

Université Catholique de Louvain  
Faculté des Sciences économiques, sociales et politiques  
Unité d'anthropologie et de sociologie

# Le traitement clinique du chômage

Jean-François ORIANNE

Thèse présentée et soutenue publiquement  
en vue de l'obtention du titre de docteur en sociologie

Directeur de thèse :

**M. Christian Maroy**

Professeur à l'Université Catholique de Louvain

Jury :

**M. Georges Liénard**

Professeur à l'Université Catholique de Louvain (lecteur)

**M. Didier Vrancken**

Professeur à l'Université de Liège (lecteur)

**M. Jean De Munck**

Professeur à l'Université Catholique de Louvain

**M. Robert Salais**

Administrateur de l'INSEE

**M. Didier Demazière**

Directeur du Laboratoire Printemps

Louvain-la-Neuve  
- Novembre 2005 -



# Remerciements

---

Mes premiers remerciements vont à mon épouse et à mes enfants qui m'ont encouragé et supporté dans cette aventure.

Cette thèse n'aurait pu être réalisée sans l'encadrement « proactif » de Christian Maroy, l'attention bienveillante de mes lecteurs, Georges Liénard et Didier Vrancken, et la complicité de Thibault Moulaert et de Bernard Conter.

Elle n'aurait probablement pu aboutir sans les encouragements de Jean De Munck, Didier Demazière, François Eymard-Duvernay, Florence Lefresne, Philippe Pochet, Mike Saks, Robert Salais, Stéphane Thys, Adinda Vaneerswynghels, Marie Verhoeven et Pascale Vielle. Que toutes et tous trouvent ici l'expression d'une sincère gratitude.

Je tiens également à remercier les travailleurs du FOREM, de Carrefour Formation, du Trusquin et du Phare, pour leur confiance et leur implication dans le travail de terrain. Merci également à Christine Mainguet et Béatrice Van Haeperen de l'IWEPS pour leur soutien inconditionnel.

J'ai passé de bons moments au GIRSEF en compagnie de Stefania Casalfiore, Branka Cattonar, Bernard Conter, Nicolas Dauphin, Jean-Yves Donnay, Hugues Draelants, Xavier Dumay, Vincent Dupriez, Mariane Frenay, Silvia Giraldo, Caroline Letor, Eric Mangez, Christian Maroy, Thibault Moulaert, Cécile Paul, Audrey Van Ouytsel, Vincent Vandenberghe, Marie Verhoeven, Fabio Waltenberg et Marie-Denise Zachary. Je tiens à leur exprimer toute mon amitié.

A l'occasion de colloques à Paris, Lincoln ou Varsovie, j'ai eu la chance de rencontrer Yolande Benarrosh, Jean-Michel Bonvin, Florent Champy, Sophie Divay, Nicolas Farvaque et Gilles Raveaud. La qualité de leurs travaux, leurs conseils précieux, leur écoute attentive m'ont profondément touché. J'espère ne pas trop les décevoir.

Merci enfin à mes parents qui ont relu le manuscrit.



# Sommaire

---

Introduction générale.....	9
Première partie. - L'activation des politiques d'emploi .....	21
Introduction à la notion d'activation.....	22
Chapitre 1. Les théories normatives de l'activation .....	27
Introduction .....	27
Section 1. Le modèle de la <i>third way</i> .....	31
Introduction .....	31
§ 1.1. Les cinq dilemmes.....	32
§ 1.2. Le modèle de la troisième voie .....	34
Section 2. Le modèle des marchés transitionnels du travail .....	36
Introduction .....	36
§ 2.1. Trois dilemmes.....	37
§ 2.2. Les marchés transitionnels : mode d'emploi.....	40
Section 3. Théories normatives et régimes d'Etat providence .....	43
Section 4. Théories normatives et nouvel esprit du capitalisme .....	46
Synthèse .....	50
Chapitre 2. Les cadres institutionnels des politiques d'emploi .....	51
Introduction .....	51
Section 1. Les politiques européennes de l'emploi .....	59
§ 1.1. Aux origines... ..	60
§ 1.2. Croissance, compétitivité et emploi .....	60
§ 1.3. Stratégie européenne pour l'emploi et méthode ouverte de coordination.....	61
§ 1.4. Une « nouvelle » SEE ?.....	63
§ 1.5. Traitement statistique du chômage et politique de concurrence .....	65
Section 2. Les politiques fédérales de l'emploi.....	67
§ 2.1. Une architecture en quatre piliers.....	67
§ 2.2. Des Plans d'actions nationaux aux recommandations du Conseil européen.....	70
§ 2.3. Le renforcement des mesures de contrôle des chômeurs : le « nouvel » accord de coopération .....	71
Section 3. Les politiques régionales wallonnes de l'emploi .....	72
§ 3.1. La création du Parcours d'insertion en Région wallonne .....	72
§ 3.2. Le dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle .....	76
Chapitre 3. Activation et processus de civilisation : les politiques de l'autocontrainte .....	78
Introduction .....	78
Section 1. Une théorie de la civilisation.....	79
Section 2. Modernité réflexive et individualisation .....	82
Section 3. Les politiques de l'autocontrainte .....	86

Deuxième partie. - Cadres théorique et méthodologique .....	91
Chapitre 4. Processus de mise en œuvre et transversalité .....	92
Introduction .....	92
Section 1. L'horizontalité des arrangements pragmatiques .....	94
Introduction .....	94
§ 1.1. L'Economie des conventions .....	95
§ 1.2. Les intermédiaires des politiques publiques.....	104
§ 1.3. Les intermédiaires « privés » du marché du travail .....	111
§ 1.4. La professionnalisation des intermédiaires .....	118
Synthèse .....	124
Section 2. La verticalité de la socialisation professionnelle.....	127
Introduction .....	127
§ 2.1. Les objets théoriques de la sociologie des professions : fonction, forme et pouvoir .....	128
§ 2.2. Cadrage théorique pour l'analyse d'une profession consultante.....	148
Synthèse .....	157
Chapitre 5. Descente dans le Maelström .....	159
Introduction .....	159
Section 1. La phase exploratoire .....	163
§ 1.1. Le « devis » initial : contrat de recherche et financement.....	163
§ 1.2. L'exploration théorique.....	164
§ 1.3. Entretiens exploratoires et échantillonnage.....	165
Section 2. Le travail de terrain .....	173
§ 2.1. L'observation directe du travail d'insertion .....	173
§ 2.2. Les entretiens.....	179
§ 2.3. La collecte de documents .....	185
Section 3. L'analyse .....	186
Synthèse .....	190
Troisième partie. - Les professionnels de l'employabilité.....	193
Chapitre 6. Le conseiller en accompagnement professionnel de FOREM	
Conseil .....	195
Introduction .....	195
Section 1. Contextualisation des activités de travail.....	195
§ 1.1. Le contexte organisationnel : l'administration passe à l'action .....	195
§ 1.2. Le contexte spatial du travail des CAP .....	200
Section 2. Licence et mandat.....	203
Section 3. La construction des identités professionnelles .....	207
§ 3.1. Les procédés narratifs de construction de l'identité professionnelle des CAP : « orientation client et travail social » .....	207
§ 3.2. Les procédés symboliques de construction de l'identité professionnelle des CAP : « généralistes et spécialistes » .....	209
§ 3.3. Les « ritournelles » comme procédés de territorialisation de l'identité professionnelle des CAP .....	212
Section 4. Les publics.....	216

§ 4.1. La catégorisation institutionnelle des publics .....	217
§ 4.2. La catégorisation pratique des publics .....	219
Section 5. Les modes opératoires de l'accompagnement individualisé .....	221
§ 5.1. L'accueil.....	224
§ 5.2. Le pré-repérage .....	229
§ 5.3. L'analyse approfondie de la demande.....	231
§ 5.4. Le repérage des compétences et des leviers d'action.....	233
§ 5.5. L'analyse des motivations professionnelles.....	235
§ 5.6. La (co)-construction de projet(s).....	237
§ 5.7. La mise en œuvre de stratégies d'approche du marché.....	238
§ 5.8. Suivi et clôture .....	240
Section 6. Les savoirs professionnels.....	243
§ 6.1. La gestion des compétences .....	243
§ 6.2. Les compétences en action : la résolution de tensions techniques, organisationnelles et morales .....	247
Synthèse .....	250
<b>Chapitre 7. Le conseiller en formation de Carrefour Formation .....</b>	<b>255</b>
Section 1. Contextualisation des activités de travail .....	255
§ 1.1. Le contexte organisationnel : une organisation au carrefour de cinq opérateurs de formation .....	255
§ 1.2. La spatialisation du travail d'insertion .....	258
Section 2. Licence et mandat.....	264
Section 3. La construction des identités professionnelles .....	268
§ 3.1. Les procédés narratifs.....	268
§ 3.2. Les procédés symboliques.....	270
§ 3.3. animateur pédagogique ou conseiller en formation ? .....	272
§ 3.4. Les ritournelles du conseiller en formation.....	274
§ 3.5. La schize identitaire .....	279
§ 3.6. La déterritorialisation des identités professionnelles .....	281
Section 4. Les publics.....	284
Section 5. Les modes opératoires .....	288
Introduction .....	288
§ 5.1. Recadrer la demande : l'orientation en question .....	294
§ 5.2. La demande cachée .....	300
§ 5.3. La demande contrainte .....	303
§ 5.4. La demande parasitée par un tiers .....	306
§ 5.5. Le cas Dostoïevski : l'impossible individualisation du double.....	308
§ 5.6. La demande incomplète .....	311
§ 5.7. Carrefour Formation : un service à votre service ... ..	314
Section 6. Les savoirs professionnels.....	316
Synthèse .....	326
<b>Chapitre 8. Le travailleur social en Entreprise de Formation par le Travail .</b>	<b>329</b>
Introduction .....	329
Section 1. Contextualisation des activités de travail .....	331
§ 1.1. Le TRUSQUIN .....	331
§ 1.2. Le PHARE.....	332
Section 2. Licence et mandat.....	333
§ 2.1. Première licence : l'Arrêté de 1995.....	333

§ 2.2. Deuxième licence : le Décret de 2004.....	335
§ 2.3. La construction organisationnelle du mandat.....	340
Section 3. La construction des identités professionnelles .....	342
§ 3.1. Identité « sectorielle » : un métier paradoxal .....	342
§ 3.2. Identité « organisationnelle » .....	352
Section 4. Modes opératoires et construction des publics.....	357
§ 4.1. Entrée en formation .....	359
§ 4.2. Phase d'accueil ou d'observation : stabiliser les chutes.....	366
§ 4.3. Phase d'orientation et pratique accompagnée : les rapports d'intéressement ..	369
§ 4.4. Phase d'autonomie et auto-évaluation.....	373
§ 4.5. Stage en entreprise et cours de recherche d'emploi : travailler l'employabilité .....	377
Section 5. Savoirs professionnels et division sociale du travail.....	384
§ 5.1. Le directeur d'une EFT : visionnaire ou gestionnaire ?.....	385
§ 5.2. Les « polyvalent(e)s de service » .....	386
§ 5.3. Les formateurs : hommes de métier reconvertis .....	387
Synthèse .....	389
<b>Chapitre 9. Le traitement clinique du chômage.....</b>	<b>393</b>
Section 1. La professionnalisation des intermédiaires « publics » du marché du travail	393
Section 2. La construction professionnelle des troubles de l'employabilité : une nécessité fonctionnelle .....	397
Section 3. L'autonomie de l'usager : une quête d'autonomie professionnelle .....	401
Section 4. Troubles de l'employabilité et segments professionnels : une quête de monopolisation .....	402
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>405</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>411</b>
<b>Liste des acronymes et abréviations .....</b>	<b>429</b>
<b>Resumé .....</b>	<b>431</b>



# Introduction générale

---

La présente analyse prend pour objet une politique publique : la politique du Parcours d'insertion. Le Parcours d'insertion est une politique européenne de l'emploi menée, dans les différents Etats membres de l'Union depuis le milieu des années 1990, au nom d'une meilleure intégration et coordination des multiples actions destinées aux personnes en recherche d'emploi (Maroy et Van Haepere, 2005). Le Parcours d'insertion est défini comme un dispositif global d'accompagnement des demandeurs d'emploi *vers* l'emploi : cette politique « active » d'emploi vise explicitement le développement de l'*employabilité* des chômeurs, entendons par là leur capacité d'insertion socioprofessionnelle, leurs « chances » d'accéder à un emploi durable et de qualité. En Belgique, cette politique européenne se traduit dans le cadre d'accords (successifs) de coopération entre l'Etat fédéral et les Régions, relatifs à l'accompagnement et au suivi actifs des chômeurs. En Région wallonne, la mise en œuvre du Parcours d'insertion date de 1997 et, depuis 2004, cette politique s'inscrit dans un cadre légal : le Décret du Gouvernement wallon du 01/04/2004 relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle.

Nous procéderons à l'analyse de cette politique publique sous l'angle, bien particulier, du travail quotidien des agents chargés de mettre en œuvre cette politique, d'en traduire les énoncés en action sur autrui. En clair, nous proposons d'analyser cette politique d'insertion ou d'activation à travers les yeux, le langage, les outils, le point de vue de celui qui insère ou qui active : ni le point de vue du décideur, ni celui du bénéficiaire ne focaliseront notre attention, mais bien celui de cet agent « intermédiaire », cet entremetteur qui *agit* la politique.

Pour mener à bien ce projet, nous mobiliserons et articulerons deux cadres théoriques : 1) une approche conventionnaliste ou pragmatique, appliquée à l'analyse des *intermédiaires* des politiques publiques et du marché du travail ; 2) la sociologie des professions et, plus particulièrement, la synthèse théorique élaborée par Freidson. Le premier cadre théorique nous permettra d'analyser les activités de traduction des agents intermédiaires (le « travail spécifique » des agents : activer les chômeurs). Quant au second, il nous permettra d'interroger la professionnalisation des intermédiaires (la construction du groupe professionnel, des identités, des outils, bref ce « travail professionnel » qui tend à faire évoluer le métier d'intermédiaire ou d'agent d'insertion en « profession établie »).

Mais avant de commencer, nous souhaiterions brièvement situer notre démarche, bien spécifique, au sein d'une littérature, vaste et complexe, consacrée à l'analyse des politiques publiques, afin de préciser l'intérêt de notre approche, son enjeu et ses limites.

### L'analyse des politiques publiques

Comme le montrent Muller et Surel (1998), l'analyse des politiques publiques s'est principalement développée en rupture d'un modèle « canonique » d'analyse de l'Etat, initié par les « pères fondateurs » de la sociologie. A une approche « étatique » de tradition allemande (Marx, Weber), qui considère la société comme un produit de l'Etat, - comme le résultat non prémédité de cette fameuse « loi du monopole », dont nous parle Elias -, se substitue une approche « pluraliste », de filiation anglo-saxonne, qui considère, à l'inverse, l'Etat comme le résultat de processus sociaux irréductibles. « *L'Etat est aujourd'hui perçu pour l'essentiel à travers son action* » (Muller et Surel, 1998 : 9).

Si l'analyse de l'*action publique* a contribué à *sociologiser* l'analyse de l'Etat, il convient de rappeler que ce sont les économistes, directement concernés par la croissance des interventions publiques et l'explosion corrélative des budgets publics, qui commencent à s'intéresser à l'action de l'Etat, dans les années 1950-1960 aux Etats-Unis (Laswell, Simon, Lindblom, Easton). L'école du *Public Choice* s'efforcera de montrer, en appliquant les théories du jeu et du choix rationnel, que les bureaucraties et les mécanismes de représentation sont responsables du gonflement des budgets publics, - prônant ainsi un retour à un Etat minimal. L'analyse de l'action publique apparaît comme une critique de l'étatocentrisme des approches antérieures, comme le souligne Thoenig : « *la puissance publique n'a pas le monopole du politique et du travail en matière d'affaires publiques, de leur traitement et de leur gestion* » (Thoenig, 1998 : 298).

En France, l'analyse *stratégique* de l'action publique contribue directement à la remise en question du modèle de l'Etat providence (la « crise » d'un modèle) : « *rompant avec une vision essentiellement hiérarchique de l'action publique qui méconnaît souvent les réalités de terrain, l'analyse montre que les difficultés de coordination de l'action au niveau central s'accompagnent généralement d'une faible pénétration des objectifs centraux au niveau local* » (Duran, 1990 : 235). Duran soutient ainsi l'idée selon laquelle l'analyse des politiques publiques est une pensée de la « crise » (de l'Etat et de ses représentations).

Les apports de l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon, permettant de dépasser les limites théoriques des modèles successifs du choix rationnel de l'école du *Public Choice*, sont ainsi utilisés pour identifier et expliquer « *les processus de mobilisation et d'agrégation autour d'enjeux et de préférences* » (Thoenig, 1998 : 307). Mais l'analyse *stratégique* de l'action publique s'affilie également aux interactionnistes de Chicago, à la sociologie constructiviste de Berger et Luckmann, ainsi qu'à la sociologie des organisations et de l'action organisée (Croizier, Friedberg, Reynaud, Sainseaulieu).

Dans cette perspective, Mény et Thoenig (1989) définissent la politique publique comme le « *produit de l'activité d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale* » (Mény et Thoenig, 1989 : 129). Les auteurs précisent que cette « production » se présente « *comme un programme d'action gouvernementale dans un secteur de la société ou dans un espace géographique* » (op. cit. : 130-131). Les caractéristiques suivantes lui sont généralement attribuées : un contenu, une programmation, une orientation normative, un facteur de coercition, un « ressort » social (des publics). Cette définition insiste sur les dimensions pragmatiques qu'il faut impérativement prendre en compte dans l'analyse d'une politique publique. La politique se présente invariablement comme une « abstraction » (op. cit. : 135), une « machine abstraite », dont il convient de reconstituer la genèse (analyse de l'amont) et de suivre la mise en œuvre (analyse de l'aval). Cette perspective analytique se fonde explicitement sur une distinction entre « politique publique » et « action publique ».

Depuis quelques années, de nouvelles approches ou théories de l'action publique apparaissent. Elles tentent, précisément, de dépasser le dilemme du déterminisme (approche étatique) et du volontarisme (approche pluraliste). Elles se déploient principalement : 1) dans une analyse de l'« amont » des politiques, à travers le prisme des institutions (au sens large) ou des matrices cognitives ; 2) dans une analyse de l'« aval » des politiques, à savoir leur mise en œuvre à travers le prisme des organisations (au sens large) ou des conventions et dispositifs intermédiaires.

C'est bien sur ce deuxième « versant » de l'analyse des politiques publiques que se déploie notre analyse.

### L'« amont » d'une politique publique : institutions et matrices cognitives

Initié par James March et Johan Olsen au milieu des années 1980, le néo-institutionnalisme se présente comme une tentative de « *relativiser la dépendance du système politique par rapport à la société au profit d'une interdépendance entre des institutions sociales et politiques relativement autonomes* » (March et Olsen, 1984 : 738, cité par Muller et Surel, 1998 : 41). Ce projet théorique se fonde sur deux postulats largement explicités : les institutions constituent un facteur d'ordre (ou l'institutionnalisation comme processus de mise en ordre) et la politique est un processus d'interprétation du monde (Muller et Surel, 1998 : 53). Dans un article, désormais célèbre, Hall et Taylor (1997) identifient, au sein de ce vaste programme de recherche, trois principaux courants ou *trois néo-institutionnalismes* : 1) le néo-institutionnalisme historique qui souligne, par exemple, les phénomènes de « dépendance au sentier » (*path dependence*)<sup>1</sup> ; 2) le néo-institutionnalisme du choix rationnel qui reste attaché à l'héritage de l'école du *Public Choice* ; 3) le néo-institutionnalisme sociologique de Powell et DiMaggio (1991)<sup>2</sup> qui s'écarte explicitement du postulat rationaliste de la sociologie des organisations. Les théoriciens de ce troisième courant néo-institutionnaliste définissent les institutions « *de façon beaucoup plus globale que les chercheurs en science politique, de façon à inclure non seulement les règles, procédures ou normes formelles, mais les systèmes de symboles, les schémas cognitifs et les modèles moraux qui fournissent les 'cadres de signification' guidant l'action humaine* » (Hall et Taylor, 1997 : 482). Comme le soulignent ces auteurs, cette approche brise la dichotomie conceptuelle qui oppose les institutions et la culture, et va jusqu'à redéfinir la culture comme synonyme d'institution : le néo-institutionnalisme sociologique reflèterait, à cet égard, un « tournant cognitiviste » au sein même de la sociologie (op. cit., p483). Dans cette perspective théorique, l'analyse d'une réforme institutionnelle s'envisage moins sous l'angle d'une « prétendue » recherche d'efficacité que sous l'angle de la légitimité (du renforcement de la légitimité de certains arrangements institutionnels).

Parallèlement à ce courant, d'autres travaux et questionnements, relevant plus spécifiquement d'une approche cognitive des politiques publiques, apparaissent, et se développent autour de trois concepts ou notions clés : le *paradigme* (Hall, 1993), l'*advocacy coalition* (Sabatier et Jenkins-Smith, 1993)<sup>3</sup> ; Sabatier et Schlager, 2000), le *référentiel* (Jobert, 1992). L'approche

---

<sup>1</sup> La notion de dépendance au sentier (*path dependence*) recouvre des processus de sédimentation progressive des cadres normatifs et institutionnels des échanges sociaux et de l'action publique, - sédimentation qui est susceptible de déterminer des mécanismes de résistance ou de traduction (Surel, 1998 : 175). En clair, tout sentier emprunté tend à se cristalliser et à devenir de plus en plus contraignant au fur et à mesure de son développement (Muller et Surel, 1998 : 133) : la sédimentation progressive des politiques publiques apparaît comme un obstacle à toute forme de changement d'envergure. La théorie de la dépendance au sentier s'appuie sur le modèle de l'incrémentalisme, ou du changement politique « à petits pas » (Duran, 1990 : 254). Ce concept est fréquemment mobilisé pour rendre compte de la stabilité des Etats providence : lire à ce propos l'article de Bruno Palier et Giuliano Bonoli (1999), *Phénomènes de path dependence et réformes des systèmes de protection sociale*.

<sup>2</sup> Powell W. et DiMaggio P. (1991), *The new Institutionalism in organizational analysis*, Chicago University Press.

<sup>3</sup> Sabatier P. et Jenkins-Smith (1993), *Policy Change and Learning. An Advocacy Coalition Approach*, Boulder, Westview Press.

cognitive se présente donc comme un courant de l'analyse des politiques publiques qui met l'accent sur les idées, les valeurs et les représentations : le poids des éléments normatifs et cognitifs. Le point de départ de l'analyse cognitive est sans doute l'idée toute simple selon laquelle l'objet des politiques publiques n'est pas simplement de « résoudre des problèmes » mais de construire des cadres d'interprétation du monde : le *problem solving*<sup>4</sup> doit s'ajuster à d'autres impératifs, comme la « conscience » des problèmes et des demandes, ou l'accountability. Cette approche cognitive, à mi-chemin entre le fonctionnalisme et le constructivisme<sup>5</sup>, « s'efforce de saisir les politiques publiques comme des matrices cognitives et normatives constituant des systèmes d'interprétation du réel, au sein desquels les différents acteurs publics et privés pourront inscrire leur action. » (Muller et Surel, 1998 : 47). Dans cette perspective, la politique publique s'envisage comme « un cadre normatif d'action ; elle combine des éléments de puissance publique et des éléments d'expertise ; elle tend à constituer un ordre local » (op. cit., p16). Le cadre normatif d'action assure la cohérence entre produits et ressources (financières, réglementaires, matérielles) qui constituent la *substance visible de la politique*.

Selon Radaelli (2000), l'intérêt actuel pour la dimension cognitive des politiques publiques est davantage une redécouverte qu'une véritable nouveauté<sup>6</sup>. Selon Sabatier et Schlager, cet engouement nouveau aurait moins d'importance aux Etats-Unis qu'en Europe<sup>7</sup>. En France particulièrement, l'approche cognitive des politiques publiques semble être en vogue depuis quelques années, et se développe principalement autour des concepts de référentiel d'action publique (Jobert) et de matrice cognitive et normative (Muller et Surel).

---

<sup>4</sup> Les travaux de Jones (1970) illustrent cette perspective analytique qui traite et conçoit la politique publique comme un processus de résolution de problème : 1) la mise sur agenda, 2) la production des solutions, 3) la décision, 4) la mise en œuvre, 5) l'évaluation, 6) la terminaison. L'intérêt de cette approche n'est pas négligeable : d'une part, construire un objet ayant une logique propre identifiable ; d'autre part, rompre avec des représentations qui orientent l'analyse de la politique à la seule activité d'une élite dirigeante. Mais ce dépassement de l'approche séquentielle de l'analyse des politiques publiques présente des limites évidentes : 1) une vision linéaire qui sous-estime le caractère chaotique de la prise de décision et de sa mise en œuvre ; 2) la posture même du « problem solving » qui s'interdit d'analyser la « fabrication des problèmes » (importance des processus d'apprentissage et de fabrication de sens).

<sup>5</sup> D'un côté, les référentiels (ou matrices) assurent une fonction sociale d'intégration dans une communauté donnée (alimenter une conscience collective) : production identitaire et processus de prise de parole et de prise de pouvoir. D'un autre côté, bien que cette approche marginalise l'intérêt des acteurs, les référentiels (ou matrices) apparaissent comme des « construits » ou produits d'échange entre des individus, des groupes et l'Etat ; néanmoins, comme le souligne Muller, « si les matrices cognitives sont bien produites par l'interaction d'individus-acteurs, elles tendent à s'autonomiser par rapport à leur processus de construction et s'imposer aux acteurs comme modèles dominants d'interprétation du monde » (Muller, 2000 : 194).

<sup>6</sup> Radaelli nous rappelle ainsi les travaux « pionniers » de Lindblom relatifs à l'incrémentalisme, de Simon relatifs à la rationalité limitée, d'Axelrod sur les cartes cognitives des élites politiques ou de Deutsch sur la politique comme apprentissage.

<sup>7</sup> « Les idées d'apprentissage jouent généralement un rôle mineur dans la perspective du choix rationnel institutionnel qui domine la science politique aux Etats-Unis et les études comparatives de l'action étatique » (Sabatier et Schlager, 2000 : 210). Comme le rappellent ces auteurs, l'analyse des politiques publiques aux Etats-Unis a été dominée par les théories systémiques, entre 1930 et 1960, « selon lesquelles les acteurs sociaux formulaient des demandes auprès des institutions gouvernementales qui devaient alors les interpréter » (Sabatier et Schlager, 2000 : 209) ; ces auteurs soulignent l'influence des travaux de Easton, de Lerner et Lassewell, de Sharkanski. Les auteurs mentionnent néanmoins : 1) des approches à contenu cognitif relativement faible, où l'accent est plutôt mis sur des variables systémiques et où les êtres humains sont absents ou considérés comme des boîtes noires (Sabatier et Schlager, 2000 : 214) ; 2) des « minimalistes » cognitifs « qui souhaitent examiner toutes les explications alternatives raisonnables avant de conclure que les idées ont joué un rôle important dans le changement du noyau dur de l'action publique » (Sabatier et Schlager, 2000 : 218) ; 3) des « maximalistes » cognitifs mettant en avant les « cadres de l'action publique », les « récits » de politiques publiques, la « culture » politique, et les « référentiels ».

