* : la notion de site qualifiant réinterroge les modalités de l'alternance formative (quelle relation entre savoirs d'expérience et savoirs académiques, quelles modalités de contractualisation...?) ;
- *Pour le Pôle ressources régional* : des opportunités de mutualisation (capitalisation de rapports de stage, échanges de pratiques, etc.).

2. Le cadre méthodologique (1/2)

- **Mise en place d'un groupe de travail** : trois ½ séances (4h)
 - La culture en matière d'accueil de stagiaires, la notion de site qualifiant - 30/09/10 ;
 - Les compétences-clés à transmettre et les modalités de transmission (analyse des activités de travail) - 24/11/10 ;
 - Les étapes, les outils, la culture de la transmission des savoirs : éléments de bilan (13/01/11).
- **Des entretiens de cadrage** (CCPAM, IRTS, DRJSCS, CR) ;
- **7 participants** : des responsables de structures, des chefs de services dans le champ social... ;
- **Types d'établissements** : 2 MECS, 1 CSAPA, 1 IME, 1 ADIS, 1 SAVS, 1 structure d'accompagnement à l'insertion sociale ;
- **Diplômes concernés** : DEIS, CAFERUIS.

2. Le cadre méthodologique (2/2)

- **Les référents méthodologiques :**
l'analyse de pratiques et de l'analyse du travail ;
- **Le choix d'une situation concrète**
d'accueil/accompagnement d'un stagiaire sur la base d'une liste établie collectivement et visant une compétence-clé ;
- **Des descriptions** de situations de travail par chaque participant ;
- **Des réactions du groupe** au vu de l'expérience décrite, en confrontation avec celle vécue par les uns et par les autres (manière dont on s'y prend, si elle est différente, si le contexte ne s'y prête pas,...).

3. Les principaux résultats de l'étude

- a) Un besoin de s'appropriier, de façon réaliste, la démarche « site qualifiant »
- b) Les compétences-clé, perçues par les employeurs, ne sont pas toujours en phase avec le référentiel
- c) La nécessité d'une contextualisation de l'action de tutorat
- d) Un accompagnement centré sur le projet et la posture du futur cadre

3. Les principaux résultats de l'étude (1/4)

- a) **Un besoin de s'approprier, de façon réaliste, la démarche « site qualifiant »**
- A la base, plus ou moins d'habitude d'accueillir des stagiaires suivant les établissements
 - Des repères limités par rapport à la démarche « site qualifiant »
 - Le besoin d'être soutenus (par exemple, par le PRR) dans son outillage
 - Mais en tenant compte de limites de disponibilités

3. Les principaux résultats de l'étude (2/4)

b) Les compétences clés...pas toujours en phase avec le référentiel

3 compétences du futur cadre sont retenues par les responsables d'établissements :

- *Monter et gérer un projet*
- *Savoir situer son intervention dans son contexte politique, institutionnel et local*
- *Articuler positionnement professionnel de cadre et posture*

D'autres, citées dans le référentiel (exemple du Caferuis) sont difficiles à travailler en stage :

- = D.3 « *Management d'équipe* »
- = D.4 « *Organisation du travail, gestion administrative et budgétaire* »

3. Les principaux résultats de l'étude (3/4)

c) La nécessité de contextualiser l'action de tutorat

Des modalités « ad hoc », qui doivent tenir compte de la variété des caractéristiques :

- ☞ De formations
- ☞ Des profils de stagiaires
- ☞ De l'établissement d'accueil

3. Les principaux résultats de l'étude (4/4)

d) Un accompagnement centré sur le projet et la posture du futur cadre

Le questionnement est au cœur de l'accompagnement tutoral du futur cadre



= Réflexion sur son rôle, son style de management, etc.



2 fondamentaux :

Entretiens / Ecrits

Pour conclure ... (1/2)

- **Apports de la démarche :**
 - Mettre en mots les principaux savoirs d'expérience à transmettre et les compétences associées ;
 - Contribuer au partage des différentes pratiques professionnelles et favoriser la construction d'une culture commune de l'activité tutorale ;

- **Limites de la démarche :**
 - Le contexte de réalisation de la recherche-action ;
 - Les types de structures engagées (peu diversifiées) ;
 - La difficile mobilisation de professionnels en surcharge de travail

Pour conclure ... (2/2)

- **Constats :**

- Un grand intérêt accordé à l'initiative et aux résultats des travaux ;
- Une volonté de poursuivre ce travail de manière plus approfondie ;

- **Des pistes concrètes à envisager :**

1. Accompagnement à la mise en place de site qualifiant (quelle formule réaliste : formation à distance ? Manuel ? Espace collaboratif ? Hotline ?..)
2. Des groupes de travail sur d'autres métiers pour confronter référentiels de compétences / besoins des établissements ?
3. Approfondissement de la pratique tutorale autour des 2 fondamentaux (faire produire des écrits / mettre en place des entretiens pour faire le point sur le stage)

[Rapport téléchargeable sur le site du Pôle Ressource Régional PACA](#)

« L'accueil et l'accompagnement des stagiaires en entreprise :
le cas des futures cadres intermédiaires/experts de l'intervention sociale »

<http://www.poleressourcespaca.com> (2011)

[Contribution au colloque de Neuchâtel téléchargeable sur le site du Céreq \(2011\)](#)

« Le développement des « sites qualifiants » en France : une évolution des pratiques
d'accueil de stagiaires dans les entreprises du secteur social (analyse et témoignages) »

[Publication Céreq à paraître sur la base du rapport \(2012\)](#)

« Tutorer des futurs cadres intermédiaires/experts : les enjeux d'une alternance réussie
le cas des formations diplômantes dans l'intervention sociale »