Pour Jobert (1992), la conduite des politiques publiques s'exerce à travers un système de représentations : « *toute action sociale implique donc une opération de définition de la réalité sociale* » (Jobert, 1992 : 220)<sup>8</sup>. L'auteur insiste sur le fait que les processus de définition sociale de la réalité dépendent de deux caractéristiques, relativement stables, propres à tout système politique : « *Ils doivent s'insérer dans les représentations qui assurent l'intégration sociale. En effet, la pertinence d'une définition sociale dépend de sa capacité à s'insérer dans les modèles de référence qui prétendent rendre la société intelligible et qui sont à la base de ces processus de légitimation. Ils doivent, en outre, être compatibles avec les modes de médiation sociale qui caractérisent une société donnée. C'est à ce processus de modélisation de la réalité sociale que nous visions avec la notion de référentiel des politiques publiques.* » (Jobert, 1992 : 220).

Les référentiels des politiques publiques comprennent trois dimensions : une dimension cognitive (des éléments d'interprétation causale des problèmes à résoudre), une dimension normative (des valeurs), une dimension instrumentale (des principes d'action). L'auteur explicite le lien entre le concept de référentiel et celui de paradigme (Khun, 1983)<sup>9</sup> : « *A un premier niveau, (...), le référentiel constitue un ensemble de croyances, de valeurs et de techniques qui structurent la scène des politiques publiques. Au second niveau, le référentiel apparaît comme un ensemble de recettes éprouvées qui sont censées permettre de répondre aux problèmes jusqu'ici irrésolus.* » (Jobert, 1992 : 221). Comme le précise Jobert, cette analogie semble surtout utile pour expliquer la continuité plus que le changement : la construction d'un nouveau référentiel ne se fait jamais *tabula rasa*, mais résulte de processus d'apprentissage intellectuel. Muller (2000) pointe également cette limite : « *alors qu'un paradigme se verra invalidé, in fine, à travers l'épreuve de la vérification expérimentale, il n'en est évidemment pas de même pour ce qui concerne l'invalidation d'un référentiel qui reposera sur une transformation des croyances des acteurs concernés* » (Muller, 2000 : 194). Cependant, l'usage que fait Hall (1993) du concept de paradigme tend à rapprocher ces deux notions : c'est d'ailleurs explicitement sur base de son analyse désormais célèbre, de la crise du paradigme kénézien et de l'institutionnalisation progressive d'un paradigme monétariste, que Muller et Surel identifient les cinq phases clés qui caractérisent le passage d'un référentiel à un autre : 1) l'accumulation des anomalies ; 2) l'expérimentation ; 3) la fragmentation de l'autorité ; 4) la contestation ; 5) l'institutionnalisation du nouveau paradigme (Muller et Surel, 1998 : 138). Surel (1998) insiste également sur la coexistence de différents référentiels au sein d'une même communauté, ainsi que sur les déclinaisons différentes d'un même référentiel. Pour comprendre la différence de déclinaison d'un même paradigme ou référentiel, il faut tenir compte des paradigmes antérieurs et des configurations institutionnelles spécifiques : « *un paradigme dominant ne « détruit » pas les matrices antérieures légitimes, mais constitue plutôt le point de référence par rapport auquel ces structures plus anciennes doivent s'adapter* » (Surel, 1998 : 176).

Selon Muller et Surel (1998), le concept de « matrice cognitive et normative » intègre les notions de paradigmes (Hall), de systèmes de croyances (Sabatier) et de référentiels (Jobert, Muller). Muller et Surel (1998) identifient quatre composantes au sein des ces « matrices » :

---

<sup>8</sup> Notons que l'intérêt porté, dans l'analyse, à la sélection d'un schéma d'interprétation n'est pas sans rappeler les travaux d'Amartya Sen. Rappelons que pour mener une action collective, les institutions sociales agissent, selon Sen, en fonction de « bases informationnelles de jugement en justice » : un ensemble de règles qui permettent de sélectionner certains types d'information au détriment d'autres (Sen, 2000 : 111). « *La base d'information sur laquelle se fonde un jugement identifie les informations dont dépend directement ce jugement et, de façon non moins importante, affirme que le caractère vrai ou faux de tout autre type d'information ne peut pas directement influencer sur la justesse du jugement. La base d'information requise pour juger la justice délimite ainsi l'ensemble des faits auquel s'appliqueraient directement les considérations en matière de justice.* » (Sen, 1993 : 215).

<sup>9</sup> Khun T. (1983), *Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion. Rappelons que Kuhn identifie quatre éléments constitutifs d'un paradigme : des principes métaphysiques généraux, des lois et des hypothèses, la méthodologie, les instruments et outils.

1) principes généraux ou métaphysiques (croyances ontologiques et normatives fondamentales chez Sabatier, le paradigme keynésien chez Hall), 2) principes spécifiques qui déclinent de manière variable les principes généraux (énoncés hypothético-déductifs qui permettent d'opérationnaliser les valeurs), 3) considérations pratiques (modèles d'actions, de pratiques et de comportements) , 4) spécifications instrumentales. Chaque matrice apparaît alors comme un système d'interprétation, une « vision du monde ».

La politique européenne constitue un objet empirique de choix pour une analyse cognitive des politiques publiques : comme le souligne Surel (2000), l'Europe se caractérise comme le lieu de production des nouvelles matrices locales ou des nouveaux référentiels sectoriels. Muller et Surel (1998) s'intéressent ainsi à la gouvernance européenne en tant que processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés, incertains (Le Gallès, 1998, cité par Muller et Surel, 1998 : 95-96) : « *la gouvernance apparaît bien comme un mode de gouvernement (...) dans lequel la mise en cohérence de l'action publique (...) ne passe plus par l'action d'une élite politico-administrative relativement homogène et centralisée (...) mais par la mise en place de formes de coordination multi-niveaux et multi-acteurs dont le résultat, toujours incertain, dépend de la capacité des acteurs publics et privés à définir un espace de sens commun, à mobiliser des expertises d'origines diverses et à mettre en place des formes de responsabilisation et de légitimation des décisions (...).* » (Muller et Surel, op.cit., pp96-97). La gouvernance européenne est-elle entièrement fondée sur une politique des idées ? C'est ce que tend à nous montrer Gilles Raveaud, qui envisage l'« ordre communautaire » comme « *un ordre cognitif qui restreint l'espace des possibles, parce qu'il comprime l'espace des pensables* » (Raveaud, 2004a : 5). Ces politiques de concurrence (Dumez, Jeunemaître, 1995<sup>10</sup> ; Raveaud, 2004a), fixent, au niveau transnational, les cadres intellectuels et normatifs qui déterminent les grandes orientations des politiques publiques nationales<sup>11</sup>.

Malgré l'engouement actuel pour l'approche cognitive des politiques publiques, quelques questions théoriques et méthodologiques demeurent en suspens. On peut d'abord s'interroger, comme le fait Simoulin (2000), sur le caractère opératoire des concepts (référentiel, matrice cognitive, paradigme) : cette approche permet-elle réellement d'identifier l'émergence, la formation, l'institutionnalisation d'un référentiel ou simplement d'identifier rétrospectivement des effets de modèles qui appartiennent déjà un peu au passé ? Notons que cet auteur souligne également la dimension « performative » du concept de référentiel, qui semble reposer sur deux présupposés largement implicites (vérité et réussite) : « *le référentiel s'impose car il dit la (ou une) vérité, et son triomphe même est la preuve qu'il dit la vérité, d'autant qu'il façonne la réalité à son image en la disant.* » (Simoulin, 2000 : 335).

Les critiques (et salutations) adressées par Sabatier et Schlager à « *Muller et ses collègues* » (Sabatier et Schlager, 2000 : 224) retiendront également notre attention : « *En premier lieu, les discussions théoriques sont quasiment silencieuses sur le rôle des arrangements institutionnels, des conditions socio-économiques, de la culture politique, etc. dans le*

---

<sup>10</sup> Dumez H. et Jeunemaître A. (1995), « La convergence des politiques de concurrence en Europe », in Mény Y., Muller P. et Quermonne J.-L. (dir.), *Politiques publiques en Europe*, Paris, L'Harmattan, pp241-255.

<sup>11</sup> Notons que Fouilleux (2000) s'intéresse également au rôle d'encadrement de la production des idées par les instruments de politique publique, en se centrant sur le cas de la Commission européenne : l'auteur souligne les enjeux politiques de la production des idées ; dans cette perspective, l'OCDE apparaît également comme un laboratoire international d'idées (Fouilleux, 2000 : 297). Radaelli procède, quant à lui, à l'analyse de récits de politiques publiques, qui prennent généralement la forme d'histoires causales (importance de l'ordre temporel des événements, tension dramatique) : l'exemple du récit de la politique européenne en matière de taxation directe renvoie directement à ce processus d'institutionnalisation des idées, dont parle DiMaggio.

développement et le contenu des référentiels. (...) En second lieu, il est nécessaire que le modèle tout entier soit davantage intégré et produise quelques hypothèses falsifiables (...). Enfin, il est nécessaire de développer un travail empirique systématique sur la question de savoir quels sont les acteurs qui croient en un référentiel (...) et comment ils coordonnent leurs activités pour le transposer dans l'action publique » (op. cit., p224). Afin que les idées ne prennent essentiellement la forme d'un « air du temps en suspension » (Sabatier et Schlager, 2000 : 229), ces auteurs soutiennent l'intérêt de prendre en compte, dans l'analyse, les facteurs cognitifs et non cognitifs : l'*advocacy coalition framework* (ACF) constituerait, selon ses défenseurs, ce juste équilibre analytique. C'est en ce sens également que Surel prône pour un meilleur usage de l'approche cognitive : « une articulation plus systématique des variables lourdes proposées par Hugh Hecllo et Peter A. Hall dans le cadre du modèle des « trois I » (intérêts, institutions, idées) » (Surel, 2000 : 241).

Enfin, une dernière critique, qui semble s'adresser tant à l'approche cognitive qu'au courant néo-institutionnaliste, mérite d'être soulignée : comme le montre Bezes (2000), ces approches auraient tendance à faire « largement disparaître les acteurs des processus de circulation des normes véhiculées par les réformes administratives » (Bezes, 2000 : 311). C'est précisément ce qui nous encourage à explorer l'autre versant de l'analyse des politiques publiques, à nous centrer sur l'action des agents chargés de mettre en œuvre la politique du Parcours d'insertion.

#### En « aval » : processus de mise en œuvre et dispositifs intermédiaires

L'analyse de l'« aval » des politiques publiques constitue, historiquement, un des trois principaux courants de la science politique (Knoepfel, Larrue et Varone, 2001)<sup>12</sup> : il ne s'agit plus ici d'expliquer le rôle de l'Etat dans la société, ni de comprendre le fonctionnement de l'action publique, mais d'apprécier, d'évaluer les « effets » que produisent les politiques publiques. On distingue généralement les évaluations *prospectives* qui s'intéressent à la praticabilité et aux effets potentiels d'une politique publique (évaluation ex ante), des évaluations *rétrospectives* qui s'intéressent à l'implémentation de la politique publique et à ses effets réels (évaluation ex post). Notons qu'entre les évaluations *ex ante* et *ex post*, on identifie également des évaluations *concomitantes* (program monitoring) et des *méta-évaluations*.

C'est en ce sens que Nioche et Poinard (1984) plaident pour une démarche évaluative en continu, insistant sur le caractère pluraliste de l'évaluation, et sur la nécessité d'un débat pluraliste sur l'évaluation. Dans la préface de l'ouvrage, Delors souligne le caractère nécessairement pluraliste de l'évaluation, dans le sens où elle ne constitue pas un monopole d'une seule catégorie d'acteurs de la vie publique. Pour qu'elle contribue au débat social, elle se doit d'être pluraliste et ses résultats doivent être accessibles au plus grand nombre : importance de la concertation entre tous les acteurs qui conçoivent, élaborent et appliquent les politiques publiques. La démocratie est ainsi envisagée comme un instrument d'évaluation et un facteur d'efficacité des politiques publiques. Duran et Monnier (1992) défendent également une approche pluraliste de l'évaluation, entre une conception gestionnaire fondée sur la logique d'expertise et une conception démocratique qui trahit les ambitions politiques de l'évaluation. Ces auteurs proposent d'envisager et de pratiquer l'évaluation comme un processus d'apprentissage collectif, qui constituerait un compromis entre nécessités techniques et exigences politiques. Cet apprentissage collectif met en relation trois types d'acteurs déterminants : les décideurs, les opérateurs et les publics ciblés (instance pluraliste d'évaluation).

---

<sup>12</sup> Knoepfel P., Larrue C., Varone F. (2001), *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Helbing & Lichtenhahn, Genève/Bâle/Munich. Ces auteurs retiennent en effet trois grands courants dans l'analyse des politiques publiques : 1) l'analyse des politiques publiques centrées sur les théories de l'Etat ; 2) l'explication du fonctionnement de l'action publique ; 3) l'évaluation des effets de l'action publique.

Mais l'analyse de l'aval des politiques publiques ne se limite pas à l'évaluation des « effets » : elle s'ouvre rapidement à l'analyse des processus de mise en œuvre des politiques publiques (Duran, 1990). Deux principaux courants peuvent être identifiés dans ce vaste programme de recherche : 1) une analyse de l'action publique organisée, enrichie par les apports néo-institutionnalistes ; 2) une analyse pragmatique de l'action publique, enrichie par les apports de la sociologie cognitive.

Les travaux de Christian Maroy, menés conjointement dans deux champs d'action publique, celui de l'éducation et celui de la formation professionnelle, s'inscrivent incontestablement dans cette première approche de l'analyse des mises en œuvre des politiques publiques : ils articulent fort habilement l'héritage de la sociologie des organisations et de l'action publique organisée avec les apports récents des travaux néo-institutionnalistes, à travers le concept de *champ organisationnel* (Powell et di Maggio, 1991 : 64-65). Dans un article récent, Maroy et Van Haepere (2005) posent les bases d'une analyse néo-institutionnaliste de la mise en œuvre du Parcours d'insertion en Région wallonne, en interrogeant les principaux résultats empiriques de l'évaluation du P.I., réalisée en 2000 par l'IWEPS (Lohest et Van Haepere, 2001), à la lumière des phénomènes d'institutionnalisation des champs organisationnels (Scott et Meyer, 1994 ; Scott, 1995). La structuration du champ de l'insertion en Région wallonne est alors envisagée à travers les phénomènes d'isomorphisme institutionnel ou processus d'homogénéisation : l'isomorphisme coercitif, les processus mimétiques et les pressions normatives.

Notons d'emblée que pour analyser le même objet (la mise en œuvre du Parcours d'insertion en Région wallonne) nous n'emprunterons pas la même voie. C'est davantage une analyse « pragmatique » du processus de mise en œuvre que nous développerons ici.

En effet, parallèlement à cette approche ambitieuse et féconde qui relève incontestablement d'un haut niveau d'abstraction, l'analyse des processus de mise en œuvre des politiques publiques se pratique également sur les bases de la sociologie pragmatique de Garfinkel (1967) et des apports théoriques de la sociologie des sciences (Callon, 1986 ; Latour, 1995). L'analyse pragmatique de l'action publique envisage l'Etat comme une « une boîte noire » qu'il convient d'ouvrir, une « machine » (Guattari, 1992 ; Becker, 2002) dont il faut impérativement démonter les rouages un par un, comme « quelque chose de très concret » : cet *Etat au concret* qui n'existe jamais en soi mais bien toujours sous l'angle de rapports avec d'autres acteurs (Padioleau, 1982), cet *Etat en action* (Jobert et Muller, 1987), cet *Etat au guichet* (Weller, 1999). Weller nous invite précisément à démonter les différentes composantes d'une machine administrative, dont l'ensemble de la production s'oriente vers la construction de dossiers : des territoires, des configurations d'individus (usagers, agents), des configurations matérielles et techniques (PC, imprimantes, photocopieuses, classeurs d'imprimés, ...), des énoncés ou des styles d'énoncés.

L'ouvrage de Weller témoigne manifestement d'une rupture épistémologique décisive au sein de l'analyse de l'« aval » des politiques publiques : l'ambition de l'auteur est « *d'explorer le guichet, cet espace de médiations liant une organisation bureaucratique et un public, des innovations managériales et des valeurs morales, des pratiques professionnelles, des préoccupations gestionnaires et des principes de justice* » (Weller, 1999 : 11), tout en s'écartant d'une sociologie des organisations, trop bien rôdée, qui repose sur des définitions *a priori* des propriétés de l'action publique et néglige, ou masque, l'action des personnes à propos de laquelle ces auteurs développent leurs analyses. « *C'est pourquoi cet ouvrage repose sur une tout autre démarche : le refus des essences. (...) Ainsi, cet ouvrage propose d'apprécier l'évolution de l'appareil administratif d'Etat à travers l'étude du travail bureaucratique tel qu'il se fait, au moment où il se fait et du point de vue de ceux qui le font.* »



(op. cit. : 14). A la manière d'un ethnographe qui avance dans la forêt tropicale, l'auteur pénètre pas à pas l'univers administratif, et nous livre, de manière séquentielle, l'organisation du travail administratif en situation (décrire, s'accorder, agencer, troubler). Cette pragmatique de l'action publique, qui passe par l'observation fine des activités de travail en situation, oblige le chercheur à opérer au moins deux déplacements : tout d'abord, renouer avec toutes sortes de questions relatives à l'organisation des interactions, ensuite, rompre définitivement avec le modèle « téléologique » des pratiques de Crozier et Friedberg<sup>13</sup>, selon lequel la valeur explicative de l'action repose sur l'intérêt des acteurs. L'analyse fine des activités de travail conduit à mettre l'accent sur d'autres aspects, comme les procédés interprétatifs des agents, les configurations matérielles et organisationnelles, les dispositifs de coordination ou les conceptions de justice. Weller nous rappelle que la faiblesse d'une analyse centrée sur l'action publique ne tient pas tant au renversement qu'elle propose qu'aux réponses qu'elle peut apporter. Comme le souligne Muller (2000), l'analyse stratégique, fondée sur l'individualisme méthodologique, s'interdit de rendre compte de la complexité des relations entre *l'acteur et le système* : « *le global ne se réduit pas à des stratégies d'acteurs (...) il y a quelque chose de plus qui transcende en quelque sorte les stratégies des acteurs (...)* » (Muller, 2000 : 192-193).

Cette analyse pragmatique de l'« aval » des politiques publiques s'affilie pleinement à la sociologie cognitive de Cicourel. Rappelons que Cicourel définit les services publics comme des espaces, des territoires de résolution de problèmes « *conçus pour satisfaire les attentes de leur clientèle et remplir leurs objectifs organisationnels. Les agents qui y travaillent interagissent de manière directe ou indirecte avec d'autres agents, avec des clients, des patients ou des consommateurs et utilisent des machines pour recueillir, rassembler ou analyser de l'information.* » (A. Cicourel in Joseph et Jeannot, 1995, p19). Ces interactions sociales et conflictuelles sont déterminées d'une part, par les procédures cognitives de traitement de problèmes, et d'autre part, par l'activité de cognition socialement distribuée et inscrite dans une organisation hiérarchique et dans une *écologie particulière*. A travers une étude ethnographique de consultations pédiatriques, l'auteur se livre à l'analyse des méthodes, procédures de raisonnement humain où la cognition sociale est envisagée comme interaction de cadres individuels de référence socialement contraints : « *Les établissements hospitaliers mettent en lumière ces interactions, dans un système cognitif socialement distribué, entre modes de raisonnement, artefacts<sup>14</sup> et individus, ces individus ayant des connaissances d'arrière-plan différentes et des niveaux d'expertise différents.* » (Cicourel in Joseph et Jeannot, 1995, p24).

Dans cette approche pragmatique, la mise en œuvre d'une politique publique s'envisage comme une activité de traduction, au sens de Callon (1986) : un travail concret, opéré par des agents de « première ligne » ou agents intermédiaires, qui consiste à traduire en action des règles, des énoncés, des « machines abstraites ». Rappelons que Michel Callon définit le concept de traduction comme un processus « *par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise pour aboutir, si elle réussit, à une situation à laquelle certaines entités arrachent à d'autres, qu'elles mettent en forme, des aveux qui demeurent vrais aussi longtemps qu'ils demeurent incontestés* » (Callon, 1986 : 205). L'auteur identifie quatre étapes d'un processus de traduction : 1) la problématisation (comment se rendre indispensable ?), 2) l'intéressement (comment sceller des alliances ?), 3) l'enrôlement (comment définir et coordonner les rôles ?), 4) la mobilisation des alliés (comment ?). La notion d'intermédiaire, centrale dans cette approche, - qu'elle désigne des agents, des espaces, des dispositifs sociotechniques -, est étroitement liée

---

<sup>13</sup> Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1976.

<sup>14</sup> L'artefact désigne un phénomène artificiel observé, qu'on attribue à la pratique ou à l'instrument, plus qu'à la nature elle-même.

à cette définition, proposée par Callon, du processus d'intéressement comme « *l'ensemble des actions par lesquelles une entité (...) s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle définit par sa problématisation.* » (Callon, 1986 : 185) ; l'auteur nous rappelle l'étymologie de ce mot qui justifie son choix : intéresser, c'est se placer entre (inter-esse), s'interposer, ce qui fonde cette attention toute particulière portée au rôle des « intermédiaires ».

Les « conventionnalistes »<sup>15</sup> se sont rapidement emparés de la notion d'intermédiaire pour analyser la mise en œuvre des politiques d'emploi et, plus globalement, pour analyser la formation des marchés du travail, par des relations de « proche en proche » (Simonin et al., 1995 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Gélot et Nivolle, 2000 ; Bessy et al., 2001). Ces travaux présentent pour nous une valeur inestimable ; ils constituent, le point de départ de notre travail de terrain et de nos réflexions théoriques. En réalité, seuls les conventionnalistes se sont intéressés d'aussi près à l'objet que nous ambitionnons : produire une analyse des politiques d'emploi centrée sur le travail de ceux qui les mettent en œuvre, une analyse des politiques d'insertion du point de vue de ceux qui insèrent.

Cependant, cette approche « pragmatique » des politiques publiques, centrée sur l'action des intermédiaires du marché du travail, nous semble incomplète et tend à occulter le rôle des acteurs dans la construction collective de ressources de coordination (normes, modèles de justice), d'outils et de techniques spécifiques. En coulisses, derrière la scène des interactions de face à face avec le public, ces agents œuvrent à la professionnalisation de leur métier. La sociologie des professions nous permettra d'approcher le processus par lequel ces agents tendent à faire évoluer leur métier en profession établie. Nous montrerons que ce mouvement historique, encore émergent, oriente le sens de leur travail avec le public, et donc le sens des politiques publiques qu'ils mettent en œuvre : ces groupes professionnels, directement issus du développement de politiques « actives » d'emploi en Région wallonne, orientent le traitement du chômage dans une voie résolument « clinique ». Dans le cadre de dispositifs contraignants d'« accompagnement » de demandeurs d'emploi, le travail de ces professionnels consiste principalement à mettre l'individu au travail ... au travail sur lui-même. Leur légitimité professionnelle vis-à-vis du public repose essentiellement sur leur capacité à construire des « troubles de l'employabilité » ; leur autonomie professionnelle vis-à-vis de l'Etat qui les mandate tient en une déconnexion radicale entre le travail sur l'employabilité et la mise à l'emploi.

\*  
\*       \*

---

<sup>15</sup> Les économistes appartenant à l'école française de l'Economie des conventions.

### Plan de travail

Ce document se compose de trois parties. La première partie est consacrée à la contextualisation de notre objet empirique : une présentation sommaire de l' « amont » de la politique du Parcours d'insertion. Il ne s'agira pas, à proprement parler, d'une analyse mais bien d'un « cadrage » : la description des cadres cognitifs, normatifs, institutionnels et réglementaires de la politique du Parcours d'insertion (chapitres 1 et 2), dont nous analyserons la mise en œuvre. Nous appuyant sur les travaux de Norbert Elias, nous pointerons également, à titre d'hypothèse, les vecteurs de transformation de l'intervention publique dont témoignent les multiples énoncés de cette politique « active » d'emploi (chapitre 3).

La deuxième partie dresse le cadre théorique (chapitre 4) et précise notre méthode (chapitre 5). Comme nous l'avons déjà évoqué, le cadre théorique mêle « Economie des conventions » et « Sociologie des professions » : le processus de mise en œuvre du Parcours d'insertion en Région wallonne sera analysé *transversalement*, entre l'horizontalité des arrangements pragmatiques et la verticalité de la socialisation professionnelle (Demazière, 2003).

L'explicitation des méthodes d'observation et d'analyse mobilisées dans le cadre de cette recherche permettra de rendre compte du « cheminement réel des idées » (Whyte, 1996). Notre travail s'inscrit incontestablement dans une approche dite « qualitative » et, de ce fait, la réflexivité sur notre pratique (empirique et analytique) constitue probablement le seul critère de « scientificité ».

Notons dès à présent que ce travail s'appuie sur une recherche empirique, menée au GIRSEF (UCL)<sup>16</sup>, au cours de laquelle nous avons suivi, dans la quotidienneté de leur travail, une cinquantaine de professionnels de l'insertion en Région wallonne, issus du Service Public d'Emploi (SPE), du secteur associatif, et de nouvelles structures multi-partenariales.

Dans la troisième partie, nous analyserons le processus de mise en œuvre du Parcours d'insertion en Région wallonne à travers trois groupes professionnels relativement contrastés, qui présentent, comme nous le verrons, bon nombre de caractéristiques communes : les conseillers en accompagnement professionnel du FOREM (chapitre 6), les conseillers en formation des Carrefours Formation (chapitre 7) et les travailleurs sociaux des Entreprises de Formation par le Travail (chapitre 8). La logique d'exposé, pour chaque « monographie », sera la suivante : 1) les cadres organisationnels, 2) les licences et mandats (Hughes, 1996), 3) la construction des identités professionnelles (Dubar, 1991), 4) la catégorisation des publics, 5) les modes opératoires, 6) les savoirs professionnels.

Dans un neuvième et dernier chapitre, nous reviendrons plus spécifiquement sur la professionnalisation des intermédiaires, en tant que segment professionnel. Le cadre théorique élaboré par Freidson nous permettra d'interroger la construction professionnelle de « troubles de l'employabilité », autrement dit, d'apprécier le « sens » du *traitement clinique du chômage*. Nous montrerons que le « savoir ésotérique » sur lequel repose la construction professionnelle des troubles de l'employabilité permet aux groupes en présence de se construire une légitimité vis-à-vis de leur public, ainsi qu'une certaine autonomie par rapport à l'Etat qui les mandate ; il permet également de faire face à la concurrence interprofessionnelle.

---

<sup>16</sup> Cette recherche a bénéficié d'un financement de la Politique scientifique fédérale de Belgique dans le cadre du Programme de recherche pluriannuel concernant les problèmes actuels en matière de cohésion sociale. Elle a bénéficié également d'une intense collaboration, pendant plus de deux ans, avec une cinquantaine de professionnels de l'insertion en Région wallonne, dans les sous-régions de Liège et d'Arlon-Luxembourg. Lire à ce propos, Oriane et al. (2004).



# Première partie. - L'activation des politiques d'emploi

---

Cette première partie sera consacrée à la contextualisation de notre objet empirique : nous présenterons ici les « cadres » cognitifs, normatifs, institutionnels et réglementaires des politiques actives d'emploi, en particulier de la politique du Parcours d'insertion, dont nous analyserons la mise en œuvre en Région wallonne (Belgique).

Nous commencerons par introduire le lecteur à la notion d'activation, à ses multiples usages, afin de donner *un sens précis à un vocabulaire banal* (Dubet, 2002 : 21). Nous présenterons ensuite deux théories normatives de l'activation (chapitre 1) : le modèle de la *Troisième Voie* (Giddens) et le modèle « alternatif » des *Marchés Transitionnels du Travail* (Gazier et Schmid). Selon nous, ces modèles contribuent directement au développement du nouveau paradigme (ou référentiel d'action publique) de l'activation des Etats providence en Europe ; elles produisent, ou permettent d'affirmer, une « *identité politique* » (Hassenteuffel et Smith, 2002).

Ce premier cadrage par les normes et les idées sera complété d'un second cadrage par les institutions et les règlements (chapitre 2). Notre objectif principal sera donc de décrire la politique régionale wallonne de l'emploi relative au Parcours d'insertion, cette politique d'« employabilité » qui vise à développer la capacité d'insertion des chômeurs. Mais l'exercice ne s'arrête pas là, dans la mesure où cette politique wallonne s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) et de la Méthode Ouverte de Coordination (MOC) qui lui est associée ; l'approche même, en terme de parcours d'insertion, est une « invention européenne » qu'il convient de replacer dans ce contexte transnational des politiques d'emploi. En outre, l'articulation entre les politiques européennes et les politiques régionales s'opère au niveau fédéral dans le cadre des Plans d'Actions Nationaux (PAN) et d'accords de coopération entre les Régions et le Fédéral. Dès lors, nous procéderons en trois étapes : dans un premier temps, nous présenterons les lignes de force de la SEE qui constitue le cadre transnational des politiques d'employabilité, conçues et mises en œuvre en Région wallonne (section 1) ; dans un second temps, nous décrirons brièvement les mécanismes d'articulation entre la SEE et la politique régionale wallonne qui se jouent au niveau fédéral (section 2) ; nous procéderons alors directement à la description des cadres réglementaires des politiques régionales wallonnes qui ont trait à la mise en place d'un Parcours d'insertion en Région wallonne (section 3).

Nous clôturerons cette première partie en pointant une série de transformations de l'intervention publique dont témoigne l'énoncé de la politique du Parcours d'insertion (chapitre 3). Les transformations à l'œuvre pourraient se résumer en un triple mouvement d'individualisation, de conditionnalisation et de territorialisation de l'intervention de l'Etat, - à condition que l'on prenne en compte le caractère dialectique de ce mouvement. La sociologie de Norbert Elias nous permettra de faire apparaître la dialectique de ces transformations (que peu d'auteurs soulignent) et de prendre distance par rapport aux théories « normatives » de l'activation, ces théories du *changement nécessaire*, en replaçant les transformations des politiques publiques dans le cadre plus large du processus de civilisation, et non dans l'immédiateté de la « crise » économique des années '70, dont nous ne sortirions toujours pas, ou de la « crise » de l'Etat providence.

## Introduction à la notion d'activation

La politique du Parcours d'insertion appartient à la catégorie des politiques « actives » d'emploi. Il nous semble essentiel de commencer par clarifier la notion d'activation : cette notion est devenue familière et, « *tout compte fait, mieux vaut choisir des notions communes, quitte à leur attribuer un sens précis, que de construire des concepts n'évoquant rien en dehors d'une grammaire personnelle et finissant (...) par exiger un effort de traduction* » (Dubet, 2002 : 21).

La notion d'activation émerge du modèle « nordique d'Etat providence » : elle sert à désigner la politique macroéconomique de plein emploi et de faible inflation menée dans ces pays. Cette notion se diffuse, dès les années 1960, dans le vocabulaire international. Dans le cadre de comparaisons internationales (OCDE, BIT,...), experts et consultants vont développer un usage « dichotomique » de l'activation qui permet de classer aisément, mais non sans ambiguïté, des ensembles hybrides de mesures disparates, en mesures « actives » et « passives ». L'ambiguïté de cet usage dichotomique s'amplifie lorsque, dans les années 1990, les « sociaux-démocrates » belges, français, britanniques,... s'emparent de cet usage dichotomique de l'activation pour légitimer les transformations des systèmes de protection sociale. L'activation devient alors un « nouveau » référentiel d'action publique (Jobert, 1992 ; Maroy, 2000) ou paradigme (Hall, 1993 ; Vielle et al., 2005) qui se décline en fonction des contextes socio-historiques dans lesquels il émerge. En Belgique, ce nouveau référentiel a été labellisé « Etat social actif » par Vandembroucke (1999). L'Etat social actif (*active welfare state*) fait, en même temps, son apparition sur la scène européenne, dans les conclusions du sommet de Lisbonne en mars 2000. Les différentes versions (nationales et transnationales) de ce référentiel « nouveau » s'enracinent dans des théories normatives de l'activation.

Les théories normatives de l'activation sont des modèles théoriques très particuliers, qui reposent avec insistance la question épistémologique du lien entre le savant et le politique (Weber, 1959) : ces modèles théoriques visent moins la production d'un savoir « scientifique » sur l'Etat providence et ses vecteurs de transformation que la production de concepts normatifs orientés vers l'action publique, politique, sociale, ... La finalité de ces théories normatives est précisément la production de référentiels d'action. Nous présenterons deux modèles normatifs d'activation relativement contrastés : le modèle de la Troisième Voie de Giddens et le modèle « alternatif » des MTT de Gazier et Schmid.

### 1) L'activation : le « miracle » scandinave ?

Dans les pays nordiques, la notion d'activation a pénétré, bien avant chez nous, le vocabulaire courant. L'activation est, d'abord, une « invention » scandinave, avec sa part de mythes, de défis légendaires pour tout économiste : combiner une politique de plein emploi et le maintien de hauts niveaux de protection sociale sans porter atteinte à la croissance économique.

Comme le montre Kwist (2003), au Danemark, la stratégie d'activation repose sur l'articulation historique de principes de *démarchandisation* (assurance-chômage) et de *remarchandisation* (politiques actives)<sup>17</sup>. Cette articulation historique est présente également en Suède, en Norvège et Finlande, ce qui témoignerait de l'existence d'un modèle d'Etat providence nordique. « *Le traditionnel « Etat providence nordique » conseillait de maintenir, « à tout prix », le plein emploi et de multiplier les mesures actives sur le marché du travail, afin d'éviter la fracture sociale et un taux de chômage de longue durée élevé. (...) A présent, (...) seule la Norvège, avec ses revenus pétroliers et une dette nationale nulle, a été capable de suivre le modèle nordique traditionnel, car elle pouvait se le permettre. La Finlande, la*

---

<sup>17</sup> Esping-Andersen définit la démarchandisation comme l'émancipation de l'individu d'une dépendance totale par rapport au marché (1999 : 36).

*Suède, le Danemark ont dû accepter des entorses au modèle (...)» (Arnakil et Nieminen, 1998 : 136). La principale entorse consiste à abandonner le plein emploi pour se contenter d'un taux d'emploi élevé. C'est ainsi que Lefebvre (2003) insiste sur le fait que ce modèle nordique n'implique pas une homogénéité des systèmes de protection sociale.*

En Suède, c'est dans les années 1930-1940, que se développe, sur les conseils de deux économistes (Gosta Rehn et Rudolf Meidner), une nouvelle politique d'emploi qualifiée de « sélective », puis d'« active », qui vise conjointement le plein emploi et une faible inflation. Cette stratégie d'activation est mise en œuvre, en Suède, dès les années 1950 (Barbier, 2002), et se développe considérablement dans le courant des années 1970, face à la « détérioration » de l'environnement économique international (Anxo et Erhel, 1998 : 187). La Finlande s'est fortement inspiré du modèle suédois, prônant une politique « active » de l'emploi, comme le montre (Arnakil et Nieminen, 1998). Joorgensen, Larsen, Lassen et Stamhus (1998) montrent également que dès les années 1960 au Danemark, l'Etat combine une politique macro-économique keynésienne traditionnelle avec toute une série de mesures, « *de règles plus sévères pour obliger les demandeurs d'emploi à se montrer plus actifs dans leur recherche d'emploi* » (p160). Ces auteurs montrent également que le système de double financement des prestations de l'assurance-chômage (la Caisse d'Etat et l'aide sociale des municipalités) est un élément constitutif de la politique d'activation.

Comme le montre Barbier (2003), le terme d'activation est introduit dans le vocabulaire politique international à partir de cette conception nordique des politiques « actives » d'emploi : Gosta Rehn a fortement contribué à la diffusion de cette notion lorsqu'il occupa, entre 1962 et 1973, de hautes responsabilités à l'OCDE.

## 2) La distinction entre politiques « actives » et politiques « passives » : l'usage technocratique

La distinction devenue classique entre politiques « actives » et politiques « passives », au sein du dispositif complexe des politiques d'emploi, provient de cette conception scandinave de l'activation et se construit rapidement comme un mode de classement (pratique et imparfait) de l'ensemble des mesures relatives à l'emploi. Cet usage technique de l'activation se développe principalement dans un milieu d'experts internationaux et nationaux des politiques d'emploi et d'analystes du marché du travail. Dans le cadre de comparaisons internationales produites par l'OCDE, le BIT, ... s'institutionnalise cet usage « dichotomique » de l'activation, permettant d'opposer d'un côté, des mesures « passives » qui s'efforcent de gérer les excédents de ressources de main-d'œuvre, considérant le niveau d'emploi comme donné ; de l'autre, les mesures « actives » qui tentent d'agir sur le niveau d'emploi déterminé par des variables macroéconomiques (Freyssinet, 2004 : 92).

Contrairement à l'usage scandinave de l'activation qui se caractérise par une articulation « historique » de mesures « actives » (remarchandisation) et « passives » (démarchandisation), l'usage dichotomique de l'activation développé par les experts se fonde sur l'opposition « technique » entre ces deux types de mesures. « *Une distinction classique et discutable oppose les mesures « actives » et les mesures « passives ». Les mesures « passives » correspondent aux dépenses d'indemnisation et aux dispositifs qui cherchent à limiter le nombre de candidats à l'emploi (...). A l'opposé, les politiques « actives » cherchent à augmenter le nombre de personnes qui retrouvent un emploi, ou à accélérer ce retour : efforts de placement, subventions à l'embauche, emplois publics, programmes de formation de chômeurs, telles sont les quatre mesures « actives » les plus connues. Toutes ces politiques existent depuis bien longtemps, et sous leur forme actuelle depuis au moins trente ou quarante ans. Ce qui change, c'est l'échelle d'utilisation des différents programmes et leur éventuelle combinaison.* » (Gazier, 2003 : 70).

D'un côté, les politiques « passives » concernent principalement l'indemnisation des demandeurs d'emploi et la détermination de l'accès au marché du travail. En Belgique, comme en France (Freyssinet, 2004 : 95), l'indemnisation des chômeurs articule une double logique assurantielle et assistantielle, un double héritage bismarckien et beveridgien<sup>18</sup> : tant sur le plan des modes de financement (fonds publics et cotisations sur salaire), que sur le plan des conditions d'accès (avoir cotisé ou être dépourvu d'un minimum de ressources), du niveau des prestations (fonction du salaire antérieur ou d'un minimum de ressources), de la durée des prestations (durée de cotisation et durée d'inactivité, âge, etc.) Quant à la détermination de l'accès au marché du travail à l'entrée (durée de la scolarité obligatoire) et à la sortie (pension), il est clair que, dans un contexte de chômage de masse, ces mesures prennent une orientation bien précise : la réduction de la population active, réduire le chômage en diminuant le volume de la population active. Freyssinet (2004) évoque, à ce niveau, les mesures de freinage ou le blocage de l'immigration et les mesures de cessation anticipée relevant d'une même logique d'exclusion (pp 98-100).

D'un autre côté, on regroupe dans la catégorie des politiques « actives » ... tout le reste : 1) des mesures de régulation du marché du travail visant à assurer une meilleure information dans un marché segmenté et hétérogène : mesures de conseil, de placement, d'accompagnement ; 2) la formation professionnelle, 3) l'arsenal des subventions à l'emploi (mesures de subventions afin d'éviter des suppressions d'emploi, mesures d'aide à la création d'emploi, incitations à l'embauche).

Si l'on s'en réfère à la typologie proposée par l'OCDE<sup>19</sup>, on peut identifier cinq grandes catégories de politiques actives d'emploi :

- 1) L'administration et les services publics de l'emploi qui incluent les activités de placement, les programmes d'accompagnement et de guidance professionnelle, l'administration des allocations de chômage et le renvoi des prospecteurs d'emploi vers des créneaux de politiques de mise à l'emploi (budget fédéral alloué 2002 = 0,17% du PIB) ;
- 2) La formation professionnelle des travailleurs et des chômeurs adultes (budget fédéral alloué 2002 = 0,24% du PIB) ;
- 3) Les mesures en faveur des jeunes ne couvrant que des programmes de transition de l'école à l'emploi (budget fédéral alloué 2002 = 0,13% du PIB) ;
- 4) Les mesures d'aides à l'embauche, par subvention ou création directe d'emploi (budget fédéral alloué 2002 = 0,77% du PIB) ;
- 5) Les mesures en faveur des handicapés (budget fédéral alloué 2002 = 0,12% du PIB).

Cette distinction présente des limites évidentes. Est-ce l'objectif visé ou l'effet réel d'une politique qui détermine sa qualification comme « active » ou « passive » ? Notons que l'ensemble des mesures contribue (directement ou indirectement) à agir sur le taux d'emploi... Et si la qualification d'une mesure d'« active » ou de « passive » dépend de l'évaluation de l'effet final de la politique en terme de taux d'emploi, la distinction perd inévitablement de sa praticabilité, eu égard à sa « volatilité ». Mais cette distinction d'experts se brouille davantage lorsque se développe et s'intensifie son instrumentalisation politique.

<sup>18</sup> Le « modèle bismarckien » renvoie au système d'assurance obligatoire introduit en Allemagne par Bismarck (1883 pour la maladie et 1889 pour l'invalidité et la vieillesse) dont le financement se caractérise par un modèle « tripartite » : en ordre principal, les cotisations des employeurs et des travailleurs, et de manière subsidiaire, les subventions de l'Etat. Il s'oppose au modèle fiscal (basé sur l'impôt) qui privilégie les interventions financières de l'Etat. Le « modèle beveridgien » renvoie aux principes d'unité et d'universalité des systèmes de protection sociale préconisés dans le « rapport Beveridge » (1942).

<sup>19</sup> Cockx B. et Mahy B., *Capital humain et marchés du travail : perspectives régionales et européennes*, Namur – FUNDP, 15<sup>ème</sup> Congrès des économistes belges de langue française, 28 et 29 novembre 2002, CIFOP, pp11-12.



### 3) L'activation comme « nouveau » référentiel d'action publique : l'usage politique

L'activation se construit alors comme un nouveau référentiel d'action publique, un discours, un programme politique qui oppose, de manière extrêmement caricaturale, de « vieilles politiques qui coûtent cher » (l'indemnisation du chômage) à de « nouvelles politiques qui peuvent rapporter gros » (les politiques d'employabilité où l'investissement dans le capital humain). Ce référentiel nouveau valorise l'autonomie individuelle, les projets individuels, l'égalisation des chances, ... et permet le développement de nouveaux modes de régulation du champ par la responsabilisation des individus : « *des règles doivent dès lors être édictées afin d'inciter les individus et les organisations à se mobiliser autour du développement des compétences et qualifications de tous les actifs, autour de l'apprentissage tout au long de la vie* ». (Maroy, 2000 : 50).

En Belgique, ce nouveau référentiel d'action publique a été labellisé « Etat social actif », en 1999, par Frank Vandebroucke, à l'époque Ministre des Affaires sociales. L'Etat social actif constituerait une tentative de réponse *aux Etats sociaux en danger d'asphyxie*<sup>20</sup> : « *l'asphyxie progressive de l'Etat social peut être mesurée au moyen de simples taux de dépendance, soit le rapport entre le nombre d'inactifs percevant une allocation et le nombre d'actifs.* » (Vandebroucke, 1999 : 2). Le financement de la sécurité sociale poserait les limites d'un Etat providence traditionnel : comment continuer à assurer une *couverture sociale*, face à de nouveaux risques, avec de moins en moins d'individus actifs pour participer au financement de la sécurité sociale, eu égard à la pression sur les finances publiques et à l'impératif de la réduction de l'endettement public ? Pour Vandebroucke, la réponse est à chercher du côté d'un « Etat social actif » grand investisseur en capital humain, qui gère de manière *proactive* les risques sociaux et qui tente d'augmenter la participation sociale à la gestion collective de ces risques.

L'Etat social actif (*active welfare state*) fait son entrée sur la scène européenne, en mars 2000, dans les conclusions du sommet de Lisbonne, et semble dessiner l'horizon des systèmes de protection sociale en Europe (Barbier, 2002 : 309).

L'Etat social actif semble bien reposer sur deux socles éthiques, comme le soutient Arnsperger (2001) : d'une part, le principe de la gestion préventive des risques et d'autre part, le principe de la participation citoyenne. D'un côté, le vieil adage selon lequel il vaut mieux prévenir que guérir ; de l'autre côté, l'idée selon laquelle les citoyens ont des droits mais aussi des devoirs : la possibilité de recevoir des « aides » doit être conditionnée à la participation des citoyens à la société. « *Coupler l'égalisation des chances avec le devoir de participation, c'est envoyer aux citoyens le message que ce que l'Etat entend égaliser, ce sont les chances d'accès à des activités socialement utiles, soit parce que la cohésion sociale l'exige, soit parce que le bien des personnes individuelles l'exige. (...) Cet Etat se considère non pas comme une institution paternelle, mais comme un « investisseur en capital humain » (...).* » (Arnsperger, 2001). L'Etat social actif est avant tout pro-actif : au lieu d'un « repêchage » après coup des individus, il faut les activer en amont ! L'Etat social actif investit dans la responsabilisation des individus.

La responsabilisation des individus ne peut s'opérer que dans le cadre de politiques sociales individualisées « sur mesure » : « *le sur mesure signifie que les groupes cibles et les objectifs doivent être identifiés avec soin et que les interventions de la politique doivent aller en profondeur et répondre au mieux aux besoins. (...) il suppose que nous nous demandions si les structures existantes sont bien adaptées pour résoudre un problème social, et pas l'inverse. Le sur mesure signifie un accompagnement individuel lorsque cela peut et doit se faire (...) mais le sur mesure n'est pas pour autant synonyme de contrôle et de conditionnement des besoins individuels* » (Vandebroucke, op. cit. : 3). Ces politiques

---

<sup>20</sup> Vandebroucke F., *L'état social actif : une ambition européenne*, exposé Den Uyl, 13 décembre 1999, Amsterdam.

sociales individualisées impliquent une identification des groupes cibles et de leurs besoins, une adaptation des structures à ces besoins (par exemple, la modernisation des administrations), une intervention qui articule l'aide et le contrôle.

Le ciblage d'individus dans leurs contextes nécessite une décentralisation accrue de l'action publique. Dès lors, l'Etat social actif ne dirige pas, il délègue : « *Il ne doit pas être purement donneur d'ordre, mais une autorité qui oriente les individus et les organismes en les encourageant à choisir les voies voulues. Reconnaître les responsabilités sociales et les attribuer avec justesse sont par conséquent d'une importance essentielle* » (op. cit.). En plus d'activer les bénéficiaires des politiques sociales, il convient également d'activer les professionnels qui mettent en œuvre ces politiques sociales dans divers cadres organisationnels. L'activation de ces professionnels doit être comprise comme une tentative de responsabilisation des acteurs locaux afin d'accroître la qualité des services rendus.

Comme référentiel d'action publique, l'« activation » revêt ainsi une double signification : 1) « activer » les dépenses de l'Etat afin d'assurer une gestion *proactive* des risques sociaux ; 2) « activer » les individus concernés par ces dépenses, d'une part les bénéficiaires, et d'autre part les professionnels chargés de mettre en œuvre les politiques publiques (Orianne et al., 2004).

Dans le champ des politiques d'emploi, l'activation se structure autour de notions hautement normatives comme celles d'employabilité et de partenariat. L'employabilité renvoie à l'activation des bénéficiaires de ces politiques qui deviennent désormais responsables de leur capacité d'insertion socioprofessionnelle (Gazier, 1990 & 2001). Le concept met en avant deux éléments : l'insistance sur la mobilisation personnelle du demandeur d'emploi et l'importance du niveau local comme lieu privilégié de l'action publique (Dubar, 2000). Le partenariat renvoie à l'activation des professionnels chargés de mettre en œuvre ces politiques qui deviennent responsables de la « qualité » des services rendus ; les pouvoirs publics instituent, comme principal critère de qualité, la capacité à travailler en réseau.

# Chapitre 1. Les théories normatives de l'activation

## INTRODUCTION

Les théories normatives de l'activation sont des modèles théoriques, très particuliers, qui visent moins la production d'un savoir « scientifique » sur l'Etat providence et ses vecteurs de transformation que la production de concepts normatifs orientés vers l'action. Selon nous, ces théories normatives contribuent directement à la construction du paradigme (ou référentiel d'action publique) de l'Etat social actif ; elles produisent, ou permettent d'affirmer, « *une identité politique propre dans une logique de démarcation vis-à-vis de concurrents politiques* » (Hassenteuffel et Smith, 2002 : 68). Il s'agit là d'une hypothèse de travail, empruntée à la littérature cognitiviste ou néo-institutionnaliste relative à la construction d'un ordre communautaire en Europe, dont nous ne nous attacherons pas à démontrer la véracité ou à pointer les limites, mais qui permettra néanmoins d'interroger et de situer les principaux cadres cognitifs et normatifs des politiques actives d'emploi.

Nous présenterons deux modèles normatifs d'activation relativement contrastés : le modèle de la *Troisième Voie* de Giddens et le modèle « alternatif » des *Marchés Transitionnels du Travail* (MTT) de Schmid et Gazier (2002). Précisons un instant notre démarche : nous ne proposons pas, ici, une comparaison de situations « idéales typiques » de l'activation des systèmes de protection sociale en Europe, comme le fait Barbier (2002), mais bien une mise en perspective de modèles cognitifs et normatifs. La comparaison ne porte donc pas sur des réalités empiriques « idéalisées » mais sur les idées qui construisent ces réalités empiriques.

Les apports théoriques d'Esping-Andersen nous permettront d'introduire la présentation de ces deux modèles. D'une part, le concept de « démarchandisation » posera la problématique du lien entre emploi et protection sociale. D'autre part, la célèbre typologie des régimes d'Etats providence permettra de situer ces deux théories normatives de l'activation : un modèle anglo-saxon qui privilégie une approche par les « capitaux » (capital humain, social, culturel, financier, etc.) et un modèle franco-allemand qui tendrait à privilégier une approche par les « capacités »<sup>21</sup> (Sen, 2000).

Ces théories ont ceci en commun : elles s'attachent principalement à pointer les défaillances d'un modèle d'Etat devenu obsolète, pour convaincre d'un nécessaire « changement » politique et institutionnel. D'une part, les institutions publiques et les politiques publiques seraient inadaptées à la société actuelle, à ce *monde qui a fondamentalement changé* (mondialisation de l'économie, nouvelles technologies de l'information et de la communication, « crises » économique, démographique, écologique ...). D'autre part, les décideurs politiques ne proposeraient aucune solution satisfaisante quant à la transformation de l'Etat et de l'intervention publique : alternative trop courte entre la « vieille gauche » ou la « nouvelle droite » (Giddens, 2002 : 28-29), entre dérégulation ou régulation forcée (Gazier, 2003 : 102). Les théories normatives de l'activation sont, en ce sens, des théories du *changement nécessaire* : l'activation constitue précisément la « troisième voie » qui permet de dépasser ces alternatives trop courtes, ce « troisième œil » qui permet de lire, d'interpréter, de saisir les nouveaux enjeux sociopolitiques. Le modèle qui concentre la critique des théories normatives, n'est autre que le modèle historique de protection sociale, appelé communément

---

<sup>21</sup> A. Sen définit la « capacité » (*capability*) comme la liberté réelle d'un individu, autrement dit, comme l'ensemble des fonctionnements qu'il peut réellement atteindre (Sen, 2000 : 122). Pour Sen, la focalisation sur les « biens premiers », sur les moyens (du bien-être, de la liberté) ne permet pas d'apprécier les possibilités de choix de l'individu. Il propose donc de substituer la base informationnelle des « paniers de biens » par celle de la « capacité » pour se donner les moyens de considérer directement les possibilités d'action des individus et d'interroger leur espace réel de liberté. L'approche par les « capacités » se présente, dès lors, comme une approche alternative à la *Théorie de la justice* de Rawls (1971).

Etat providence ou Etat social. Les théories normatives soutiennent, dès lors, la thèse d'une « crise » de l'Etat providence. Mais qu'est-ce, au juste, qu'un Etat providence ?

François Ewald (1986) propose une analyse sociogénétique de l'Etat providence : il décrit l'émergence d'un système « assurantiel », comme accomplissement pratique d'une nouvelle rationalité fondée sur la notion de *risque*, - qui s'oppose directement à la rationalité libérale centrée sur la notion de *faute*<sup>22</sup>. Ewald montre ainsi que l'émergence, à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, de la raison probabiliste va permettre le développement d'une nouvelle technologie politique : la technologie du risque. « *On allait l'utiliser comme matrice générale pour poser les problèmes sociaux et leur donner leur solution institutionnelle moderne : les assurances.* » (Ewald, 1986 : 145). Ces nouvelles pratiques de la responsabilité allaient fonder une nouvelle rationalité politique, « *une nouvelle manière d'identifier les individus, d'analyser leurs conduites et de formuler leurs obligations apparaissait sous la forme de l'Etat providence* » (p226).

Gosta Esping-Andersen (1999) propose, quant à lui, une analyse comparative de différents régimes d'Etat providence. Il définit l'Etat providence comme une configuration de liens systématiques entre l'Etat et le marché, qui produit conjointement, et de manière dialectique, de la démarchandisation individuelle et de la stratification sociale. Précisons d'emblée que *Les trois mondes de l'Etat-providence* ne se limite pas à un exercice novateur de classification des Etats providence. L'auteur cherche à rendre compte simultanément de la genèse et des effets de ce modèle historique, dans ses multiples déclinaisons territoriales : dans quelle mesure l'Etat providence transforme-t-il fondamentalement la société capitaliste et quels sont les vecteurs de son développement ?

Par le concept de « régime d'Etat providence », l'auteur veut tourner le dos aux explications monofonctionnelles<sup>23</sup>, en se donnant les moyens de distinguer différentes formes d'Etat providence. « *Le régime d'Etat providence est le concept clé autour duquel s'articule ce livre. En tout premier lieu, parce que la notion d'Etat providence est trop communément associée à celle de politique sociale ou de politique d'amélioration sociale. En second lieu, parce que, comme nous le montrons, les Etats providence peuvent être regroupés en catégories, non seulement sous l'angle de leurs politiques traditionnelles de protection sociale, mais aussi par la manière dont ils influencent l'emploi et la structure sociale. La notion de régime fait référence à l'existence d'un complexe d'interrelations légales et organisationnelles systématiques entre l'Etat et l'économie.* » (Esping-Andersen, 1999 : 16).

### Démarchandisation et stratification sociale

Pour Esping-Andersen, ni la citoyenneté prise isolément, ni la seule présence d'un droit social ne constituent un critère suffisant qui permette de parler d'Etat providence. Le « bien-être » ne constitue pas plus un critère pertinent. Quels sont les critères qui permettent de dire si et quand un Etat est un Etat providence ?

---

<sup>22</sup> Notons qu'Ewald envisage la rationalité politique sous un aspect *diagrammatique* (Foucault, 1975), comme une *machine abstraite* (Deleuze et Guattari, 1972-1973), et moins dans ses dimensions *programmatisques* (Ewald, 1986 : pp50-51).

<sup>23</sup> Partant du principe que le degré de mobilisation de la classe ouvrière est, à lui seul, incapable de rendre compte des transformations du capitalisme, Esping-Andersen met en évidence les effets d'interactions entre plusieurs facteurs (trois principalement) : la nature de la mobilisation de classe (surtout de la classe ouvrière), les structures de coalition de la classe politique (coalition de la classe ouvrière avec la paysannerie, capacité à créer des intérêts communs entre la classe ouvrière et la classe moyenne), l'héritage historique de l'institutionnalisation du régime (préférences idéologiques et politiques). L'approche par les coalitions de classe, qu'il développe, permet de penser en termes de relations sociales et pas uniquement en termes de catégories sociales (contrairement à l'approche par la mobilisation de la classe ouvrière) ; ce modèle interactif invite à distinguer différents régimes d'Etat providence. « *La recherche d'un modèle théorique alternatif à celui de la mobilisation de classe est motivée par la nécessité analytique de passer d'une approche linéaire à une approche interactive qui prenne en compte à la fois les Etats providence et leurs causes* » (Esping-Andersen, 1999 : 47).

Si la citoyenneté sociale constitue le cœur de l'Etat providence, nous dit l'auteur, le concept de « citoyenneté » doit impérativement être étayé, et inclure l'octroi des droits sociaux. « *Si l'on confère aux droits sociaux le statut légal et pratique des droits de propriété, s'ils sont inviolables et accordés sur la base de la citoyenneté plutôt que sur celle de la production, ils entraînent la démarchandisation du statut des individus vis-à-vis du marché. Mais le concept de citoyenneté sociale implique également une stratification sociale : le statut de citoyen rivalise, ou même remplace, celui de la position de classe (...)* La démarchandisation (decommodification) survient lorsqu'un service est obtenu comme un dû et lorsqu'une personne peut conserver ses moyens d'existence sans dépendre du marché. » (Esping-Andersen, 1999 : 35). L'apparition de modèles d'assistance ou d'assurance sociale ne constitue pas plus une condition suffisante de démarchandisation substantielle, si ces modèles ne parviennent pas à extraire, émanciper, l'individu de la dépendance vis-à-vis du marché. « *En d'autres termes, ce n'est pas la seule présence d'un droit social, mais les règles correspondantes et les conditions antérieures qui dictent le point jusqu'auquel les programmes sociaux offrent de véritables alternatives à la dépendance du marché* » (Esping-Andersen, 1999 : 36).

La démarchandisation individuelle, définie comme l'émancipation de l'individu par rapport à une dépendance « totale » vis-à-vis du marché, nécessite une démarchandisation du travail et de la main d'œuvre. Comme nous le rappelle l'auteur, la démarchandisation constitue à la base, le fer de lance du syndicalisme, un des rares points communs à tous les types de mouvements ouvriers et, plus globalement, à la politique du socialisme : la marchandisation capitaliste de la main-d'œuvre (ou marchandisation du travail) est un élément essentiel d'aliénation ; les travailleurs *marchandisés*, atomisés, sont incapables d'entreprendre des actions collectives. Le degré de démarchandisation (des individus) et le degré de stratification sociale constituent donc les deux critères qui permettent de définir et de situer les Etats providence. A chaque régime d'Etat providence correspond un type bien particulier de démarchandisation et de stratification sociale.

### Une typologie des régimes d'Etat providence

La typologie des régimes d'Etat providence repose sur une démarche originale : l'auteur se propose de *mesurer*<sup>24</sup> les Etats providence. Trois régimes d'Etat providence sont ainsi esquissés : un régime libéral, un régime corporatiste (ou conservateur) et un régime social-démocrate.

#### *La typologie des régimes d'Etat providence selon Esping-Andersen (1999)*

##### 1) L'Etat providence libéral :

Dans ce modèle « anglo-saxon » (Etats-Unis, Canada, Australie, Angleterre), dominé par l'assistance sociale, les droits sont moins attachés au travail qu'à un besoin démontrable. L'éligibilité des droits sociaux s'appuie sur des besoins absolus et démontrables. Enquêtes sur les besoins et faibles indemnités contribuent à diminuer l'effet de démarchandisation et à renforcer les stigmates : le marché est renforcé dans la mesure où tous les individus –

<sup>24</sup> Pour quantifier de manière adéquate les dimensions cruciales de la démarchandisation (p66), l'auteur crée d'une part des dimensions relatives aux règles gouvernant l'accès des individus aux prestations (règles d'éligibilité et restriction des droits), et d'autre part, des indicateurs relatifs aux niveaux de remplacement du revenu. Pour trois programmes de protection sociale (la pension de retraite, l'assurance maladie et l'assurance-chômage), il compare empiriquement des scores de démarchandisation différenciés de 18 pays, « *les plus industrialisés* » (p138), et les regroupe analytiquement en trois régimes d'Etat providence. Quant aux dimensions analytiques de la stratification sociale, Esping-Andersen retient : 1) le degré de segmentation de l'assurance sociale en fonction du statut ou du travail (corporatisme) ; 2) l'inventaire des privilèges accordés aux fonctionnaires (étatisme) ; 3) le poids relatif de l'assurance volontaire privée et importance accordée à l'examen des ressources des bénéficiaires (libéralisme) ; 4) le degré d'universalisme et le degré d'égalité dans la structure de prestation (socialisme). Les relations entre l'Etat et le marché sont également analysées de manière *transversale* (p142-143) sous l'angle des régimes de retraite différenciés, du salaire social, de l'aide aux pauvres, de la performance du plein emploi, de la croissance de l'emploi public.

sauf ceux qui échouent dans le marché – sont encouragés à se tourner vers le secteur privé. « *Il en résulte que ce type de régime minimise les effets de la démarchandisation, enferme effectivement le monde des droits sociaux et érige un ordre de stratification dont les éléments sont une égalité (de pauvreté) parmi les bénéficiaires de l'Etat providence, une protection sociale de marché différencié parmi les majorités et un dualisme politique de classe entre les deux catégories* » (p41).

Ce modèle se caractérise par son faible niveau de démarchandisation et son haut niveau de stratification sociale, – modèle créé dans un but de stratification, selon l'auteur, « *en punissant et en stigmatisant les destinataires, elle favorise des dualismes sociaux et c'est la raison pour laquelle, elle a toujours été une cible importante des attaques du mouvement ouvrier* » (p38).

### 2) L'Etat providence corporatiste (ou conservateur) :

Dans ce modèle « continental » (Autriche, Allemagne, France, Italie), dominé par l'assurance sociale obligatoire, les droits sont attachés au travail, fortement liés à la classe et au statut. L'éligibilité des droits sociaux s'appuie sur la vie professionnelle (travail et contribution financière) : système actuariel où l'individu possède un droit personnel de type contractuel. Les indemnités relativement importantes n'assurent pourtant pas automatiquement une démarchandisation substantielle car elles sont presque entièrement dépendantes des contributions ; le degré de démarchandisation dépend fortement dans ce modèle *de la structure d'éligibilité et des règles d'indemnisation* » (Esping-Andersen, 1999 : 36).

Ce modèle viserait deux résultats en termes de stratification : d'une part, consolider les divisions entre les salariés au moyen du statut professionnel (ensemble de privilèges différenciés et hautement stratifiants), et d'autre part, renforcer la loyauté des individus à la monarchie ou à l'autorité centrale de l'Etat. Ce modèle d'Etat corporatiste de statuts différenciés découlerait principalement de l'ancienne tradition des corporations : *l'héritage corporatiste a été amélioré pour s'adapter à la nouvelle structure de classe postindustrielle* (p41).

Ces régimes corporatistes sont également modelés par l'Eglise, et dès lors fortement liés à la préservation des valeurs familiales traditionnelles (on décourage, par exemple, les femmes de travailler) et l'Etat n'intervient, en quelque sorte, que lorsque la famille échoue (Etats providence « résiduels », comme le régime libéral, où l'Etat intervient lorsque le marché échoue, contrairement aux Etats providence « institutionnels »).

### 3) L'Etat providence social démocrate (Scandinavie : Norvège, Suède) :

Ce modèle « nordique » (Norvège, Suède, Finlande, Danemark) d'indemnisation du citoyen serait le plus « démarchandisant », selon l'auteur (p36) : *indemnités de base égale à tous, indépendamment des gains antérieurs, des cotisations ou rendement*. L'éligibilité des droits sociaux s'appuie sur la citoyenneté : droits universels du citoyen quel que soit le niveau des besoins ou l'étendue des performances professionnelles. Le degré de démarchandisation dépend ici d'indemnités suffisantes pour offrir une véritable option d'alternative au marché (travailler ou non). « *Plutôt que de tolérer un dualisme entre l'Etat et le marché, entre classe ouvrière et classe moyenne, les sociaux démocrates cherchent à instaurer un Etat providence qui encourage une égalité des plus hauts standards et non une égalité des besoins minimaux* » (p42).

« *Le système universaliste favorise l'égalité de statut de tous les citoyens, dotés de mêmes droits, indépendamment de la classe ou de la position sur le marché* » (p39). Ces pays semblent *cultiver une solidarité interclasses, une solidarité de la nation*. La seule crainte pour ce régime d'Etat providence serait la prospérité accrue de la classe ouvrière et le développement de nouvelles classes moyennes qui transformeraient alors l'universalisme en dualisme, dualisme similaire au modèle d'assistance sociale, – les riches se tournant vers l'assurance privée et revendiquant des avantages supplémentaires, les autres comptant sur l'Etat.

Ce modèle apparaît comme hautement fusionnel : fusion particulière de libéralisme et de socialisme, fusion entre bien-être et travail (régime qui vise à fournir une garantie de plein emploi), fusion des classes sociales dans un système où travailleurs manuels, cols-blancs et fonctionnaires profitent de droits identiques.

Ces trois « régimes » ne sont pas encore des « mondes », pour Esping-Andersen. Ce n'est que dans la seconde partie de l'ouvrage, centrée sur la protection sociale dans la structure de l'emploi, que l'auteur tente de comparer trois « mondes » à partir de sa typologie des « régimes ». Mais la perspective analytique change fondamentalement : le régime d'Etat providence devient une variable explicative des « mondes ». L'auteur change également d'outil méthodologique : tenant la typologie des régimes pour acquise, la comparaison porte désormais sur trois pays, censés symboliser chaque régime, les USA (pour illustrer le modèle libéral), la Suède (social-démocrate), l'Allemagne (conservateur). Cette deuxième partie relève donc plus de l'essai (sur le capitalisme moderne, comme le sous-titre du livre l'indique)

que d'une analyse rigoureuse des trois mondes, - qui se donnerait par exemple les moyens de remettre en question la typologie des régimes ou de la valider<sup>25</sup>.

Près de dix ans après l'édition originale de l'ouvrage, à l'occasion de sa traduction française, Esping-Andersen revisite les *Trois mondes* et s'interroge sur la « crise » des Etats providence contemporains<sup>26</sup>. Pour l'auteur, l'Etat providence a toujours été en crise ; la « crise » semble même constituer le moteur de ce processus de démarchandisation, son mode principal de reproduction, comme le suggère Ewald (1986 : 386-387). Cependant, il identifie trois problèmes à travers lesquels se manifeste l'expérience d'une crise nouvelle : la globalisation, la crise économique persistante, l'instabilité de la famille. De nouvelles contraintes de restructuration pèseraient aujourd'hui sur les différents régimes d'Etat providence, - contraintes liées aux incompatibilités fondamentales à mettre en œuvre trois impératifs : la restauration du plein-emploi, l'assurance de l'égalité et de la sécurité sociale, et une plus grande natalité (Esping-Andersen, 1999 : 284-285). Esping-Andersen identifie alors deux stratégies de réforme : la stratégie de remarkandisation (consommation des prestations sociales et privatisation) et la stratégie de familiarisation<sup>27</sup> (renforcement des responsabilités familiales).

## SECTION 1. LE MODÈLE DE LA *THIRD WAY*

### Introduction

Dans son ouvrage *La troisième voie. Le renouveau de la social-démocratie*, Giddens (2002) s'interroge sur les possibilités actuelles de « survie » de la social-démocratie, en tant que philosophie politique spécifique. D'emblée, l'auteur fait dépendre cette « survie » de la capacité qu'auraient les sociaux-démocrates à trouver une autre voie, une « troisième voie », qui permettrait de transcender à la fois le modèle classique de la social-démocratie (la vieille gauche) et le modèle néolibéral (la nouvelle droite). Il se présenterait presque comme un défenseur de la gauche, à condition qu'elle rejoigne le centre : *un centre radical* (p83). Sans contester, Giddens nous incite à vivre avec le capitalisme plutôt qu'à chercher à le renverser, comme le suggère Laidi (1999), puisqu'il faut impérativement concilier solidarité sociale et économie dynamique.

Le style de l'ouvrage exprime ou trahit sa finalité : convaincre. Il est tantôt prescriptif (« la politique devrait ... ne devrait pas ... »), tantôt racoleur, - l'auteur en appelle aux bons sentiments et ne lésine pas sur les lieux communs. Qui cherche-t-il à convaincre ? Le savant,

---

<sup>25</sup> Notons que cet essai présente, néanmoins, l'intérêt d'« activer » ou nourrir le débat (européen) relatif au lien entre systèmes d'emploi et systèmes de protection sociale. Dans sa présentation des trois modèles de régulation du marché de l'emploi, l'auteur montre que le régime libéral tend à maximiser l'offre de travail sans réduire la demande (ce type de régime n'encourage ni la retraite anticipée, ni le travail des femmes) ; le régime corporatiste favorise la sortie du marché de l'emploi (il tend à réduire conjointement l'offre et la demande de travail) ; le régime social-démocrate tend à maximiser l'offre de travail sans réduire la demande (le taux de sortie du marché de l'emploi parmi les travailleurs âgés est modeste et le taux de participation des femmes au travail est très élevé). L'analyse des trois « trajectoires de l'emploi dans les sociétés postindustrielles » n'est pas convaincante et ne manque de trahir l'ethnocentrisme de la démarche : « *La structure du marché postindustriel suédois est l'ornement marqué par l'Etat social. Les Etats-Unis eux, ont produit un marché du travail avec, d'un côté, le secteur des affaires et des services et, de l'autre, tout ce qui relève du domaine de l'industrie des loisirs, avec les bons emplois dans le premier cas et les moins bons dans le second. En Allemagne, on ne peut pas vraiment dire qu'il s'est produit un changement « postindustriel ».* » (Esping-Andersen, 1999 : 267).

<sup>26</sup> Mentionnons également les travaux de Palier (2002) et de Merrien (2002) sur cette question.

<sup>27</sup> L'auteur propose alors de compléter le concept de démarchandisation par celui de défamilialisation, qui constituerait alors un troisième critère définitionnel des Etats providence, en plus de la démarchandisation et de la stratification sociale. La défamilialisation des politiques sociales signifie la collectivisation des responsabilités familiales (pp277-278) : la défamilialisation apparaît comme la condition de possibilité, pour les femmes, d'harmoniser travail et maternité. A l'inverse, les régimes familialistes posent la famille comme centre normal des responsabilités relatives aux besoins sociaux de ses membres.

le politique, l'électeur ? Quoi qu'il en soit, il ne fait aucun doute que Giddens s'attache moins à produire un savoir sur les transformations récentes auxquelles sont confrontés les Etats providence contemporains qu'à proposer des solutions « nouvelles » *afin de répondre au changement à l'œuvre dans l'ordre mondial* (p23).

Cet ouvrage, composé de cinq parties, évolue en deux temps : une phase « analytique » et une phase « propositionnelle ». Dans un premier temps, Giddens résume les dilemmes auxquels sont confrontés les systèmes d'Etat providence européens. Dans un second temps, il propose, comme réponse, le modèle normatif de la troisième voie.

## § 1.1. Les cinq dilemmes

Giddens commence par broser à gros traits les systèmes d'Etats providence européens : quatre groupes (britannique, nordique, d'Europe continentale et du sud) « *qui partagent tous des origines historiques, des structures et des buts communs.* » (p27). L'apport théorique d'Esping-Andersen est évident bien qu'implicite ; Giddens apporte même sa « touche personnelle »<sup>28</sup> en proposant d'adjoindre un quatrième régime ou modèle, « *les systèmes du sud, semblables dans leur forme à ceux d'Europe continentale, mais moins extensifs et distribuant des niveaux de prestations inférieurs* » (p28). Mais, ne nous fions pas aux apparences : on est très loin de la démarche comparative d'Esping-Andersen ... L'objectif ici est, à l'inverse, de réduire toute forme de variabilité (historique, géographique, ...) pour aboutir à un « modèle réduit » d'Etat providence : cet Etat social-démocrate un peu « vieillot » qu'il convient précisément d'activer.

Giddens esquisse alors une comparaison doctrinale « sommaire », plus que douteuse, entre la social-démocratie « à l'ancienne » et la perspective « néolibérale ». Ce travail de comparaison, opérant par réduction, est à la base de l'élaboration du nouveau modèle, comme en témoigne le tableau ci-dessous : dans une perspective hégélienne allégée, Giddens pose la troisième voie comme la synthèse actualisée d'une dualité obsolète (clivage vieille gauche / nouvelle droite), - actualisée, dans le sens où cette synthèse ne se contente pas de digérer les deux modèles antagonistes, mais intègre également les nouveaux grands enjeux ou dilemmes sociaux qui rendent cette dualité obsolète.

Social-démocratie classique	Néolibéralisme	Troisième voie
Large engagement de l'État dans la vie économique et sociale	Gouvernement minimal	Le nouvel État démocratique sans ennemis
L'État domine la société civile	Société civile autonome	Renouveau de la société civile
Collectivisme	Fondamentalisme marchand	Un État gestionnaire des risques
Gestion keynésienne de la demande et corporatisme	Autoritarisme moral et individualisme économique puissant	Un investissement social de l'État
Rôle limité des marchés : économie mixte	Marché du travail libre comme tous les autres	Nouvelle économie mixte
Plein emploi	Acceptation de l'inégalité	Égalité d'intégration
Égalitarisme fort	Nationalisme traditionnel	Nation cosmopolitique
État-providence universel, protégeant les citoyens « du berceau à la tombe »	Aide sociale en dernier recours	Assistance sociale positive (« pas de droits sans responsabilités »)
Modernisation linéaire	Modernisation linéaire	Conservatisme philosophique
Faible conscience écologique	Faible conscience écologique	Forte conscience écologique
Internationalisme	Théorie réaliste de l'ordre international	Démocratie et cosmopolitisme (gouvernance mondiale)
Vision du monde bipolaire	Vision du monde bipolaire	Vers la mondialisation

Quels sont les grands dilemmes auxquels les Etats providence sont actuellement confrontés ? L'auteur sollicite explicitement l'indulgence du lecteur : « *Chacun de ces dilemmes renvoie à des questions importantes. Or, il n'y a de place ici que pour des réponses sous une forme*

<sup>28</sup> Notons que Giddens n'est pas le seul à identifier un quatrième régime d'Etat providence européen dit « du sud, latin ou méditerranéen » (lire à ce propos Merrien, 2002 : 215).



*résumée. J'aurai donc du mal à convaincre un lecteur sceptique sur chacun des points. »* (p45). Giddens a le mérite d'être clair : dans cet ouvrage, il cherche à convaincre et ne cherche pas à comprendre. L'intérêt des « questions » s'épuise dans le seul intérêt d'y répondre.

a. La mondialisation. « *La mondialisation, telle que je la conçois (...) ne peut être en aucun cas limitée au phénomène d'interdépendance économique, mais doit être comprise comme la transformation des notions de temps et d'espace dans nos vies.* » (p 48). Giddens s'en tient ici à de grandes généralités : la mondialisation va de pair avec l'émergence d'une société de l'information, un monde de communication électronique instantanée. La mondialisation n'a rien d'un processus naturel, nous dit-il, il s'agit d'un ensemble complexe de processus issus d'un mélange d'influences politiques et économiques.

b. L'individualisme. S'inspirant des thèses de Beck relatives au processus d'individualisation, Giddens souligne que l'enjeu actuel est moins celui du désengagement que du rattachement de l'engagement à une tradition « instantanée », à une histoire « immédiate » : « *Le nouvel individualisme est associé au recul de la tradition et de la coutume dans nos vies ; c'est-à-dire un phénomène qui vient de l'impact de la mondialisation au sens large, davantage que de l'influence des marchés. (...) Plutôt que de voir notre époque comme celle de la décadence morale, il s'agit plutôt de la comprendre comme celle d'une transition morale. Si l'individualisme institutionnel ne signifie pas égoïsme, il ne présente pas de menace pour la solidarité sociale, mais il implique que nous cherchions de nouveaux moyens pour produire une telle solidarité* » (p53). Giddens pose le problème sans l'approfondir, bien qu'il soit de taille : le bouleversement temporel dans les processus de production de valeurs est inédit, comme le souligne Z. Laidi (1999), dans la mesure où ce serait désormais le présent qui fonderait la légitimité de tout combat.

c. L'action politique et les nouveaux mouvements sociaux. De nouveaux mouvements, groupes et ONG sont désormais en mesure de montrer leur force sur la scène mondiale : l'activisme de la « sous-politique » remet en question la « machine » politique traditionnelle. Cette thématique nous renvoie à nouveau aux thèses de Beck (Beck, 2001 : Chapitre 8). Dès lors, « *les gouvernements doivent être prêts à les écouter, à réagir aux problèmes qu'ils soulèvent et à négocier avec ces groupes, au même titre qu'avec les entreprises et les autres acteurs économiques* » (p67).

d. La question écologique. « *Les hypothèses quelque peu optimistes de la modernisation économique détournent notre attention de deux questions fondamentales soulevées par les considérations écologiques : notre rapport au progrès scientifique et les réponses que l'on apporte aux risques.* » (p72). L'articulation théorique avec la société du risque de Beck est explicite. Mais contrairement, à Beck qui analyse l'émergence d'une forme de « totalitarisme légitime de la prévention » généré par la société du risque (Beck, 2001 : 145), Giddens quant à lui, valorise cette approche proactive. Un principe de gestion préventive des risques s'impose, selon Giddens, mettant en relation l'autonomie individuelle et l'influence grandissante des changements scientifiques et technologiques. Le risque ne doit pas être considéré simplement comme un phénomène négatif, nous confie Giddens, « *c'est aussi le principe dynamique d'une société qui a rompu avec la tradition et la nature* » (p76).

e. L'obsolescence du clivage « gauche / droite ». « *La mondialisation et la désintégration du communisme ont profondément transformé les contours de la gauche et de la droite. Dans les pays industriels, il n'y a pas d'extrême à proprement parler. Mais il y a une extrême droite, qui se définit de plus en plus par rapport à la mondialisation.* » (p58). Le clivage « gauche-droite » ne repose plus sur des désaccords fondamentaux comme par le passé et plus personne n'a d'alternative à proposer au capitalisme, tout le monde accepte la nature duale de la science et de la technologie, ...

Ces cinq dilemmes, présentés séparément mais interagissant les uns par rapport aux autres, constituent ce à travers quoi la politique de la troisième voie doit se frayer un chemin. Giddens présente alors les valeurs de la troisième voie : un « nouveau » cadre normatif qui apporte des réponses au cinq dilemmes (p79).

Valeurs de la troisième voie
Égalité
Protection des faibles
Liberté comme autonomie
Pas de droits sans responsabilités
Pas de d'autorité sans démocratie
Pluralisme cosmopolitique
Conservatisme philosophique (ou conscience des conséquences de la science)

## § 1.2. Le modèle de la troisième voie

La troisième voie est construite par Giddens comme un nouveau modèle sociétal dont voici le programme politique (p83).

Programme de la troisième voie
Un centre radical
Un nouvel Etat démocratique
Une société civile active
Une famille démocratique
Une nouvelle économie mixte
Une égalité d'intégration
Une assistance sociale positive
Un investissement social de l'Etat
Une nation cosmopolitique
Une démocratie cosmopolitique

La troisième voie suppose une *démocratisation de la démocratie* qui nous conduira vers un « nouvel Etat démocratique sans ennemi ». Par la délégation du pouvoir et le principe de subsidiarité, l'Etat doit apporter des réponses structurelles à la mondialisation. Par un renouveau de la sphère publique (plus ouverte et plus transparente), le relèvement du niveau d'efficacité des administrations assurerait la préservation ou le rétablissement de la légitimité d'Etats désormais sans ennemis. « *Sa structuration devrait observer le principe écologique selon lequel il faut « obtenir plus à partir de moins », qui doit être compris non pas comme un dégraissage, mais comme une amélioration de la qualité.* » (p87). En outre, le recours à des formes de démocratie autres que le processus orthodoxe du vote apparaît possible et même nécessaire au regard de la pression vers le bas qu'entraîne la mondialisation (démocratie locale directe, référendums électroniques, jurys populaires, ...). Enfin, la double démocratisation de la démocratie sera rendue possible par la mise en place d'un Etat gestionnaire des risques : la légitimité d'Etats sans ennemis tient de plus en plus à leur capacité à gérer les risques. La nécessaire gestion proactive des risques est précisément ce *totalitarisme « légitime » de la prévention.* », dont nous parle Beck.

Ce nouveau modèle sociétal implique également un *renouveau de la société civile* qui doit impérativement passer par un partenariat entre l'Etat et la société civile et par un renouveau de la communauté à travers la promotion de l'initiative locale.

La troisième voie repose également sur une stratégie de « familialisation », de renforcement des responsabilités familiales, en prônant la « famille démocratique » : ceci nous renvoie

directement à la seconde stratégie de réforme des Etats providence, mise en évidence par Esping-Andersen. La famille démocratique, pour Giddens, est un modèle à atteindre de famille socialement intégrée, basée sur l'égalité affective et sexuelle, qui articule toute une série de droits et de responsabilités mutuels : la « coparentalité », des obligations parentales à vie, une autorité négociée sur les enfants, des obligations des enfants envers les parents.

L'Etat comme *investisseur social* prend appui sur une nouvelle économie mixte, sur une conception de l'égalité comme intégration et sur une assistance sociale positive (l'investissement dans le capital humain).

1) La nouvelle économie mixte : « *On peut dire que la politique de la troisième voie plaide en faveur de la nouvelle économie mixte. (...) La nouvelle économie mixte cherche plutôt à créer une synergie entre les secteurs public et privé, recourant au dynamisme des marchés tout en gardant à l'esprit l'intérêt public. Cela implique deux équilibres : l'un entre la régulation et la déréglementation, aux niveaux local, national et transnational, et l'autre entre l'économique et le non-économique dans le fonctionnement de la société.* » (p110).

2) Le sens de l'égalité comme intégration : « *La nouvelle politique de la troisième voie définit l'égalité comme intégration et l'inégalité comme exclusion* » (p113). L'auteur identifie deux formes d'exclusion : l'exclusion de ceux qui sont au bas de l'échelle et l'exclusion volontaire des élites. Giddens esquisse les principes fondamentaux d'une société d'intégration (p115) : l'égalité d'intégration, la méritocratie restreinte, le renouveau de l'espace public (ou libéralisme civique), le dépassement de la société du travail, l'Etat investisseur social, l'assistance sociale positive.

3) Une société fondée sur une assistance sociale positive :

Lorsque la « protection sociale » ne revêt qu'une connotation négative et vise trop exclusivement « les pauvres », nous dit Giddens, elle finit par créer des fractures et produire de l'exclusion. D'un côté, le système de Bismarck, comme forme classique de l'Etat providence, se révèle, par principe, non démocratique, dans la mesure où il repose sur une distribution unilatérale des bénéfiques du haut vers le bas. D'un autre côté, cette forme classique d'Etat providence ne serait plus à même de couvrir les nouveaux risques sociaux ; deux types de problèmes apparaissent : soit les risques couverts ne sont pas adaptés aux besoins, soit les mauvais groupes sont protégés. Dès lors, la distribution des prestations du haut vers le bas devrait être remplacée par des systèmes de distribution plus localisés. Ainsi, nous dit l'auteur, la ligne directrice doit être l'investissement dans le capital humain, plutôt que le financement direct de mesures de soutien économique.

Parmi les stratégies d'investissement social, on compte, entre autres, l'éducation à vie (life long learning), les partenariats de projets publics, l'aménagement du temps de travail qui tient compte de la vie de famille, le renouveau de la culture civique (Giddens, 2002 : 128-136).

<b>Les stratégies d'investissement social</b>
Education à vie
Partenariats de projets publics
Transférabilité
Aménagements du temps de travail qui tiennent compte de la vie de famille
Renouveau de la culture civique

Dans le champ des politiques d'emploi et de formation en Europe, la *Third Way* semble s'imposer comme l'unique alternative entre un retour improbable de l'emploi fordiste (stratégie de ré-encastrement de l'économique dans le social) et une déconnexion croissante de l'économique et du social (stratégie néolibérale). Cependant, il ne s'agit là que d'une version, certes dominante, du paradigme de l'Etat social actif : l'approche *ressourciste* de l'activation, fondée sur une conception rawlsienne de la justice sociale, en termes de « paniers

de biens ». Dans ce modèle, fondé sur une assistance sociale positive, l'Etat prend les traits d'un grand investisseur en capital humain et l'individu apparaît comme un petit propriétaire déterritorialisé, entrepreneur de lui-même.

Le modèle des marchés transitionnels du travail (Schmid et Gazier, 2002) se présente comme une alternative à la troisième voie de Giddens, une autre version du paradigme de l'activation : plutôt que d'« équiper » les individus pour faire face aux risques liés au travail, il faut « équiper » le marché du travail pour doter les citoyens de droits nouveaux et étendre leur liberté réelle, soutiennent les défenseurs de ce modèle.

## SECTION 2. LE MODÈLE DES MARCHÉS TRANSITIONNELS DU TRAVAIL

### Introduction

L'approche en termes de « marché transitionnel du travail » (MTT), introduite par Gunther Schmid (1995), apparaît comme un ensemble de propositions analytiques et politiques visant à réformer les politiques publiques de l'emploi. Cette démarche nous est présentée aujourd'hui comme un nouveau modèle d'articulation entre la protection sociale et le marché du travail. Dans un ouvrage récent, *Tous « sublimes »*, B. Gazier tente de synthétiser cette démarche, l'enrichissant des travaux récents de Boissonnat (contrat d'activité), de Maurin (égalité des possibles) et de Supiot (droits de tirage sociaux).

La démarche transitionnelle se donne trois priorités : l'égalité entre les hommes et les femmes, la promotion des carrières désirées tout au long de la vie, la construction d'une société plus égalitaire (Gazier, 2003 : 279). Elle vise également deux cibles : lutter contre l'exclusion générée par le marché du travail, rechercher un plein emploi soutenable. (Gazier, 2003 : 281). En prenant en compte les externalités<sup>29</sup> du marché du travail, le cœur de la démarche transitionnelle vise à structurer des négociations locales multipartenariales sur les mobilités. (Gazier, 2003 : 270).

L'approche en termes de MTT, mettant l'accent sur les « transitions », invite à concevoir le marché du travail, non comme un processus d'ajustement entre offre et demande (stocks) mais comme un espace de mobilité (flux) qui s'intègre dans un espace plus large que le monde du travail. Cette approche accorde la priorité, non plus à la protection des « états » (ou statuts) du travailleur, mais à la sécurisation de sa trajectoire tout au long de son cycle de vie, passant d'une approche statique et globale à une approche plus dynamique et individualisée.

Les « transitions » sont définies comme tout écart à la situation de référence constituée par l'emploi à temps plein et à durée indéterminée. Ces transitions peuvent être aménagées ou laissées à l'initiative individuelle ; elles peuvent aussi se révéler progressives ou régressives (transitions critiques – Gazier, 2003 : 136). Ces auteurs tiennent compte de cinq champs principaux des transitions : « *dès l'origine, les travaux fondateurs de Günther Schmid ont en effet identifié cinq champs principaux de transitions : au sein même de l'emploi, entre emploi et système éducatif, entre emploi et chômage, entre emploi et activités domestiques, enfin entre emploi et retraite ou relégation.* » (Gazier, 2003 : 135)

La démarche « transitionnelle » s'affilie, sans équivoque, au modèle de compétence (Zarifian, 1999) : « *dans la perspective des « marchés transitionnels », le recours à l'idée de compétences est naturel, et il est au centre des démarches collectives et négociées.* » (Gazier, 2003 : 167). Étant soumises en permanence au risque d'obsolescence, les compétences des travailleurs sont elles-mêmes en transition et appellent une gestion tout au long de la vie.

---

<sup>29</sup> Gazier définit les « externalités » comme une sorte de plus-value aux transactions, un type d'avantage « extérieur » aux transactions que peuvent réaliser les acteurs (Gazier, 2003 : 287).

Mobilité, flexibilité, transition : même combat ? La démarche des marchés transitionnels propose de repenser globalement le type d'articulation à instituer entre les systèmes de protection sociale et le marché du travail.

## § 2.1. Trois dilemmes

Gazier pose la démarche transitionnelle comme une réponse à trois dilemmes qui affectent les Etats providence et, plus particulièrement, le lien entre emploi et protection sociale : 1) les transformations des risques liés au travail et de la logique de répartition des risques ; 2) la flexibilité du travail qui « balkanise » les statuts professionnels et « émiette » les droits sociaux ; 3) les politiques d'emploi qui apparaissent comme des « machines à trier les chômeurs ».

### 1) Transformations des risques liés au travail

Toute relation de travail, nous dit Gazier, implique un partage précis des divers risques qui lui sont associés : les risques entrepreneuriaux ou économiques (faillite, erreur de production), les risques d'emploi (perte d'emploi), les risques liés au capital humain, les risques liés à la sécurité du travail, les risques liés à la variabilité des temps, les risques sociaux (maladie, maternité, vieillesse). « *Travailler, c'est gagner sa vie, mais aussi prendre des risques. (...) Tout modèle social repose sur une répartition et un mode de gestion des gains et des risques associés au travail. Il s'agit d'un équilibre de droits et de responsabilités entre les différents participants à la production, qui doit être à la fois efficace et acceptée par chacun.* » (Gazier, 2003 : 243). Les risques économiques et les risques liés aux conditions de travail sont généralement assumés par l'entreprise ; les autres font l'objet d'une gestion collective.

On assisterait actuellement à un renforcement et une complexification de tous les risques traditionnels liés au travail, et à l'apparition de risques supplémentaires à caractère dynamique. « *Depuis une vingtaine d'années, avec l'intensification et la diversification des risques, cette répartition est de plus en plus bousculée. Il en résulte une tendance systématique au report des risques sur le travailleur individuel.* » (Gazier, 2003 : 253). Au niveau des risques économiques, Gazier rend compte d'une responsabilisation accrue du travailleur allant de pair avec une individualisation des salaires (obligation de résultat, performance). Au niveau des risques d'emploi, l'auteur souligne la tendance générale à la gestion individualisée de l'employabilité (adaptabilité du travailleur et recherche active d'emploi). Au niveau des risques sociaux, il prend acte d'une tendance forte de gestion individuelle de la discontinuité des itinéraires. Quant aux risques liés à l'accomplissement du travail, la pratique accrue du télétravail n'est, selon lui, qu'un exemple, parmi d'autres, qui rend compte des difficultés accrues à contrôler collectivement les conditions de travail.

Cette thématique d'une nouvelle répartition des risques et de leurs transformations renvoie directement aux écrits de Beck (2001) : « *A travers de multiples canaux et processus, les risques associés au travail se sont diversifiés, transformés, multipliés, et en définitive, accrus. Au départ, les principaux risques envisagés par les juristes qui ont élaboré le contrat de travail étaient externes et cycliques. (...). Les risques aujourd'hui ajoutent une dimension « interne » au sens où ils peuvent résulter, même dans des contextes favorables, des interconnexions croissantes entre nations et entre monde financier et monde commercial.* » (Gazier, 2003 : 253).

Si la tendance actuelle se caractérise par un report de la responsabilité et de la gestion de l'ensemble des risques liés au travail sur le salarié (processus d'individualisation), elle doit être mise en relation avec la mise en cause des « marchés internes » (Favereau, 1989), ce modèle d'emploi fordiste fondé sur la constitution et la stabilisation de collectifs de travail, et de carrières à l'ancienneté assortie de fortes garanties collectives et sociales.

## 2) « Balkanisation » des statuts professionnels et le « mitage » des droits sociaux

Gazier se contente de rappeler divers facteurs économiques, démographiques et sociaux qui ont participé aux transformations du marché de l'emploi, provoquant une déstabilisation des systèmes de protection sociale : la globalisation de l'économie et l'accroissement constant du pouvoir des actionnaires, le vieillissement de la population et la baisse de la fécondité, les mutations de la structure familiale, l'individualisation croissante amorçant le déclin des grandes identités professionnelles. Gazier nous rappelle également que la flexibilité constitue aujourd'hui une caractéristique majeure du marché du travail ; la référence aux travaux de Castel (1995), de Beck (2001) ou encore de Maurin (2002) est explicite.

Contrairement à Rosanvallon (1995) pour qui la nouvelle question sociale se formule en termes d'exclusion, - et pour qui une nouvelle réponse est à chercher du côté d'un état social « proactif » -, rappelons que pour Castel (1995), c'est l'effritement de la condition salariale qui est en jeu : non pas la mise à l'écart de certains, mais la fragilisation généralisée, la « déstabilisation des stables ». La flexibilité du travail remet en question la structure même de la relation salariale et constitue, dès lors, un vecteur de transformation profonde de la « société salariale ». Telle est également la thèse de Maurin (2002) qui montre : 1) que l'instabilité professionnelle s'accroît indépendamment de la conjoncture macroéconomique (p19) ; 2) qu'elle est générale, autrement dit, qu'elle affecte autant les ouvriers que les cadres, les anciens comme les nouveaux salariés, les plus et les moins diplômés (p25), 3) que cette instabilité progresse même dans les périodes où l'on renforce les dispositions de protection des emplois. La flexibilité produit conjointement une fragilisation progressive des relations d'emploi et d'une transformation profonde du contenu et des contextes dans lesquels s'exercent les activités professionnelles : « l'activité demande de plus en plus à chacun de réagir et de se comporter comme une personne à part entière, de moins en moins comme une unité élémentaire de production, de moins en moins comme un « travailleur » ou une « travailleuse ». » (Maurin, 2002 : 9)<sup>30</sup>.

Castel définit la flexibilité comme une manière de nommer la nécessité de l'ajustement du travailleur moderne à sa tâche, qui ne se réduit pas à la nécessité d'un ajustement mécanique à

---

<sup>30</sup> La thèse soutenue par Maurin est intéressante : elle combat une représentation « duale » de la société ou du marché du travail et, conjointement, une représentation de la société comme une grande classe moyenne. En effet, si la fragilisation des relations d'emploi est générale et qu'il existe des flux importants entre les positions les plus instables et les positions les plus stables, la représentation duale de la société tourne à vide. La représentation de la société comme une vaste classe moyenne est également remise en question si elle demeure puissamment inégalitaire. Maurin insiste sur la persistance des inégalités : persistance des situations salariales au fil des carrières et persistance (et même accroissement) des familles dans la pauvreté. Mais ces inégalités ne s'ancrent plus dans la division sociale du travail et ne forment plus des identités de classe. « Les inégalités renvoient de moins en moins à la division sociale du travail entre grandes catégories de salariés et de plus en plus à l'idée d'une inégale distribution des capacités personnelles à faire face aux exigences du marché du travail. » (Maurin 2002 : 71).

Sur les traces de Castel (1995), Maurin poursuit l'analyse des ruptures et transformations d'une société salariale de plus en plus difficile à catégoriser. La « nouvelle condition ouvrière » ne signifie nullement, pour lui, un déclin mais bien une recomposition profonde. La classe ouvrière n'a d'ailleurs jamais été un univers homogène, nous rappelle-t-il, trois grandes familles s'y côtoient : les ouvriers industriels, les artisans, les ouvriers du transport et de la manutention. Si les ouvriers industriels étaient encore majoritaires au début des années 1980, ils sont aujourd'hui minoritaires. « Les conditions de travail des nouveaux métiers ouvriers sont ainsi très différentes des conditions de travail des métiers d'ouvriers de type industriel en déclin » (Maurin 2002 : 34) : moins exposés au travail à la chaîne ou sous cadences mais beaucoup plus exposés à la pression directe de la demande, qui nécessite davantage d'autonomie, de réactivité et de prise d'initiative. « La condition des ouvriers s'éloigne de la condition d'unités élémentaires de main-d'œuvre pour se rapprocher de la condition de personnes à part entière. » (Maurin 2002 : 36).

D'autres recompositions profondes s'observent au niveau des employés. Il y a vingt ans, la principale figure de la catégorie des employés correspondait aux employés administratifs d'entreprise ; aujourd'hui, les personnels de services aux particuliers et les employés de commerce (les « nouveaux employés ») sont devenus prépondérants par rapport aux employés des univers bureaucratiques. « Les évolutions internes à la catégorie des employés comme à celle des ouvriers ont une même portée sociologique fondamentale : les salariés les plus modestes sont plongés dans des contextes de plus en plus informels, plus proches du client et de la demande finale. Ils ont certes gagné en autonomie, mais ils sont aussi sollicités de façon beaucoup plus personnelle. » (Maurin 2002 : 43).

une tâche ponctuelle, mais qui exige de l'opérateur une disponibilité immédiate pour s'adapter aux fluctuations de la demande (Castel, 1995 : 402). C'est ainsi que Barbier et Nadel définissent la flexibilité comme la nécessité d'aligner le plus étroitement possible les conditions d'utilisation des travailleurs sur les fluctuations des besoins ressentis par les entreprises (Barbier et Nadel, 2000<sup>31</sup>, cité par Gazier, 2003 : 35). La flexibilité s'apprécie sous différentes formes : pratiques d'externalisation et sous-traitance en cascade (« balkanisation » des statuts et conditions de travail), polyvalence, individualisation des rémunérations et responsabilisation (exigence de réactivité), individualisation du travail salarié, collectivisation des contraintes et modalités d'exercice du travail indépendant (travail par projet), éclatement des situations d'emploi, mise sous pression du travailleur (employabilité) et mise en concurrence (« la course des rats » : Gazier, 2003 : 65).

On a tendance à regrouper ces différentes formes de flexibilité en deux grandes catégories : la flexibilité interne et la flexibilité externe (Castel, 1995 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Atkinson (1984) distingue, quant à lui, quatre formes de flexibilité : la flexibilité fonctionnelle (aplatissement de la hiérarchie, décloisonnement des métiers, adaptabilité), la flexibilité numérique (sous-traitance et sous-emploi), la flexibilité financière (individualisation des rémunérations), la flexibilité productive ou technique (adaptabilité de la production). Comme le montre Périlleux (2001 : 25), le modèle de l'entreprise flexible s'oppose au modèle de l'organisation planifiée sur trois points : absence d'initiative, cloisonnement hiérarchique des fonctions, orientation de l'action et responsabilité fondées sur le passé. Dès lors, l'entreprise flexible promeut la capacité d'initiative (autonomie, créativité, réactivité), l'apprentissage coopératif (le coach et son team), l'orientation fonctionnelle vers le futur.

De son analyse de la flexibilité menée dans sept pays européens (France, Royaume-Uni, Irlande, Belgique, Espagne, Italie, Allemagne), Boyer retient cinq définitions ou objectifs de la flexibilité en Europe (Boyer, 1986 : 236-240) : 1) l'adaptabilité de l'organisation productive (l'usine flexible) ; 2) l'aptitude des travailleurs à changer de poste de travail (l'ouvrier flexible) ; 3) l'assouplissement des contraintes juridiques régissant le contrat de travail (le salariat intermédiaire) ; 4) la sensibilité des salaires à la situation économique (le salaire au rendement) ; 5) La possibilité pour les entreprises de se soustraire à une partie des prélèvements sociaux et fiscaux (économie souterraine ou salariat à deux vitesses).

Notons enfin que chez Beck (2001), la flexibilité s'inscrit dans la problématique plus large du processus d'individualisation. La flexibilité constitue une forme parmi d'autres d'« émancipation » individuelle, nous dit-il, et cette émancipation ne peut être envisagée indépendamment des resserrements des liens d'interdépendance engendrés par la « *sociétisation des destructions naturelles* » et par la primauté nouvelle accordée à la logique de répartition des risques. La *société du risque* génère un système de sous-emploi flexible, pluriel, décentralisé et saturé de risques (Beck, 2001 : 304), un marché de « transitions critiques », pour reprendre l'expression de Gazier. Ce marché du travail flexible génère des carrières plurielles, discontinues qui ouvrent moins de droits (mitage des droits sociaux) : ainsi, les « miettes » de l'emploi génèrent les miettes de la protection sociale (Gazier, 2003 : 62 ; Gautié, 2003 : 10).

Face à ces évolutions, au moins trois catégories d'interventions sont envisageables, nous dit Gazier : 1) des mesures incitatives (subventions à l'embauche, bonus-malus en matière d'assurance-chômage pour les entreprises), 2) des mesures légales, réglementaires et conventionnelles (droits de tirage sociaux : cfr. A. Supiot, 1999 : 90-92), 3) de nouveaux objets d'accords collectifs : les marchés transitionnels (cfr. Gazier, in Barbier et Gautié, 1998).

---

<sup>31</sup> Barbier J.-C. et Nadel H., *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Flammarion, Paris, 2000.

### *3) La « machine à trier »*

Parallèlement à l'entreprise qui apparaît comme une machine à flexibiliser (travail et travailleur), le service public d'emploi apparaît comme une machine à trier (emplois et demandeurs). « *De nos jours, elles (les politiques de l'emploi) insistent de moins en moins sur la création directe de postes disponibles (...). Demeurent donc surtout des interventions sur les activités de placement, la réduction du coût du travail et la formation des travailleurs.* » (Gazier, 2003 : 73).

Pour Gazier, l'activation que propose Giddens apparaît comme un compromis du compromis, permettant de conserver les politiques de l'emploi tout en limitant les coûts et en combattant la « passivité » des chômeurs. (Gazier, 2003 : 76). « *La palette actuelle de l'activation s'enrichit ainsi de deux côtés. Des traitements sur mesure et des actions de remotivation, et d'autre part des contrôles, des convocations à des entretiens et éventuellement des sanctions (limitation des paiements, voire exclusion) en cas de refus d'accepter un entretien, un emploi ou une formation. La carotte et le bâton.* » (Gazier, 2003 : 77). Pour tenter d'enrayer les effets pervers des politiques d'emploi comme machine à trier, à catégoriser, à stigmatiser, à écrémer, une solution partielle et limitée voit le jour dans le courant des années 1990 : le profilage comme rationalisation du tri (Gazier, 2003 : 89). « *Le « profilage » est une indiscutable rationalisation du tri auquel se livrent, ensemble, le marché du travail et les politiques de l'emploi. Il n'en supprime pas l'arbitraire.* » (Gazier, 2003 : 91).

L'individualisation des politiques d'emploi produit un déplacement de son objet, montre Gazier : l'employabilité tend à se substituer à l'emploi : les politiques d'emploi ne produisent pas d'emploi, elles produisent de l'employabilité. Cette tendance s'apprécie au niveau de l'implémentation de ces politiques dans les organisations publiques : « *L'ANPE n'a pas pour vocation de créer des emplois, mais elle pourrait avoir pour métier de créer de l'employabilité, ce qui est plus positif que de gérer des chômeurs.* » (Gazier, 2003 : 93). Si l'on s'en tient à une définition minimale (ou première) du concept, produire de l'employabilité, c'est produire quelque chose de puissamment virtuel : la capacité individuelle d'obtenir et/ou de conserver un emploi. Mais, nous dit Gazier, d'autres formulations ont fait une place explicite à la dimension collective : celle qui fonde la démarche transitionnelle, l'employabilité « interactive » que nous évoquerons plus loin. « *Alors l'employabilité dépend étroitement du contexte dans lequel évoluent les travailleurs et suppose une action associant les services publics de l'emploi et les partenaires sociaux. En 1997, la « stratégie européenne pour l'emploi », formulée lors du sommet de Luxembourg, a retenu une version de ce type.* » (Gazier, 2003 : 97). L'employabilité se définit alors comme la capacité à construire une carrière autonome, comme le suggère Maurin dans *L'égalité des possibles*<sup>32</sup>.

## **§ 2.2. Les marchés transitionnels : mode d'emploi**

La démarche transitionnelle prétend apporter des réponses « nouvelles » à ces questions. Quel type de réponse ? Le principe des marchés transitionnels se situerait à mi-chemin entre l'allocation universelle et les subventions systématiques à l'emploi, mais également entre dérégulation et (re-)régulation forcée. « *Les « marchés transitionnels du travail » consistent en l'aménagement systématique et négocié de l'ensemble des positions temporaires du travail et de l'activité dans un pays ou une région. Ces positions temporaires, ici dénommées*

---

<sup>32</sup> Maurin (2002) se penche sur les mutations qui affectent les formes d'identités au travail, et plus globalement, la perception des appartenances sociales, remontant aux sources d'un triple sentiment d'insécurité, d'isolement et d'injustice qui marque le rapport de la société à l'économie et au monde du travail. C'est pourquoi l'auteur privilégie une réforme du dispositif de formation continue, plutôt qu'une réforme du contrat de travail (nous verrons que la démarche en terme de marché transitionnel permet de relier ces deux orientations) : redéfinir les priorités des politiques sociales pour une « égalité des possibles », autrement dit repenser les politiques de réduction des inégalités, non en termes d'inégalités de fait, mais d'inégalités des possibles. L'égalité des possibles de Maurin est une égalité des chances dans un sens assez proche des « capabilities » de Sen. Nous reviendrons sur ce point.



« transitions », doivent être prises au sens le plus large. Les transitions comprennent tous les écarts possibles par rapport à la situation de référence constituée par l'emploi régulier à temps plein. » (Gazier, 2003 : 131). Les exemples danois et autrichien (fondation de travail en Autriche et congés à la danoise) constituent, pour Gazier, des illustrations partielles de marchés transitionnels : elles s'inscrivent dans le développement de la rotation de la main d'œuvre, et cherchent à concilier flexibilité et sécurité (Gazier, 2003 : 144-158).

Le modèle des marchés transitionnels du travail s'appuie grandement sur les recommandations faites par Jean Boissonnat, en termes de « contrat d'activité », dans le cadre de travaux de prospective réalisés à l'initiative du Commissariat général du Plan (*Le travail dans vingt ans*, 1995). L'enthousiasme de Boissonnat peut paraître déconcertant au premier abord : « *Ce n'est pas le travail qui manque. C'est nous qui manquons de clairvoyance pour comprendre qu'il est en train de changer radicalement ; et qui n'avons pas assez d'imagination pour l'organiser autrement (...). Longtemps considéré comme une peine, comme un coût pour l'humanité, le travail est devenu progressivement avec la société industrielle une source de prospérité pour tous et un moyen de réalisation personnelle pour chacun.* » (Boissonnat, 1995 : 9). Le contrat d'activité constituerait une manière d'organiser le travail autrement. Selon Boissonnat, organiser le travail autrement, c'est tout d'abord prendre en compte les évolutions sociétales, techniques et économiques en cours, de façon à actualiser et élargir le cadre d'organisation de la relation d'emploi qu'est aujourd'hui le contrat de travail. Autrement dit, il s'agit d'identifier clairement le passage progressif du « travail marchandise » (Supiot, 1999) de l'ère industrielle taylorienne au « travail global » dont la substance et les modalités d'exécution l'inscrivent dans un champ d'activités, de temps et de relations professionnelles plus large. Organiser le travail autrement c'est aussi répondre aux attentes des hommes et des femmes qui vivent ou vont vivre ces mutations du travail : le contrat d'activité peut consolider la fonction d'intégration sociale du travail, d'épanouissement personnel et d'accès à l'autonomie. Il peut favoriser une mobilité qui n'est pas synonyme de précarité, d'insécurité ou d'exclusion. Travailler autrement, c'est enfin donner au système productif les capacités d'adaptation requises : souplesse et réactivité qui visent une meilleure compétitivité.

Si Gazier s'intéresse aux risques liés au travail et à leurs transformations récentes, Boissonnat s'attache avant tout aux grandes fonctions du travail et à leurs mutations récentes et futures (analyse prospective)<sup>33</sup> : fonction de production (créer de la richesse), fonction de répartition (rémunération), fonction d'insertion (réalisation personnelle).

Face à ces évolutions, Boissonnat dresse quatre scénarios d'évolution possible devenus célèbres (Boissonnat, 1995 : 171) : le scénario « catastrophe » de l'enlisement (pp 172-182), le scénario du « chacun pour soi » (pp 182-190), le scénario de l'adaptation (pp 190-198), et le scénario idéal de la coopération (pp 198-206). Pour se donner les moyens de ne pas sombrer dans l'enlisement ou dans le règne du « chacun pour soi », Boissonnat propose quelques principes d'action (Boissonnat, 1995 : 215), qui inspirent grandement les défenseurs de la démarche « transitionnelle », en particulier l'idée selon laquelle il serait impératif de faire de la mobilité un atout : 1) le travail reste une source de prospérité pour tous et un moyen de

---

<sup>33</sup> Boissonnat montre que ces fonctions essentielles du travail connaissent de profondes mutations.

1) La fonction de production est modifiée par le développement économique.

Les modes d'organisation du travail se transforment : les emplois sont moins dans la production mais davantage dans la commercialisation et les services. Le client deviendra l'interlocuteur privilégié du travailleur. Chaque client est un marché ; chaque employé est un entrepreneur.

2) La fonction de rémunération est également transformée : baisse des revenus du travail et hausse des allocations. Il n'y a plus de lien nécessaire et évident entre la perception de revenus monétaires et l'exécution d'un travail.

3) La fonction d'insertion est inégalement répartie : le manque d'emploi est vécu comme une exclusion surtout à ce niveau.

Ces trois fonctions vont continuer d'évoluer, nous dit Boissonnat, sous l'effet de tendances lourdes de nos sociétés, comme l'évolution démographique et la globalisation croissante de l'économie.

réalisation pour chacun, 2) l'accès au travail est un droit, 3) l'efficacité économique est au service de la dynamique nationale et de la cohésion sociale, 4) la mobilité doit devenir un atout, 5) l'Etat a un rôle à jouer dans la réduction des incertitudes et des inégalités, 6) la responsabilité active doit se développer. En plus de six principes d'action, l'auteur esquisse six actions décisives qui, non seulement rejoignent la démarche « transitionnelle » mais la concrétisent davantage, surtout les actions 2 et 5 :

- 1) en matière internationale, rejeter toute stratégie de repli (s'engager dans la voie de l'unification européenne)
- 2) favoriser des partenariats entre grandes entreprises et sous-traitants, entre les entreprises d'une même région ou d'un même secteur pour gérer les ressources humaines
- 3) adapter le système de formation à ce monde nouveau, car l'appareil éducatif ne peut plus assurer seul une formation qui devra être étalée tout au long de la vie. Passer du contrat de travail au contrat de travail-formation.
- 4) réduire le temps de travail (le temps choisi permet au plus grand nombre de bénéficier de cette fonction d'insertion sociale du travail)
- 5) rebâtir un cadre institutionnel et légal du travail : le contrat d'activité (pp30-31)
- 6) développer de nouvelles relations collectives de travail : occasion de rajeunissement des syndicats et autres organisations professionnelles

Le contrat d'activité (Boissonnat, 1995 : 278-304) semble constituer une proposition de mise en œuvre concrète de la démarche transitionnelle avant l'heure : le contrat d'activité se présente comme une nouvelle catégorie juridique de la relation d'emploi. Penchons-nous un instant sur *l'architecture juridique générale* de cette proposition. Tout d'abord, l'objet de la relation d'emploi devrait être élargi pour permettre la mobilité : il s'agit d'inscrire dans le contrat d'activité non seulement le droit d'accès à l'emploi et à la formation, mais aussi de permettre à chacun de construire des itinéraires professionnels faisant alterner différentes formes de travail (indépendant, associatif, ...) tout en assurant la garantie d'un revenu, de protections sociales, d'un statut et d'une identité professionnelle valorisante. Ensuite, il convient également d'ouvrir l'espace temporel de la relation d'emploi : l'auteur envisage des limites pluriannuelles à l'intérieur desquelles se succéderaient des sous-contrats de travail, de formation professionnelle, des congés d'utilité économique et sociale. Enfin, élargir le champ personnel de la relation emploi, c'est prévoir que le contrat d'activité établit une relation contractuelle entre les actifs ou leurs représentants d'une part, et un collectif de responsables économiques et sociaux composé d'une pluralité d'employeurs relevant d'un groupement d'entreprises librement constitué d'autre part. On s'aperçoit que cette proposition vise simultanément l'assimilation juridique du travail et de la formation professionnelle et un rapprochement des statuts d'indépendants et de salariés.

En ce sens, la démarche transitionnelle vise l'aménagement systématique et négocié des mobilités sur le marché du travail, au sein et hors des entreprises. « *Les « marchés transitionnels » sont des droits nouveaux qui sont destinés aux travailleurs. Ils ont une base légale et conventionnelle, leur mise en application relevant de négociations.* » (Gazier, 2003 : 244). Le développement des MTT consiste à s'appuyer sur les négociations collectives existantes pour les enrichir de nouveaux objets de négociation. Les marchés transitionnels constitueraient un prolongement, un enrichissement et une actualisation des « marchés internes ». Cette démarche consiste à dépasser l'opposition classique entre « marché » et « organisation », entre *marchés internes* et *marchés externes* (Favereau, 1989). « *La démarche « transitionnelle » (...) consiste à définir dans chaque entreprise une stratégie générale d'amélioration de la qualité des emplois, ou du moins de minimisation des risques associés à ces postes de travail.* » (Gazier, 2003 : 201)

La démarche vise à stimuler une attitude active de prise de risques raisonnable par les individus, prenant acte de risques diversifiés et croissants, pour déboucher sur un processus de constitution de droits supplémentaires reconnus aux travailleurs. Les objets de négociation supplémentaires sont les transitions. Les transitions constituent un champ d'observations et de pratiques concrètes (transitions plus ou moins réussies, plus ou moins explicites, plus ou moins gérées collectivement). Les transitions étaient initialement conçues comme des phases temporaires, limitées ; aujourd'hui, elles tendent à absorber l'essentiel des situations d'emploi, l'état étant de plus en plus appréhendé comme un processus dynamique et non comme un état.

Le modèle des MTT nous invite, explicitement, à passer de l'assurance-chômage à l'assurance-emploi. « *L'assurance-chômage doit être transformée et être étendue en une autre assurance plus vaste, l'assurance-emploi. Celle-ci inclut, à un premier étage en quelque sorte, les protections traditionnelles de l'assurance-chômage : les composantes « actives » et « passives » des politiques de l'emploi. Mais un second étage doit être formé de l'ensemble des droits à transitions ouverts aux travailleurs, par exemple les droits à congés parentaux, pour convenance personnelle et congés-formation.* » (Gazier, 2003 : 161-162). Organiser les mobilités sur une base permanente revient à développer les composantes préventives des politiques de l'emploi : l'assurance-emploi, c'est donc instaurer des droits à la mobilité, des « droits de tirage sociaux » (Supiot, 1999) distribués sur une base individuelle.

Gazier nous livre les principes de base (Gazier, 2003 : 139 et 225) de la démarche : 1) accroître la liberté individuelle ou l'autonomie, 2) promouvoir la solidarité dans le gestion des risques sociaux et des risques associés au marché du travail, 3) rechercher l'efficacité » des mesures accompagnant les transitions, 4) mobiliser l'arsenal des techniques de gestion des risques (contrôle, évaluation, auto-régulation) par le biais d'une démarche largement décentralisée, ou par un management par objectifs. Gazier actualise ainsi la formulation originale des quatre principes des marchés transitionnels de G. Schmid (1997)<sup>34</sup>.

### **SECTION 3. THÉORIES NORMATIVES ET RÉGIMES D'ÉTAT PROVIDENCE**

La typologie des régimes d'Etat providence d'Esping-Andersen, présentée en introduction de ce chapitre, gagnerait à être mobilisée également comme grille analytique des formules ou modèles normatifs d'activation, postulant qu'à chaque régime d'Etat providence correspondrait un modèle (cognitif et normatif) d'activation particulier. La typologie permet clairement de (re)situer, de (ré)inscrire les deux modèles normatifs d'activation présentés dans leur « dépendance au sentier » : le modèle anglo-saxon « libéral » qui privilégie une approche par les « capitaux », et le modèle continental « néo-corporatiste » qui tendrait à privilégier une approche par les « capacités » (Sen, 2000). Trois régimes d'Etat providence et seulement deux théories normatives de l'activation : qu'en est-il du régime scandinave ? Rappelons que l'activation est au cœur du régime d'Etat providence scandinave et, dès lors, ne constitue pas dans ces pays un enjeu de transformation de l'intervention publique, un nouveau référentiel d'action publique : elle correspond à une articulation historique entre des mesures « passives » et des mesures « actives », comme nous l'avons souligné en introduction de cette première partie.

La théorie normative de la Troisième voie, proposée par Giddens (2002), semble bien s'affilier au régime « libéral » d'Etat providence. La *Third way* accorde une place centrale à

---

<sup>34</sup> La formulation originale des quatre principes des marchés transitionnels selon G. Schmid (1997) est la suivante : 1) renforcer le pouvoir individuel (empowerment), 2) rechercher l'efficacité dynamique (recherche de solutions à long terme), 3) rechercher l'emploi durable, 4) activer les coopérations entre réseaux locaux et services d'emploi.

l'individu doté de « capitaux » ou d'actifs (« assets ») qui lui permettent d'agir, d'être acteur de sa vie, *entrepreneur de soi* (Périlleux, 2005). Parmi les différentes formes de capital, le capital humain est central dans ce modèle. Le rôle de l'Etat doit être de fournir aux individus une partie de ces « capitaux » et/ou de les aider à les acquérir. Cette conception de l'individu défini par sa propriété peut se nommer *individualisme patrimonial*, comme le suggère Gautié (2003) : à l'Etat providence « passif », simplement protecteur, se substitue un Etat providence *patrimonial*, qui s'efforce activement de démultiplier les ressources individuelles<sup>35</sup>.

Le modèle des MTT s'inscrit dans une approche néo-institutionnaliste du marché du travail : l'équipement institutionnel du marché vient compléter l'équipement individuel des actifs. Cette troisième voie franco-allemande nous rendra *tous sublimes* (Gazier 2003) : des citoyens au travail, maîtres de notre mobilité et de nos engagements. Ce modèle d'activation s'inscrit clairement dans la filiation du régime « corporatiste » d'Etat providence, s'appuyant sur de nouvelles conceptions du statut professionnel (Supiot, 1999), de la mobilité professionnelle (Gazier, *in* Barbier et Gautié, 1998), de l'activité professionnelle (Boissonnat, 1995). Le modèle des marchés transitionnels du travail apparaît comme une version « néo-corporatiste » (Jobert, 1992 : 231) du paradigme de l'activation, dans la mesure où l'éligibilité des droits sociaux reste liée à la vie professionnelle.

Comme le modèle de la Troisième voie, le modèle des MTT accorde une place centrale à l'individu ; cependant, il ne fait pas l'impasse sur les supports institutionnels dans lesquels il s'inscrit. Dans ce modèle « néo-corporatiste », l'employabilité ne se réduit pas à de simples attributs individuels dans une conception purement marchande du travail, il s'agit d'une construction sociale (*employabilité interactive* selon Gazier<sup>36</sup>) : « *on peut alors définir l'employabilité comme la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail* » (Gazier, 2001 : 10). Pour Gazier, l'employabilité « interactive » est au cœur de la démarche transitionnelle : la base informationnelle de l'employabilité, ainsi redéfinie, tente de s'affilier à celle de la capacité, au sens de Sen (voir encadré ci dessous), qui conduit à une nouvelle articulation des responsabilités collectives et individuelles.

---

<sup>35</sup> Le terme d'individualisme patrimonial, introduit par André Orléan dans *Le pouvoir de la finance* (Odile Jacob/1998), renvoie à un spectre de transformations des formes légitimes de la solidarité sociale : la définition patrimoniale de l'individu pose la propriété privée comme base de l'efficacité de l'ordre marchand (Orléan, 2000). C'est en ce sens que Gazier et Gautié utilisent cette notion pour s'opposer à la version anglo-saxonne de l'activation. L'individualisme patrimonial ne renvoie nullement à l'image d'un individu « rentier », « assis passivement sur ses capitaux », mais à une conception « ressourciste » de la justice sociale.

<sup>36</sup> Rappelons que Gazier s'est beaucoup intéressé à l'histoire de cette notion (Gazier, 1990 ; 2001 ; 2003), dont les premières traces remonteraient au début du siècle, d'abord en Angleterre puis aux Etats-Unis, dans une forme « dichotomique », permettant de distinguer les employables des inemployables, les valides des non valides, les aptes des inaptes. Aux Etats-Unis, une traduction statistique de cette conception dichotomique de l'employabilité se développe selon trois critères : l'âge, l'absence de handicap physique ou mental, l'absence de contrainte familiale forte. Dès la fin des années 50 aux Etats-Unis, la notion se développe et les usages tendent à se multiplier : l'« employabilité médico-sociale » avec ses échelles de mesure et ses tests individuels d'employabilité ; l'« employabilité de politique de main d'œuvre », où la norme médicale se double de normes d'acceptabilité sociale ; l'« employabilité flux » qui se centre sur les conditions globales de la demande de travail (vitesse moyenne d'écoulement, où vitesse avec laquelle un groupe de chômeurs retrouve un emploi). Ce dernier usage, davantage « français » selon Gazier, tenterait déjà de relier des situations individuelles (chômage) et collectives (marché du travail). A partir des années 80, une nouvelle vague d'usages de ce concept se profile : l'« employabilité performance sur le marché du travail » (essentiellement au Canada) qui tente de relier probabilité de trouver un emploi et qualité de l'emploi (durée et salaire) ; l'« employabilité initiative » (aux Etats-Unis et en Angleterre) qui se centre sur les capacités individuelles à « vendre » un « capital » (humain et social) sur le marché du travail, et qui met l'accent sur la responsabilité individuelle et la capacité d'une personne à mobiliser autour de ses projets un processus d'accumulation de capital ; l'« employabilité interactive » qui articule explicitement capacités individuelles dynamiques et contexte (capacité relative) et réintroduit des dimensions interactives et collectives. L'auteur décèle, enfin, dans la pratique du « profiling », apparue aux Etats-Unis dans les années 90, un nouvel usage du concept d'employabilité : « *il s'agit d'établir, au niveau local (d'une agence locale pour l'emploi, par exemple), un classement continu des clients potentiels d'une politique active de l'emploi par degré de priorité, pour leur affecter, en sus des services destinés à tous les chômeurs, des moyens d'« activation » intensive et sur mesure.* » (p17).

Selon les principes théoriques de Sen, l'emploi peut être considéré comme un moyen de se procurer des « capacités » essentielles ; a contrario, l'absence d'emploi génère des privations de liberté (Sen, 1997 : 170). La « capacité » de quelqu'un à trouver un emploi renvoie, à la fois, à son aptitude ou sa compétence et aux opportunités concrètes qui s'offrent à lui ; la responsabilité collective de la société est ici impliquée (Sen, 2000b). Le sens négatif de la liberté serait « l'employabilité » (dans un sens restrictif, centré uniquement sur la responsabilité individuelle) pour mettre en avant les contraintes que subissent les individus par rapport au travail. Comment donc « équiper » les institutions et le marché en vue d'une action sur les capacités individuelles ? Pour Gazier, la réponse est transitionnelle : un aménagement systématique et négocié des transitions.

*Le concept de « capacité » chez Amartya Sen*

L'approche de Sen se présente, avant tout, comme une critique du « welfarisme », - autrement dit des théories du choix social qui ne retiennent que la valeur agrégée des utilités individuelles pour apprécier les arrangements sociaux (utilitarisme) évalués uniquement en fonction de leurs conséquences (conséquentialisme) -, et des théories du capital humain (Maric, 1996 ; Farvaque, 2003 ; Robeyns, 2005). Elle se présente également comme une approche alternative à la théorie de la justice de Rawls (1971). La focalisation sur les « biens premiers », sur les moyens (du bien-être, de la liberté) ne permet pas d'apprécier les possibilités de choix de l'individu. En ce sens, les analyses purement monétaires de la pauvreté ne permettent pas d'évaluer les possibilités réelles de l'individu. « *Les revendications des individus ne doivent pas être jugées en fonction des ressources ou des biens premiers qu'ils détiennent respectivement, mais de la liberté dont ils jouissent réellement de choisir la vie qu'ils ont des raisons de valoriser. C'est cette liberté réelle qu'on appelle la 'capabilité' de l'individu d'accomplir diverses combinaisons possibles de fonctionnements.* » (Sen, 2000 : 122).

Selon Sen, pour mener une action collective, les institutions sociales agissent en fonction de « bases informationnelles de jugement en justice » : un ensemble de règles qui permettent de sélectionner certains types d'informations au détriment d'autres, pour juger, évaluer une situation (Sen, 2000 : 111). « *La base d'information sur laquelle se fonde un jugement identifie les informations dont dépend directement ce jugement et, de façon non moins importante, affirme que le caractère vrai ou faux de tout autre type d'information ne peut pas directement influencer sur la justesse du jugement. La base d'information requise pour juger la justice délimite ainsi l'ensemble des faits auxquels s'appliqueraient directement les considérations en matière de justice.* » (Sen, 1993b, 215, cité par Farvaque, 2003). Les bases informationnelles agissent à la fois comme des appuis conventionnels à l'action et comme des conventions d'évaluation.

Sen propose de substituer la base informationnelle des paniers de biens par celle de l'approche par la capacité pour se donner les moyens de considérer directement les possibilités d'action des individus : partir des actions effectives des individus pour interroger leur espace réel de liberté. En clair, Sen définit la « capacité » comme la liberté réelle de l'individu, les opportunités réelles qui s'offrent à lui, l'ensemble des fonctionnements (réalisations) atteignables. Le rôle des institutions publiques ne peut se limiter à une simple distribution de biens ou garantie de droits, sans se soucier de la « convertibilité » des ressources, autrement des facteurs individuels et collectifs de conversion de droits ou de biens en accomplissements pratiques : encore faut-il s'assurer que ces mesures conviennent, autrement dit qu'elles étendent les capacités de l'individu, - tel serait le sens des politiques publiques. Comme le souligne Farvaque (2003), une ambiguïté de la démarche réside dans la prise en compte simultanée mais différenciée des accomplissements et de la liberté d'accomplir. Mais en théorie, il semble que pour Sen, la liberté réelle prime invariablement sur les accomplissements : deux individus aux réalisations identiques n'ayant pas la même capacité sont dans des situations inégales. L'égalité porte ici sur les espaces de capacité.

Farvaque (2003), montre que « employabilité » et « capacité » sont des concepts qui expriment tous deux des potentialités, quelque chose de virtuel, mais véhiculant des représentations très différentes de l'individu, du marché du travail, de la structure sociale. Si actuellement, la base informationnelle de l'employabilité domine par sa vision appliquée et conventionnelle des travaux sur le capital humain, la base informationnelle de la capacité conduirait à une nouvelle articulation des responsabilités collectives et individuelles (Farvaque et Bonvin, 2003). Cette distinction notionnelle s'efface si l'employabilité se définit de plus en plus comme une capacité : tels sont en tout cas les efforts actuels de Gazier pour faire de l'employabilité une capacité, un ensemble des fonctionnements atteignables, liée au

marché du travail, cherchant à « équiper » le marché en vue d'une action sur les capacités individuelles (employabilité et mobilité).

Retenons que c'est à ce niveau précis, que se situe l'opposition principale entre ces deux « troisièmes voies », entre ces deux théories normatives de l'activation : au-delà d'une simple dotation en « capitaux » mobilisables sur un marché concurrentiel, l'action publique, dans ce modèle néo-corporatiste des MTT, agirait au niveau des capacités des individus à utiliser ces capitaux dans un contexte donné (Gautié et Gazier, 2003).

## SECTION 4. THÉORIES NORMATIVES ET NOUVEL ESPRIT DU CAPITALISME

Malgré une orientation éthique (ou philosophique) sensiblement différente, due à leur inscription dans des contextes institutionnels et géopolitiques contrastés, ces nouvelles ressources cognitives et normatives pour l'action publique, que représentent le modèle de la *Third way* et celui des MTT, semblent s'inscrire, plus globalement, dans cette nouvelle idéologie ou nouvel esprit du capitalisme, dont nous parlent Boltanski et Chiapello (1999).

Le recours fréquent à l'image de la « crise » témoigne visiblement de cette affiliation : la « crise » de l'Etat providence (et de la gouvernabilité) découle de cette mystification de la « crise » économique des années 1970. Notons également que le modèle d'Etat qui sert de repoussoir aux théories normatives de l'activation (la social-démocratie à l'ancienne, l'Etat bureaucratique, la « machine » à trier, ...) s'apparente grandement au modèle repoussoir du « troisième esprit » du capitalisme (organisation planifiée du travail, entreprise bureaucratisée). Notons enfin que la recherche d'une action publique « flexible » (menée en partenariats) nous renvoie directement à cette quête de flexibilité dans les entreprises : *il faudrait agir en « réseaux » pour mieux gagner en « flexibilité »* (Duran et Thoenig, 1996 : 583). La glorification du territoire (promotion de l'initiative locale, partenariats de projets publics, nouvelle économie mixte) au service d'une action « flexible » (op. cit., p613) est au cœur des deux modèles normatifs d'activation. La *gouvernance* apparaît comme la « réponse » à cette « crise » de la gouvernabilité, une stratégie politique de repositionnement des Etats providence contemporains (Merrien, 1998) dans un contexte où le capitalisme se libère progressivement (par absorption des critiques qui lui sont adressées) des entraves à son épanouissement mondialisé : « *désormais gouverner, c'est gérer l'action collective* » (Duran, 1990 : 236).

Rappelons brièvement la thèse de Boltanski et Chiapello relatives aux transformations récentes du capitalisme, - *ce processus d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques* (p37). Notons d'emblée que cette définition *minimale* du capitalisme que ces auteurs utilisent, et qui met l'accent sur le caractère *abstrait, absurde et insatiable* de ce processus d'accumulation (pp38-41), est assez proche de la conceptualisation proposée par Deleuze et Guattari (Deleuze et Guattari 1972-1973 ; 1980 ; Guattari, 1992) : le capitalisme est une *machine abstraite*<sup>37</sup> qui se nourrit de ses critiques et s'incarne dans les machines

---

<sup>37</sup> Nous renvoyons le lecteur aux thèses relatives à *l'hétérogénéité machinique*, développées par Guattari (1992), qui nécessitent « *de reconstruire un concept de machine qui se développe bien au-delà de la machine technique.* » (Guattari, 192 : 54). L'hétérogénéité machinique désigne la prise en compte des multiples composantes des agencements machiniques : les composantes matérielles et énergétiques, les composantes sémiotiques, diagrammatiques et algorithmiques, les composantes d'organes, d'influx, d'humeurs des corps, les représentations mentales individuelles et collectives ... et les composantes (ou machines) abstraites. « *Lorsque nous parlons de machines abstraites, par « abstrait » nous pouvons aussi bien entendre « extrait » au sens d'extraire.* » (p55). Les machines abstraites sont, en ce sens, extraites de la matérialité des corps, mais agissant cette matérialité, et s'instaurent transversalement aux différents niveaux des machines matérielles, affectives et sociales. Cette conceptualisation du capitalisme, comme machine abstraite, est développée tout au long des deux tomes de *Capitalisme et Schizophrénie* (Deleuze et Guattari, 1972-1973 ; 1980). Boltanski et Chiapello s'appuient largement,

sociales, entendons par là les organisations, les institutions, les corps, les représentations individuelles et collectives.

S'affiliant plus explicitement aux travaux de Max Weber (1964), Boltanski et Chiapello nomment « esprit du capitalisme » l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme (p42) ; cette notion leur permet « d'associer dans une même dynamique l'évolution du capitalisme et les critiques qui lui sont opposées » (p69). Les auteurs distinguent trois états historiques de l'esprit du capitalisme.

« Le «premier» esprit du capitalisme, associé (...) à la figure du bourgeois, était en phase avec les formes du capitalisme, essentiellement familial, d'une époque où le gigantisme n'était pas encore recherché, sauf dans de très rares cas. Les propriétaires et patrons étaient connus en personne de leurs employés; le destin et la vie de l'entreprise étaient fortement associés à ceux d'une famille. Le «deuxième» esprit, qui s'organise autour de la figure centrale du directeur (ou dirigeant salarié) et des cadres, est, quant à lui, lié à un capitalisme de grandes entreprises, déjà assez importantes pour que la bureaucratisation et l'utilisation d'un encadrement fourni et de plus en plus diplômé soit un élément central. Mais seules certaines d'entre elles (une minorité) peuvent être qualifiées de multinationales. L'actionnariat est devenu plus anonyme, de nombreuses entreprises se trouvant détachées du nom et du destin d'une famille particulière. Le «troisième» esprit devra quant à lui être isomorphe à un capitalisme « mondialisé » mettant en œuvre de nouvelles technologies pour ne citer que les deux aspects les plus souvent mentionnés pour qualifier le capitalisme d'aujourd'hui. »

(Boltanski et Chiapello, 1999, p57)

Ce nouvel esprit du capitalisme, Boltanski et Chiapello l'analysent principalement dans le discours managérial, qu'ils considèrent comme une source principale de normativité. Ils épluchent deux corpus de textes : un corpus de textes de management des années 1960 (60 textes parus entre 1959 et 1969) et un corpus de textes de management des années 1990 (66 textes parus entre 1989 et 1994). On ne peut s'empêcher de rapprocher leur démarche empirique de celle d'Elias qui décortique le Traité de savoir-vivre d'Erasmus (*De civilitate morum periliium*) et qui voit dans l'évolution des relations sexuelles, des usages du mouchoir, de la fourchette, ... autant de manifestations de la psychogenèse du processus de civilisation et des transformations des équilibres « nous-je ». On rapprochera également leur démarche de celle de Divay (1996) : une grande partie de sa thèse s'appuie sur l'analyse d'un corpus de manuels d'aide à la recherche d'emploi (32 manuels parus entre 1968 et 1995) ; Divay interprète très clairement l'évolution de ces « conseils pour sauver la face », prodigués aux chercheurs d'emploi, comme autant de manifestations tangibles d'une nouvelle phase du processus de civilisation des mœurs (Divay, 1996 : 213).

Boltanski et Chiapello montrent que si le discours managérial des années 1960 se focalise surtout sur la mobilisation des cadres, le discours des années 1990 invite à la mobilisation générale de tous les employés (Boltanski et Chiapello, 1999 : 101). Ils montrent également que, dans les années 1960, le « modèle » qui sert de repoussoir correspond au capitalisme familial (le premier esprit) ; dans les années 1990, c'est le modèle de l'organisation planifiée et bureaucratisée (le second esprit) qui concentre la critique.

En contrepoint de ce modèle de l'organisation bureaucratique et du travail planifié, c'est aujourd'hui le modèle de l'entreprise flexible (Atkinson, 1984) et du travail en réseau (Latour, 1995) qui est valorisé, ce que les auteurs appellent la formation de la « cité par projet » (ou le « dernier tiroir de la Vénus de Milo »).

Pour nous, l'intérêt majeur et incontournable de l'ouvrage réside dans la démystification complète et irrévocable de la prétendue « crise des années 1970 » que ces auteurs proposent. Si Castel insiste sur la nécessité de se débarrasser d'une célébration encombrante des « Trente Glorieuses » en prenant en compte le caractère inachevé des acquis sociaux et les effets pervers de cet Etat social (Castel, 1995 : 389), Boltanski et Chiapello vont beaucoup plus loin. Certes, le découpage chronologique classique (Trente Glorieuses suivies de 30 ans de crise)

---

sans référence explicite, sur cette conceptualisation, lorsqu'ils proposent une « définition minimale du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 37-41).

présente des limites. Mais plus que ce découpage historique un peu abrupt, c'est son interprétation qui doit être clarifiée. Boltanski et Chiapello rendent à la crise de 1973 son vrai visage : une construction idéologique. Le lien entre le « choc pétrolier » et le chômage de masse n'est pas un lien de cause à effet ; il doit impérativement être réinterprété comme le lien entre de nouvelles pratiques capitalistes et les outils de légitimation qui lui sont associés.

*« Contre les recours fréquents au topique de la « crise », régulièrement invoqué, quoique dans des contextes très différents, depuis 1973, nous considérons que les vingt dernières années ont plutôt été marquées par un capitalisme florissant. Le capital a connu durant cette période de multiples opportunités d'investissement offrant des taux de profit souvent plus élevés qu'aux époques antérieures. Ces années ont été favorables à tous ceux qui disposaient d'une épargne (d'un capital), la rente, qui avait disparu pendant la grande dépression des années 30 et qui, durant les décennies suivantes, n'avait pu se rétablir du fait de l'inflation, étant de retour. Certes la croissance s'est durablement ralentie mais les revenus du capital sont en progression. (...)*

*La déréglementation des marchés financiers, leur décloisonnement, la désintermédiation et la création de « nouveaux produits financiers » ont multiplié les possibilités de profits purement spéculatifs, par lesquels le capital s'accroît sans passer par un investissement dans une activité de production. Les dites « années de crise » sont donc marquées par le fait que, désormais, la rentabilité du capital est mieux assurée par les placements financiers que par l'investissement industriel (lequel souffre d'ailleurs du loyer de l'argent). (...)*

*Les entreprises multinationales sont également sorties gagnantes de ces années de redéploiement du capitalisme mondial. Le ralentissement de l'économie mondiale depuis bientôt trente ans ne les a pas vraiment affectées et leur part dans le PIB mondial, lui-même en hausse, n'a cessé d'augmenter (...).*

*Le capitalisme mondial, entendu comme la possibilité de faire fructifier son capital par l'investissement ou le placement économique, se porte donc bien. Les sociétés, elles, pour reprendre la séparation du social et de l'économique, avec laquelle nous vivons depuis plus d'un siècle, vont plutôt mal. »*

(Boltanski et Chiapello, 1999 : *Un capitalisme régénéré et une situation sociale dégradée*, pp18-21)

En clair, ce mythe d'une « crise » économique (dont nous ne sortirions toujours pas), - cette étrange histoire de « barils de pétrole » qu'on racontait aux enfants de chômeurs avant de les endormir - , est une construction idéologique, pur produit d'un capitalisme renouvelé, qui va permettre de légitimer l'engagement dans de nouvelles « pratiques » (économiques et sociales) de gestion du marché du travail, de gestion de la main-d'œuvre, de gestion des corps, des affects et des représentations mentales, ... à grande échelle. Précisons que nous ne sommes pas en train de remettre naïvement en question l'existence de restructurations « bien réelles » du capitalisme et de l'organisation du travail, et donc de *crises*, au sens de Marx ou de Boyer en économie (ou encore de Watzlawick en psychologie), comme vecteurs ou dynamiques de changement ; c'est la naturalisation de la « crise » qui nous semble intenable sur un plan théorique. Contrairement à ce que certains économistes néoclassiques, - inspirés par les écrits quasi-mystiques de Walras -, tendraient à nous faire croire, il n'est pas de chômage « naturel » et la « crise » économique n'a rien d'une force aveugle, fatale, qui s'abat sur nos marchés, à l'instar d'un tsunami ou d'un nuage de sauterelles (Raveaud, 2004a).

La thèse de Boltanski et Chiapello nous permettra, dans le chapitre suivant, d'envisager l'émergence de « nouvelles » politiques publiques en matière d'emploi, - les politiques de formation et d'insertion, rebaptisées « politiques d'employabilité » -, dans un contexte où le capitalisme est florissant et se libère progressivement (par absorption des critiques qui lui sont adressées) des entraves à son épanouissement mondialisé.

Quelles sont ces critiques dont s'est nourrit la machine capitaliste pour produire une idéologie nouvelle, et désarmer ces critiques ? Boltanski et Chiapello identifient deux critiques distinctes qui s'unissent et s'annulent dans le mouvement historique français de « mai 68 » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 69-90 ; 241-290) : une critique artiste et une critique sociale<sup>38</sup>. La critique artiste renvoie à la double critique du capitalisme comme source de désenchantement et d'inauthenticité, mais également comme source d'oppression qui s'oppose à la liberté, la créativité et l'autonomie. La critique sociale renvoie, quant à elle, à la

<sup>38</sup> Si la critique semble être le moteur de l'esprit du capitalisme, Boltanski et Chiapello insistent toutefois sur l'existence de modifications indépendantes de la critique (p89).



double critique du capitalisme comme source de misère et d'inégalités, mais aussi comme source d'opportunisme et d'égoïsme.

La réponse qu'apporte le discours managérial à cette double critique<sup>39</sup> se résume en une recherche de « flexibilité » : la critique néo-managériale du taylorisme, dans les années 1980, produit le désarmement radical de cette double critique sociale. Les auteurs montrent que les « orientations du néomanagement sont souvent présentées (...) comme un effort pour orienter le monde du travail dans un sens plus 'humain' » (p151) : thème de la confiance, de l'écoute, de l'alliance, l'image du coach qui accompagne des équipes autonomes, etc. Les métaphores du sport et du réseau sont les principaux instruments idéologiques de la mobilisation générale des travailleurs. A la froide rationalité calculatrice et gestionnaire, s'oppose l'intuition créatrice de managers « humanistes », « généralistes », « inspirés », « visionnaires » (p123). Boltanski et Chiapello conceptualisent la notion de flexibilité dans une approche « civilisationnelle », sans référence explicite à Norbert Elias, mais dont l'énoncé ne laisse aucun doute : « *le passage du contrôle à l'autocontrôle* » (p126). Boltanski et Chiapello mettent en évidence la réponse nouvelle apportée par le néomanagement à l'organisation du travail, au « défi organisationnel » de contrôler l'incontrôlable : la solution réside dans l'autocontrôle, « *ce qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes* » (p125).

Cette quête de flexibilité désarme la double critique sociale et rend, dès lors, difficilement praticable toute forme d'opposition politique aux transformations « nécessaires » des structures d'emploi et des systèmes de protection sociale, - nécessaires à l'épanouissement d'un capitalisme mondialisé. Le nouvel esprit du capitalisme apporte un « second » souffle aux politiques d'emploi : quand l'heure était à la planification du travail et au modèle d'organisation hiérarchisée, les politiques d'emploi oeuvraient à la stabilisation des carrières ; à l'heure de la flexibilité, ces politiques contribuent directement à la « déstabilisation des stables » (Castel, 1995). Par procédés ou processus mimétiques, la gestion publique du marché du travail se redéfinit à l'aune du néo-management, de la logique privée de gestion de la main d'œuvre en entreprise (*ce nouvel esprit gestionnaire*, dont nous parle Albert Ogien).

Les théories normatives de l'activation apparaissent ainsi comme de nouvelles ressources cognitives de légitimation des « réformes » des systèmes de protection sociale en Europe, qu'impose l'épanouissement du processus d'accumulation illimité du capital, par-delà les frontières, à travers les corps, les territoires et les institutions.

L'« expérience européenne » a ouvert de nouveaux horizons aux politiques nationales d'emploi : si ces politiques ne se sont pas révélées d'un grand secours pour réduire sensiblement le chômage de masse persistant, elles se sont progressivement légitimées comme instruments efficaces et incontournables de lutte contre l'inflation (Fitoussi, 1995). Comme le montre Gazier et Lechevalier (2004), avec la mise en place d'une monnaie unique dans un marché unique, la flexibilité du marché du travail s'est substituée à la flexibilité des changes comme mécanisme d'ajustement en cas de choc asymétrique : « *la flexibilité salariale doit donc s'accroître pour faire face aux « chocs idiosyncrasiques », soit directement, soit indirectement par la réforme des systèmes de protection sociale.* » (Gazier et Lechevalier, 2004 : 10).

---

<sup>39</sup> Nous ne pouvons nous empêcher d'émettre de sérieuses réserves quant à l'utilisation de la notion de critique « artiste ». Le terme prête inutilement à confusion : la critique artiste n'a rien d'artiste ! Il serait préférable de parler d'une double critique sociale (bourgeoise et ouvrière), pour ne pas assimiler la critique bourgeoise, que constitue le « mouvement hippie » ou « étudiant » de mai 68, à de réelles critiques « artistes », comme la poésie d'Antonin Artaud, la musique de John Cage, la peinture de Pierre Alechinsky, qui sont autant de critiques (de remises en question profondes de cette idéologie de l'épanouissement ou de la créativité individuelle, du sujet autonome, etc.), qui n'ont jamais été intégrées à l'idéologie capitaliste. Entendons-nous : cette confusion « notionnelle » ne serait pas relevée si elle n'induisait pas une confusion plus sérieuse, - comme en témoigne ce besoin, qu'éprouvent les auteurs au terme de leur analyse, de devoir lutter « contre les fatalismes » ou d'implorer le retour de la critique, - l'idée selon laquelle la machine capitaliste se nourrit de l'ensemble des critiques qui lui sont adressées.

## SYNTHÈSE

Dans ce premier chapitre, nous nous sommes attachés à présenter ou décrire les cadres cognitifs et normatifs des politiques actives d'emploi : les théories normatives de l'activation. Nous avons d'abord procédé à une analyse très sommaire de l'évolution de la notion d'activation, afin d'en préciser le ou les usage(s) actuels :

- 1) l'usage scandinave (1940) : l'activation désigne l'articulation historique entre marché du travail et systèmes de protection sociale, qui correspond au régime « nordique » d'Etat providence ;
- 2) l'usage « dichotomique » (1970) : développé par des experts, dans le cadre de comparaisons internationales, qui permet d'opposer, sur un plan « technique », des mesures actives et des mesures passives ;
- 3) l'usage politique (1990) : développé comme nouveau référentiel d'action publique (*L'état social actif* en Belgique), où l'activation désigne la transformation *nécessaire* de l'Etat providence ou des systèmes de protection sociale.

Nous avons ensuite présenté deux théories de l'activation qui contribuent directement au développement des référentiels d'action qui encadrent et légitiment les politiques dont nous étudierons la mise en oeuvre.

Ces deux modèles normatifs d'activation relativement contrastés sont : le modèle de la Troisième Voie de Giddens et le modèle « alternatif » des MTT de Gazier et Schmid. Les apports théoriques d'Esping-Andersen (1999) nous ont permis d'introduire (et de conclure) la présentation de ces deux modèles, de les situer dans leur « dépendance au sentier » : un modèle anglo-saxon qui privilégie une approche par les « capitaux » et qui s'affilie au régime « libéral » d'Etat providence ; un modèle « néo-corporatiste » continental qui tendrait à privilégier une approche par les « capacités » (Sen, 2000). Malgré une orientation éthique sensiblement différente liée à leur inscription dans des contextes institutionnels et géopolitiques contrastés, ces nouvelles ressources cognitives et normatives pour l'action publique s'inscrivent, plus globalement, dans cette nouvelle idéologie gestionnaire, ce nouvel esprit du capitalisme, en quête de flexibilité.

Sur la scène européenne, le paradigme ou référentiel de l'activation s'alimente de ces deux théories normatives : on aurait tort de réduire le cadre cognitif des politiques européennes de l'emploi à la version anglo-saxonne de l'activation. Bien que la base informationnelle de l'employabilité semble dominante, on ne peut ignorer l'existence de cette troisième voie néo-corporatiste et son intrusion timide comme modèle « alternatif »<sup>40</sup> : en plus des travaux de Gazier et de Schmid commandités par la Commission, il convient de mentionner les travaux du réseau de recherche EUROCAP (Salais et Villeneuve, 2005) qui s'attachent également à défendre et promouvoir une conception « néo-institutionnaliste » du marché du travail, tant sur le plan de l'analyse qu'au niveau de l'action publique (prise de décision et mise en oeuvre).

Notons qu'en Belgique, l'« Etat social actif » se construit de manière assez particulière ou fortement *hybride* : ce nouveau référentiel d'action publique s'appuie explicitement sur la Troisième Voie « patrimoniale » de Giddens (Matagne, 2001), tout en s'inscrivant dans un contexte institutionnel et sociopolitique « conservateur », une société « en piliers » de tradition corporatiste (Vrancken, 2002). Nous montrerons que les migrations transnationales de ressources cognitives se heurtent invariablement à des phénomènes de « dépendance au sentier » (Palier et Giuliano, 1999) et nécessitent une série d'ajustements, de traductions, pour prendre corps dans les institutions.

---

<sup>40</sup> Lire à ce propos Pochet et Paternotre (1998).

## Chapitre 2. Les cadres institutionnels des politiques d'emploi

### INTRODUCTION

Ce chapitre sera l'occasion de présenter les cadres institutionnels des politiques d'emploi, et plus particulièrement des politiques d'insertion, rebaptisées « politiques d'employabilité » sous l'influence des institutions européennes, - dont nous analyserons la mise en œuvre en Région wallonne (Partie 3). Les politiques d'employabilité se définissent, de manière minimale, comme les politiques d'emploi qui visent à développer la capacité d'insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi, leurs « chances » d'accéder à l'emploi.

En Belgique, ces politiques sont des compétences régionales. Rappelons que depuis le début des années 1980, la Belgique s'est progressivement transformée en un Etat fédéral composé de trois Régions (flamande, wallonne, de Bruxelles-Capitale) et de trois Communautés (française, flamande, germanophone)<sup>41</sup>. Chaque Communauté et Région est gérée par un gouvernement propre qui traite de matières spécifiques. Actuellement, l'emploi constitue une « matière » répartie par le législateur en compétences fédérales et régionales : l'indemnisation de l'assurance-chômage est une compétence exclusivement fédérale alors que le placement et la formation professionnelle des demandeurs d'emploi sont des compétences régionalisées, du moins pour la partie francophone du pays.

*« En matière de formation, d'insertion et de mise à l'emploi, l'Etat fédéral occupe une fonction de redistribution de l'effort national. A ce titre, il est responsable principalement de l'élaboration et de la gestion du système de sécurité sociale (en ce y compris l'allègement des cotisations sociales). Il fixe les règles d'attribution des revenus de remplacement (dont les allocations de chômage), ainsi que les dispositions et l'application de la législation en matière de chômage au sens large.*

*Les autorités régionales sont investies des compétences économiques, des politiques actives d'emploi et, en Région Wallonne, de certains aspects des politiques d'aide aux personnes. Plus explicitement, en matière d'emploi, elles gèrent le placement des demandeurs d'emploi (en ce y compris l'accompagnement) : elles peuvent mettre en oeuvre des mesures de stimulation en instituant diverses primes à l'embauche, et en créant directement des emplois dans les secteurs public et non-marchand. (...)*

*Pour la partie francophone du pays (...), l'exercice d'une série de compétences communautaires a été transféré de la Communauté Française vers la Région Wallonne et vers la Commission Communautaire Française de la Région de Bruxelles-Capitale (accord du 4 juin 1993, d'application à partir du 1er janvier 1994).*

*Ont ainsi été régionalisées :*

- les cours de promotion sociale, uniquement en ce qui concerne le budget lié aux crédits que les employeurs accordent aux travailleurs en recyclage professionnel*
- la reconversion et le recyclage professionnel*
- l'Institut de formation permanente des classes moyennes*
- l'Office communautaire et régional de la formation et de l'emploi : le FOREM en Région wallonne et l'Institut bruxellois francophone pour la formation professionnelle (Bruxelles Formation) dans la Région de Bruxelles-Capitale.*
- les ASBL d'insertion socioprofessionnelle (EAP, AFT, EFT, OISP)*
- l'aide aux personnes et plus particulièrement la politique d'aide sociale (AWIPH) »*

(Commission Européenne, Cadre communautaire d'appui (CCA), Objectif 3, Belgique 1994-1999, 1993 : 8-9)

<sup>41</sup> C'est la loi spéciale du 08/08/1980 qui est à l'origine de cette réforme institutionnelle, complétée par les lois spéciales du 08/08/1988 et du 16/07/1993.

En Région Wallonne, les politiques d'employabilité se sont principalement traduites et opérationnalisées par la mise en œuvre d'un « Parcours d'insertion » en 1997. L'objectif principal de ce chapitre sera de décrire la politique régionale wallonne de l'emploi relative au Parcours d'insertion, parce qu'elle constitue les cadres réglementaires, cognitifs et normatifs, les appuis conventionnels de l'action des professionnels de l'insertion, dont nous analyserons le travail quotidien.

Mais l'exercice ne s'arrête pas là, dans la mesure où cette politique wallonne s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) et de la Méthode Ouverte de Coordination (MOC) qui lui est associée ; l'approche même en termes de parcours d'insertion est une « invention européenne » qu'il convient de replacer dans ce contexte transnational des politiques d'emploi. En outre, l'articulation entre les politiques européennes et les politiques régionales s'opère au niveau fédéral dans le cadre des Plans d'Actions Nationaux (PAN) et d'accords de coopération entre les Régions et le Fédéral. Enfin, de nombreuses mesures fédérales conditionnent les politiques régionales d'employabilité.

Notre plan de travail sera donc le suivant. Dans un premier temps, nous présenterons les grandes lignes des politiques européennes de l'emploi qui constituent le cadre transnational des politiques d'employabilité conçues et mises en œuvre en Région wallonne (section 1). Dans un second temps, nous décrirons brièvement les mécanismes d'articulation entre la SEE et la politique régionale wallonne qui se jouent au niveau fédéral (section 2). Nous procéderons alors directement à l'analyse des politiques régionales wallonnes qui ont trait à la mise en place d'un Parcours d'insertion en Région wallonne (section 3).

Mais avant de nous lancer dans cet exercice aride, commençons par situer notre objet, les politiques d'employabilité, dans le large éventail des politiques d'emploi. Au risque de paraître un peu trop schématique, on peut identifier, au sein du complexe hybride des politiques d'emploi, quatre types de mesures ou d'intervention publique : 1) l'assurance-chômage, 2) la gestion du marché du travail, 3) la création d'emplois, 4) les politiques de formation (à l'égard des travailleurs) et d'insertion (à l'égard des demandeurs d'emploi). Il n'existe pas de point zéro dans l'histoire des politiques d'emploi et l'on manque cruellement d'études *sociogénétiques* dans ce champ (tout particulièrement en Belgique). On s'accorde toutefois sur le fait que ces politiques sont relativement récentes : les deux premiers types de mesures émergent au début du siècle et se développent considérablement dans un contexte de plein emploi (à partir de 1945) ; les deux derniers types émergent à partir de 1945 et se développent considérablement dans un contexte de chômage de masse persistant (à partir de 1975).

#### *a) Aux origines des politiques d'emploi : l'invention du chômage*

Le chômage est une *invention*, à l'origine des politiques d'emploi, produit hybride des volontés réformatrices du début du siècle et des progrès de la statistique. (Salais, 1985 ; Salais et al., 1986 ; Topalov, 1987). Pour Salais (1985), les procédures d'information et d'anticipation des entreprises sont des processus cognitifs institutionnels ; l'évolution de ces procédures entraîne inévitablement une modification des modèles de représentation du travail et du non-travail. C'est en ce sens que Robert Salais et ses collègues se proposent de restituer la dimension historique de la catégorie « chômage » pour comprendre comment s'est construite la connaissance des réalités du travail et du non-travail et par quels processus historiques ces représentations se sont « objectivées » en *produits sociaux durables ayant une efficacité propre*. L'hypothèse de ces auteurs est la suivante : « *La crise contemporaine est fondamentalement une crise des représentations et des catégories anciennement établies. Elle ne peut se développer et s'achever sans modifications des représentations du travail et du non-travail, employées dans leur activité par les divers acteurs sociaux (individus,*

*entreprises, institutions), ni sans transformations des catégories correspondantes.* » (Salais et al., 1986 : 20). Ces auteurs montrent que la catégorie de chômage émerge d'une part de la codification de la relation de travail entre employeurs et salariés (comme la privation temporaire et involontaire d'un lien avec un patron) et d'autre part de la formalisation des procédures statistiques de recensement de la population (de la déclaration de sans-emploi à la catégorie de chômage). « *L'émergence du chômage comme catégorie sociale suppose une objectivation des relations qui se nouent et se renouvellent en permanence entre les différents producteurs dans leurs activités de travail (...) L'introduction d'outils de gestion, permettant d'objectiver la relation et s'introduisant comme intermédiaire entre les personnes, apparaît comme condition nécessaire à cette extériorisation. (...) Ces outils créent des distances, des frontières des découpages, particulièrement entre travail et non-travail.* » (Salais 1985 : 355-356). Parallèlement à l'objectivation des relations de travail, Salais nous invite à prendre en compte l'inscription des procédures dans les institutions sociales : « *L'institution de procédures sociales d'enregistrement d'individus par la création de fonds de secours urbains nous est apparue l'autre condition nécessaire à l'émergence du chômage, comme catégorie.* » (Salais 1985 : 358).

Demazière (1992) insiste également sur le fait que l'institutionnalisation de mesures en direction des personnes sans emploi contribue à l'émergence de cette catégorie : le chômage est une catégorie qui émerge à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle contre la catégorie de pauvreté (les mesures de placement des chômeurs s'institutionnalisent contre les mesures d'assistance des pauvres).

Comme le montre Piaser dans son analyse des *mouvements longs du capitalisme belge* (Piaser, 1986), les origines de l'assurance-chômage en Belgique remontent à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, lorsque les pouvoirs publics commencent à octroyer des subsides aux « caisses de chômage » issues du mouvement ouvrier (basées sur le principe de « secours mutuel »).

« *Le premier mouvement timide de soutien des pouvoirs publics à l'assurance-chômage est né dans la province de Liège, en 1897, c'est-à-dire à la veille de la longue reprise économique qui va se poursuivre jusqu'en 1920. Cette année, en effet, le Conseil provincial de Liège décida d'octroyer un subside aux "caisses de chômage" de la Province.*

*Trois ans plus tard, la ville de Gand décida aussi de subsidier l'assurance-chômage, mais elle le fit selon un autre système, en octroyant des majorations directement aux chômeurs, à cause d'un préjugé anti-syndicaliste plus fort en Flandre qu'en Wallonie. La ville de Gand évitait donc de passer par les caisses de chômage pour donner ses subsides, ce qui l'obligea à créer un service administratif, appelé "Fonds de chômage" dont la fonction était de recevoir les subsides et de les distribuer aux chômeurs.*

*En 1907, le pouvoir central commença à intervenir de manière timide en assurance-chômage, en se conformant au système liégeois qui donnait pourtant la part belle aux syndicats. Il décida donc de subsidier, non les chômeurs directement, mais les caisses de chômage qui, dans la logique des mondes, vont se rattacher de plus en plus à un syndicat confessionnel; les subsides étaient toutefois attribués à condition que ces caisses admettent un certain contrôle.*

*En 1909, la ville de Liège créa à son tour un Fonds de chômage, mais les subsides continuaient à être versés aux caisses de chômage et non directement aux chômeurs, comme dans le système de Gand. D'institutions d'intérêt purement local les Fonds de chômage se transformèrent petit à petit, en organismes intercommunaux, les communes plus petites s'unissant aux plus grandes pour pouvoir subvenir aux besoins. En 1913, c'est-à-dire à la veille de la première guerre mondiale, 29 Fonds de chômage étaient en activité.* » (Piaser, 1986 : 211-212).

## b) L'institutionnalisation des politiques d'emploi : l'assurance-chômage

En 1920, la création du Fonds National de Crise<sup>42</sup> témoigne de l'institution progressive, au niveau national belge, d'un régime « mixte » d'assurance-chômage, comme le souligne Piaser, entre l'assurance libre subsidiée et l'assistance : « *l'intervention d'assurance à charge*

<sup>42</sup> A.R. du 30/12/1920.

*des caisses de chômage n'était prévue que pendant les 60 premiers jours ; après cette date, cette allocation d'assurance était remplacée par une allocation d'assistance, à charge du Fonds National de Crise, qui était versée sans limite de durée mais moyennant contrôle et preuve d'un "état de besoin" » (op. cit.).*

C'est à partir de ce moment que le chômage, qui jusqu'alors était une construction essentiellement « locale », - dans la mesure où la relation de travail est codifiée au niveau de l'entreprise -, devient une « affaire d'Etat » : on observe un mouvement de monopolisation de l'intervention publique (Elias, 1994). « *A partir des années 1930, le rôle de l'entreprise s'estompe au profit de celui de l'Etat. Ainsi peut-on résumer la convention keynésienne de plein emploi. De multiples institutions ont été créées, essentiellement des années 1930 aux années 1950, organisant les interventions économique et financière de l'Etat en direction des entreprises, sociale vers les individus. L'Etat devient le médiateur obligé, lointain et anonyme de la relation de travail. Le chômeur est un individu disponible pour travailler, qui cherche un emploi salarié et auquel l'Etat doit trouver un emploi, en vertu de la responsabilité de plein emploi (...).* » (Salais et al., 1986 : 239). En 1935, le Fonds National de Crise est remplacé par l'Office National du Placement et du Chômage<sup>43</sup>. Selon Piaser, si l'ONPC maintient un régime hybride (assurantiel et assistantiel) d'assurance-chômage, il amorce cependant le passage d'une politique d'allocation de chômage à une politique d'insertion professionnelle, par la mise en place des bureaux de placement publics gratuits. Piaser nous rappelle que pendant la seconde guerre mondiale fut réintroduit le "régime de secours civil", instauré pendant la première guerre, qui assimilait le chômeur involontaire à un indigent (logique d'assistance). Au sortir de la guerre est immédiatement instauré un « Fonds provisoire de soutien des chômeurs involontaires », pour une période transitoire entre le régime assistantiel de secours civil *illégalement établi sous l'occupation*, - selon les termes du Rapport au Régent (Plasterman, 2003) -, et un régime d'assurance obligatoire. Le régime de sécurité sociale obligatoire pour tous les salariés est mis en vigueur en Belgique le 01/01/1945 (arrêté loi du 28/12/1944) : il prévoit une assurance obligatoire pour la maladie-invalidité, la vieillesse, le chômage, les allocations familiales et les vacances annuelles. Comme le montre Plasterman (2003), l'assurance-chômage d'après-guerre présente des caractéristiques qui la distinguent fondamentalement de celle d'avant guerre : 1) le caractère obligatoire ; 2) le caractère non limité dans le temps ; 3) la couverture des jeunes à la recherche de leur premier emploi (ce n'est qu'en 1951 que sera introduite une condition de stage pour les jeunes). Notons qu'en 1953, le Fonds provisoire de soutien des chômeurs involontaires (FPSCI) reprend l'appellation d'avant-guerre d'Office National du Placement et du Chômage (ONPC).

### c) Une politique de « plein emploi » ?

Les politiques d'emploi émergent de la société salariale et se développent avec la mise en place d'Etats providence (Esping-Andersen, 1999), ces complexes d'interrelations légales et organisationnelles systématiques entre l'Etat et le marché. En Belgique, l'assurance-chômage se développe donc comme un système hybride (assurantiel et assistantiel) de protection des travailleurs contre le risque de perte d'emploi (le chômage) : si le chômage est une invention de la société salariale (Salais et al., 1986), les systèmes complexes de protection sociale contre ces « risques manufacturés » (Beck, 2001) apparaissent également comme des produits d'une société fondée sur la relation de travail salarié (Castel, 1995). Mais l'Etat social ne se veut pas simplement protecteur, il est également régulateur (ou interventionniste). C'est ainsi que parallèlement à l'assurance-chômage, les politiques d'emploi se développent également comme des instruments de régulation économique, de gestion du marché du travail : l'accès

---

<sup>43</sup> A.R. du 27/07/1935.

au marché du travail (à l'entrée et à la sortie), les conditions de travail, la gestion de l'offre et de la demande (en ce compris les mesures de placement des demandeurs d'emploi). Pour garantir le plein emploi, autrement dit pour garantir la « viabilité » économique du système de protection sociale, l'Etat développe toute une série d'interventions « économiques » à l'égard des entreprises et d'interventions « sociales » à destination de la population active.

Comme le montre Esping-Andersen, les trois régimes d'Etat providence sont tous confrontés à la même problématique : comment assurer à la fois le plein emploi et une croissance économique équilibrée ? L'auteur met en évidence les différentes réponses politiques ou arrangements institutionnels qui sont apparus dans les années 1960 : politique déflationniste, politique du revenu, réarrangement institutionnel (structures né-corporatistes), mobilisation de nouvelles réserves de main d'œuvre (Esping-Andersen, 1999 : 208-209). Pour saisir ces « arrangements institutionnels pour le plein emploi », Esping-Andersen nous invite à identifier trois « révolutions silencieuses » qui ont reconfiguré les liens entre l'emploi et la protection sociale, que seuls les cycles conjoncturels de la croissance ne parviennent pas à expliquer : « *Au cours des dernières décennies, trois « révolutions » progressives ont fondamentalement altéré le lien du travail et de la Sécurité sociale. L'Etat providence est désormais directement inséré dans le marché du travail (...) Dans l'ère de l'industrialisation l'on pouvait compter sur la croissance économique pour fournir un grand nombre de nouveaux emplois. Aujourd'hui, néanmoins, nous sommes témoins du phénomène de la croissance économique sans création d'emplois* » (Esping-Andersen, 1999 : 179-180).

Pour Esping-Andersen, la première révolution silencieuse s'opère dans notre conception du plein-emploi, au lendemain de la seconde guerre mondiale, avec l'élargissement de la notion de plein-emploi à tout le monde (y compris les femmes), - impliquant une énorme extension des personnes auxquelles on doit garantir l'emploi. Comment faire face à ce nouveau défi ? Une première manière de faire face, qui constitue en réalité la deuxième révolution silencieuse, c'est de réduire la population active. Pour faire face à la montée du chômage, les pouvoirs publics belges tentent, dans un premier temps, de stimuler la demande de main-d'œuvre (obligation d'emploi dans les stages des jeunes en entreprises<sup>44</sup>) et de freiner l'offre (programmes de retraite, politiques d'éducation qui retardent l'entrée dans la vie active). C'est dans cette logique que diverses mesures de dissuasion à travailler se développeront à l'égard des travailleurs âgés : la prépension « conventionnelle » après licenciement (CCT n°17 du 16/01/1975), la prépension « légale » à la demande du travailleur (loi du 22/12/1977), la prépension « spéciale » des chômeurs difficiles à placer qui ont atteint 60 ans (loi du 22/12/1977). Il convient également d'évoquer les mesures, plus tardives, relatives à l'interruption totale provisoire du travail<sup>45</sup>.

Mais se posent alors les questions et difficultés de financement du système de protection sociale avec de plus en plus d'inactifs et de moins en moins d'actifs ... Une seconde manière de faire face au nouveau défi d'un plein-emploi « élargi » (dans un contexte de chômage de masse), qui constitue alors la troisième révolution silencieuse, c'est de créer de l'emploi public. Les Etats providence ne se limitent plus à des systèmes d'allocations sociales, ils deviennent des machines à créer des emplois virtuels (Esping-Andersen, 1999 : 181). En Belgique, diverses mesures visant à mettre les chômeurs au travail se développent suivant une politique de « chasse aux nouveaux besoins » (Piasser, 1986) : les Chômeurs mis au Travail

---

<sup>44</sup> A.R. du 19/08/1975 et loi du 30/03/1976.

<sup>45</sup> Dans le secteur privé, on notera le congé de la mère pour éduquer son enfant (loi du 11/07/1973) étendu au travail à temps partiel (A.R. du 15/02/1982), la stimulation au travail à temps partiel dans le secteur hospitalier (A.R. du 03/05/1983), l'interruption de carrière (A.R. du 22/01/1985) ; dans le secteur public, on notera la mise en disponibilité pour convenances personnelles (A.R. du 13/11/1967 et du 16/11/1981) étendue au travail à temps partiel (A.R. du 30/03/1983), les congés de la mère pour éduquer son enfant (A.R. du 26/05/1975 et du 16/11/1981), le congé à temps partiel pour raisons familiales ou sociales (A.R. du 22/03/1982), l'interruption de carrière (A.R. du 22/01/1985). On notera également l'A.R. du 7/12/1983 relatif à la diminution à 40 heures par semaine du temps plein maximal toléré.

par les pouvoirs publics (CMT – loi du 20/12/1963) pour exécuter des travaux d'utilité publique ; les Cadres Spéciaux Temporaires (CST - loi du 22/12/1977) ; le Fonds Budgétaire Indépartemental de promotion de l'Emploi (FBIE - A.R. du 24/03/1982 et du 31/12/1983 ; loi du 31/07/1984) ; le Troisième Circuit de Travail (TCT - A.R. du 24/03/1982 et du 31/12/1983 ; loi du 31/07/1984) pour les chômeurs structurels ; plus tard, les Agents Contractuels Subventionnés (ACS) pour les chômeurs de longue durée. Parallèlement à la création « directe » d'emplois publics, les pouvoirs publics contribuent indirectement à la création d'emplois dans le secteur privé par diverses interventions économiques et financières en direction des entreprises : mesures visant à stimuler l'embauche en entreprise par des primes, par la détaxation des bénéfices ou la réduction des cotisations sociales ; mesures visant à stimuler le travail indépendant (stimulation fiscale à l'installation, stimulation au lancement par avance d'allocations : le prêt « subordonné chômeur » - loi du 13/07/1983).

#### d) Une politique de « plein emploi flexible » ?

A partir des années 1980, les pouvoirs publics belges prennent pleinement conscience des limites des mesures de réduction de la population active (deuxième révolution silencieuse) et des mesures de création d'emplois (troisième révolution silencieuse) comme instruments de lutte contre le chômage, permettant d'assurer conjointement le plein emploi et la stabilité de la croissance économique. Dès lors, les politiques d'emploi s'orientent dans une voie nouvelle : la quête de flexibilité (cfr. Boltanski et Chiapello)

La flexibilité du travail se décline en diverses mesures publiques qui visent la redistribution du travail en combinant la réduction du temps de travail, la modération salariale, l'embauche compensatoire, les réductions de cotisations sociales (Maribel). Parallèlement, d'autres mesures visent à flexibiliser les contrats et produisent dès lors de nouvelles formes atypiques d'emploi : travail à temps partiel, travail temporaire, travail intérimaire, travail étudiant, ... La gestion publique du marché du travail se transforme progressivement en un processus de régulation centré sur la déréglementation du marché du travail, nécessitant une *flexibilisation du système juridique* (Piasser, 358).

La flexibilité vise également les systèmes de protection sociale. C'est ainsi que Plasterman (2003) observe un glissement de l'assurance-chômage vers un régime d'assistance, durant les années 1980. D'une part, il rend compte d'un assouplissement des conditions d'admission et d'octroi, et d'autre part il pointe le renforcement de la sélectivité en fonction des besoins : stratification du système d'allocations (sur base des études ou sur base d'une occupation, chômeur isolé ou cohabitant, ...), assouplissement des conditions d'accès aux allocations, système d'indemnisation des heures d'inactivité des travailleurs à temps partiel « involontaires » (A.R. du 03/07/1985), dispenses de pointage pour raisons familiales et sociales (A.R. du 27/02/1985). Ce « glissement » témoigne, une fois de plus, du caractère hybride et mouvant du système belge de protection sociale, dans la mesure où Plasterman rend compte, durant les années 1990, d'un mouvement inverse de retour à l'assurance : 1) par le retour de la sanction (A.R. de 1992 qui introduit une nouvelle sanction pour refus ou abandon du plan d'accompagnement) ; 2) par l'augmentation sélective des allocations ; 3) par l'A.R. du 16/06/1993 qui atténue la sélectivité familiale pour les chômeurs âgés.

La flexibilité vise enfin la main d'œuvre : les individus « actifs » sur lesquels reposeraient une grande part de la responsabilité dans l'adaptation aux nouvelles données socioéconomiques (Maroy et Conter, 2000). La mise sous pression des travailleurs et des demandeurs d'emploi constitue un nouvel axe de la politique d'emploi qui se concrétise dans le cadre de politiques de formation professionnelle : ces politiques s'adressent à l'ensemble de la population active, mais ciblent prioritairement les jeunes faiblement qualifiés (enseignement en alternance, entreprises d'apprentissage professionnel), les chômeurs difficiles à insérer (« groupes à



risques » dans l'accord interprofessionnel de 1988), les travailleurs menacés de chômage. « *Il s'agit donc de flexibiliser les structures et offres éducatives (jugées trop rigides), de multiplier et individualiser l'accès à ces offres, de diversifier les parcours et les rythmes éducatifs, les formes de reconnaissance des acquis, les espaces et temps d'apprentissage. (...). Face aux transformations des sociétés industrielles, la construction de systèmes de formation plus flexibles permettra de faire reposer une bonne part de l'adaptation nécessaire sur les individus, capables de choix, d'évaluation et d'arbitrage* » (Maroy et Conter, 2000 : 49).

Ce qui est nouveau bien entendu, ce n'est pas la formation professionnelle mais son instrumentalisation (et son institutionnalisation) comme politique d'emploi. En effet, comme le montrent Maroy et Conter (2000), c'est à partir des années 1950 que se développent, en Belgique, trois types distincts d'institutions de formation d'adultes : 1) des institutions scolaires de promotion sociale (puis, plus tard, l'enseignement supérieur « à horaire décalé ») ; des associations de « d'éducation permanente » ; des institutions de formation professionnelle « accélérée » de chômeurs et de travailleurs<sup>46</sup>. Mais dans le courant des années 1980, on assiste à l'institutionnalisation du « champ » de la formation professionnelle, si l'on en croit Maroy et Conter (op.cit.). Ces auteurs pointent plusieurs indices de ce mouvement d'intégration de pratiques hétérogènes en un champ encadré dans le champ des politiques d'emploi : développement de règles communes aux différentes institutions, développement de sources conjointes de financement (FSE), émergence d'instances de régulation décentralisées et partenariales, apparition de formes de concurrence entre opérateurs publics et privés. La « régionalisation » de la formation professionnelle en 1993 (pour la partie francophone du pays) témoigne également de cette instrumentalisation de la formation professionnelle comme politique d'emploi : la formation est extraite des compétences des Communautés en matière d'enseignement et d'éducation, et transférée dans les compétences des Régions en matière d'emploi et de placement.

Cette quête de flexibilité « nécessaire » tendrait à occulter une quatrième révolution silencieuse dans notre conception du plein-emploi : la substitution progressive de l'emploi par l'employabilité comme objectif commun d'une politique transnationale de l'emploi. La SEE s'est construite selon le principe de l'« auberge espagnole », pour reprendre l'expression de Husson (2003), *permettant à chacun de trouver confirmation que son objectif est le bon*. L'employabilité constitue ce dénominateur commun : un objectif volontairement flou et polysémique qui permet à chaque Etat membre d'y adhérer tout en privilégiant, à sa guise et selon ses convictions politiques, son histoire, ... les dimensions collectives ou individuelles, socio-cliniques, socio-techniques, ou néo-managériales de cette notion hautement mobilisatrice. C'est sur base de cet usage fédérateur du concept d'employabilité, développé par les institutions européennes au début des années '90, que l'on parle aujourd'hui de politiques d'employabilité pour désigner les mesures visant à développer la capacité (individuelle ou collective, virtuelle ou réelle) d'insertion (sociale ou professionnelle) des demandeurs d'emploi. Les politiques d'employabilité se sont principalement traduites, dans les Etats membres, en termes de parcours d'insertion.

---

<sup>46</sup> Notons à ce propos la création, en 1961, de l'Office National de l'Emploi (« loi unique » du 14/02/1961 et A.R. du 27/12/1961), dont la dénomination nouvelle (emploi au lien de placement et chômage) traduit la volonté de mettre en œuvre une politique d'emploi « active et efficace » : l'accent est mis sur la formation professionnelle des adultes, non plus seulement des chômeurs, mais des travailleurs occupés, en vue de répondre « aux besoins de main-d'oeuvre qualifiée ». Il convient également d'évoquer le contrat d'apprentissage agréé par le Ministère des Classes Moyennes.

### e) Le parcours d'insertion comme politique « active » d'emploi

La notion de « parcours d'insertion » témoigne de cette quatrième révolution silencieuse : elle a été progressivement mobilisée par les institutions européennes, comme le Fonds social européen, comme réponse à un constat d'échec généralisé des politiques traditionnelles de lutte contre le chômage.

Créé sur base de l'article 123 du Traité de Rome, le Fonds social européen (FSE) constitue l'un des principaux instruments financiers de l'Union européenne oeuvrant à la promotion de l'emploi et au développement des ressources humaines. Jusqu'en 1989, le FSE finance en majorité des projets de formation professionnelle visant la requalification et l'adaptation de l'offre de formation pour des demandeurs d'emploi faiblement qualifiés. Les premières évaluations, menées entre 1989 et 1992, recommandent de mieux associer les mesures de formation avec les aides à l'embauche et de prévoir des « mesures combinées » : « *accueil, orientation, accompagnement individuel, recherche active d'emploi, coordination systématique des actions de formation, approche intégrée, mise sur pied de partenariats locaux élargis, etc.* » (FSE, 1997 : 5)<sup>47</sup>. Ces recommandations « activent », en quelque sorte, le principe de *subsidiarité* de l'Union (Traité de Maastricht, 1992), selon lequel l'Union européenne n'intervient que lorsque l'action commune est « plus efficace » que l'action isolée d'un pays. Les objectifs des actions d'insertion sont alors progressivement redéfinis, au niveau européen, comme des moyens d'accompagnement vers l'emploi. Les notions de « suivi individualisé », d'« approche intégrée », de « partenariat local », puissamment valorisées par les institutions européennes, se cristallisent dans une approche nouvelle : l'approche en termes de « parcours d'insertion », cette approche « holistique » d'accompagnement de demandeurs d'emploi vers l'emploi, qui se distingue d'une approche « classique » de formation ou de placement (mise à l'emploi effective). L'approche se fonde explicitement sur deux hypothèses (FSE, op. cit.) :

- 1) elle répond à un besoin d'individualisation : l'hétérogénéité des publics nécessite des approches adaptées à leurs caractéristiques individuelles.
- 2) elle répond à un besoin de maintien de l'employabilité individuelle dans un contexte de pénurie structurelle d'emploi, qui se traduit par des processus complexes de transitions entre des états de formation, d'activité et de chômage.

En application du principe de *convergence* selon lequel les Etats membres oeuvrent à la réalisation d'objectifs communs en matière d'emploi, la notion de parcours d'insertion est alors introduite, dès 1993, comme critère d'éligibilité des actions (de formation et de placement) cofinancées par le FSE dans le cadre de l'Objectif 3<sup>48</sup>.

Cette orientation politique commune renvoie à des réalités nationales ou régionales relativement contrastées : le « Parcours d'insertion » en Belgique francophone (Bruxelles et Région wallonne), le « Trajectbegeleiding » (accompagnement de trajet) en Flandre, le « Eingliederungsweg » (chemin de l'intégration) en Communauté germanophone, les « Förderketten » (chaînes de soutien) ou modèle « Koglin » en Allemagne, les « Pathways to integration » (chemins vers l'intégration), « Pathways to employment » (chemins vers l'emploi), ou encore de « Route counselling » (accompagnement ou guidance d'itinéraires) en Angleterre, le Plan Local d'Insertion par l'Economique (PLIE) en France, ... Au sein de cette diversité, les experts européens identifient toutefois deux « modèles » de parcours d'insertion, qui coexistent dans l'orientation politique commune prise par les états membres (FSE, op. cit.) : 1) un modèle en termes d'approche individuelle où « *les causes du chômage – et donc les manières d'y remédier – se trouveraient au niveau de l'individu (qualifications*

<sup>47</sup> Fonds Social Européen, Parcours d'insertion, Séminaire de Bruges, octobre 1997.

<sup>48</sup> L'Objectif 3 est un programme du FSE destiné à lutter contre le chômage de longue durée et l'exclusion sociale, qui finance deux types de mesures : la formation et le placement.

*inadéquates ou insuffisantes, mauvais choix professionnels, techniques de sollicitation défailiantes, etc.)* » (FSE, op. cit. : 6) ; 2) un modèle en termes de partenariat, qui met l'accent sur les responsabilités collectives et l'interdépendance entre les acteurs institutionnels, les partenaires sociaux, les décideurs politiques. La coexistence de ces deux modèles permet d'envisager le « parcours d'insertion », tout à la fois, comme une réponse individualisée (l'« accompagnement ») à un problème collectif (le chômage) et comme une réponse collective (« intégrée ») à un problème individuel (les « causes » du chômage).

En Belgique, le Parcours d'insertion est né du Cadre Communautaire d'Appui (CCA) de l'Objectif 3 ; son opérationnalisation sur le terrain était prévue pour la seconde période de la programmation 1994-1999. En Région wallonne, le Parcours d'insertion s'est mis en place en 1997 : officiellement le 15 mai, lors de la signature de la Charte du Parcours d'insertion par l'ensemble des opérateurs de formation et d'insertion en Région wallonne. Par cette adhésion au « dispositif-cadre » du Parcours d'insertion, élaboré conjointement par le Gouvernement régional wallon et la Communauté française, les opérateurs wallons peuvent ainsi bénéficier des financements du Fonds social européen. En signant la Charte, les opérateurs s'engagent à travailler en partenariat, à donner la priorité aux filières d'insertion qui offrent des débouchés réels (création de « passerelles » entre les opérateurs), à travailler sur les besoins des utilisateurs (écoute structurée des usagers), à impliquer davantage les usagers dans la conception et la gestion de leur parcours (responsabilisation et autonomie).

Nous pouvons dès à présent procéder à la description des politiques d'employabilité, en trois temps, comme nous l'avons déjà évoqué : d'abord, le contexte européen des politiques d'employabilité ; ensuite, les mécanismes d'articulation des politiques européennes aux politiques régionales wallonnes qui se jouent au niveau fédéral ; enfin, les politiques régionales wallonnes de l'emploi relatives au Parcours d'insertion, qui constituent l'objectif principal de ce chapitre.

## **SECTION 1. LES POLITIQUES EUROPÉENNES DE L'EMPLOI**

Les politiques européennes de l'emploi remontent aux origines de la construction d'un marché unique, bien qu'elles se soient considérablement précisées et amplifiées à partir de 1993, date de publication par la Commission européenne du livre blanc « Croissance, compétitivité et emploi »<sup>49</sup> et du Conseil européen d'Essen (1994).

C'est alors qu'un discours propre aux institutions européennes se formule en termes d'employabilité ou capacité d'insertion socioprofessionnelle (Lefresne, 1999). Ce discours fait de la formation professionnelle une dimension essentielle de la politique d'emploi et se structure autour d'un concept-clé, hautement mobilisateur, le concept de « lifelong learning » : l'incitation à se former tout au long de la vie pour actualiser ses compétences. Ce concept est étroitement lié à un processus de responsabilisation des individus à prendre en charge leur employabilité, c'est-à-dire à faire en sorte d'avoir toujours les meilleures chances d'entrer ou de rester sur le marché du travail.

Barbier (2004) s'est intéressé à saisir la construction de ce discours dans l'arène bruxelloise composée d'acteurs décideurs de premier ordre, - discours qu'il convient impérativement de bien distinguer des politiques réellement menées. Il montre que les acteurs s'efforcent d'influencer la substance du discours en fonction de leurs intérêts. Il nous rappelle également que tous ces acteurs ne sont pas égaux dans la prise de décision, comme les partenaires sociaux qui n'interviennent qu'en second ordre (rôle consultatif). Tous seraient cependant

---

<sup>49</sup> « Croissance, compétitivité, emploi. Les défis et les pistes pour entrer dans le XXI<sup>ème</sup> siècle », Livre blanc, Commission des Communautés européennes, Bulletin des Communautés européennes, supplément 6/93.

unanimes pour reconnaître que, pour être acceptable dans l'arène, le discours social doit comporter une justification économique. Pour Barbier, si la SEE est avant tout un discours qui se construit dans une arène privilégiée, elle est également un ensemble d'activités administratives et politiques justifiées par un contenu réglementaire et un cadre cognitif. Ce discours et ces activités administratives s'appuient bien évidemment sur l'existence de politiques nationales, sans lesquelles cette politique de « douce convergence » resterait une pure fiction.

Ce complexe processus de « marchandage » administratif, politico-administratif et politico-idéologique, pour reprendre l'expression de Pochet et Degryse (2003), que constitue la politique européenne de l'emploi reste aujourd'hui, comme elle l'a toujours été, un instrument de régulation au service de finalités économiques : la construction d'un marché unique, d'une monnaie unique, d'une « *économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde* ».

### **§ 1.1. Aux origines...**

Comme le montre Verly (1995), entre 1958 et 1972 dans un contexte de croissance économique, la politique se concentre essentiellement sur l'harmonisation des conditions de travail. C'est au cours de cette période qu'est créé le Fonds social européen dont le rôle principal se traduit par des interventions financières dans des mesures pour l'emploi prises par les Etats membres.

Une deuxième phase s'ouvre par le Programme d'action sociale (1974) en réponse à la montée du chômage. Ce programme comporte diverses initiatives basées sur trois objectifs principaux : le plein emploi (d'une meilleure qualité), l'amélioration des conditions de travail et de vie et la participation des travailleurs. La Commission européenne œuvre alors principalement à la protection contre le licenciement collectif, à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes et à la sécurité des travailleurs.

Une troisième phase est marquée par un souci de dérégulation et de flexibilité du marché du travail afin d'atteindre une cohésion économique et sociale entre les Etats membres. On notera principalement le Programme d'action pour la croissance et l'emploi (1986), l'adoption, en 1987, de l'Acte unique et, en 1989, de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs salariés.

### **§ 1.2. Croissance, compétitivité et emploi**

En juin 1993, le livre blanc « Croissance, compétitivité et emploi », initié par la Commission, ouvre le débat sur l'emploi en Europe. En décembre 1993, le Conseil européen de Bruxelles adopte un plan d'action en faveur de l'emploi. Le livre blanc avance des priorités à suivre pour « agir au service de l'emploi » : le développement de la formation tout au long de la vie, la flexibilité des entreprises et des travailleurs, la décentralisation des mesures, la réduction des coûts relatifs du travail peu qualifié.

L'ambition des politiques d'emploi se précise : favoriser la convergence requise pour réaliser l'union économique et monétaire. En effet, la flexibilité des marchés du travail, la réduction ciblée des coûts de la main d'œuvre, l'activation des chômeurs et l'insertion des jeunes sans formation constituent les objectifs intermédiaires indispensables à l'objectif final d'une monnaie unique dans un marché unique. Cette orientation nouvelle des politiques d'emploi doit être interprétée en regard des transformations de l'idéologie capitaliste, dont nous avons traité précédemment. Si les politiques nationales d'emploi ne se sont pas révélées d'un grand secours pour réduire sensiblement le chômage de masse persistant, l'expérience européenne

leur offre une perspective nouvelle : la recherche de flexibilité comme instrument privilégié de lutte contre l'inflation et comme vecteur d'épanouissement d'un capitalisme transnational.

En décembre 1994, le Conseil européen d'Essen définit cinq domaines prioritaires pour le développement des politiques nationales de l'emploi, rebaptisées « politiques actives du marché du travail », dans le cadre d'un premier plan d'action de lutte contre le chômage. Ces cinq groupes de mesures prioritaires sont : l'investissement dans la formation professionnelle ; la croissance de l'emploi ; la réduction des coûts salariaux indirects ; les politiques du marché du travail ; les mesures en faveur des groupes particulièrement touchés par le chômage (jeunes, chômeurs de longue durée, femmes, travailleurs âgés).

Le Conseil et la Commission, dans leur « Rapport conjoint sur l'emploi » de 1995, reconnaissent qu'il convient de renforcer les mesures en faveur des groupes durement frappés par le chômage. Ils s'assignent plus particulièrement les trois objectifs structurels suivants<sup>50</sup> :

- L'insertion des jeunes : « tous les jeunes doivent recevoir le niveau d'éducation et de formation et l'expérience professionnelle requis pour assurer leur aptitude à l'emploi ».
- La lutte et prévention contre le chômage de longue durée : « toute personne au chômage doit avoir la possibilité de suivre une nouvelle formation ou avoir la possibilité de se réinsérer avant d'en arriver au stade du chômage de longue durée ».
- La promotion de l'égalité des chances : « une politique active de désagrégation du marché du travail grâce à une nouvelle approche du travail à temps partiel considéré comme une mesure transitoire, et conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle entre les hommes et les femmes ».

Le Conseil européen d'Essen demande aux Etats membres de traduire, dans les politiques nationales, ces recommandations en un programme pluriannuel qui tiendrait compte des spécificités de la situation économique et sociale de chacun. La stratégie à moyen terme conçue à Essen est confirmée au Conseil européen de Cannes (juin 1995).

En décembre 1995, le Conseil européen de Madrid évalue les progrès réalisés à partir de la stratégie d'Essen et affine certaines recommandations qui ont trait à la problématique de l'égalité des chances.

En décembre 1996, le Conseil européen de Dublin adopte la « Déclaration de Dublin sur l'emploi » et formule cinq recommandations : poursuivre la stratégie macroéconomique axée sur la croissance ; intensifier la modernisation des marchés des biens et des services ; investir dans les ressources humaines ; rendre les systèmes d'imposition et de protection sociale plus favorables à l'emploi ; renforcer les liens entre les politiques macroéconomiques et structurelles dans les programmes pluriannuels pour l'emploi des Etats membres.

### **§ 1.3. Stratégie européenne pour l'emploi et méthode ouverte de coordination**

L'année 1997 constitue une étape clé : elle correspond à la naissance de la Stratégie européenne pour l'emploi fondée sur la Méthode ouverte de coordination (Pochet, 2003 ; Erhel et Palier, 2003). En juin, le Conseil européen d'Amsterdam adopte un Pacte de stabilité et de croissance et décide de développer une « nouvelle » stratégie pour l'emploi : l'emploi est reconnu comme une question d'intérêt commun à l'échelle européenne (art. 126) traduite et traitée en terme d'employabilité. Le traité d'Amsterdam (octobre) institutionnalise la procédure lancée à Essen : intégration de l'emploi dans les autres politiques communautaires, mise en place de mécanismes de coordination au niveau communautaire.

---

<sup>50</sup> Lire à ce propos, Commission européenne Emploi & affaires sociales, « La stratégie européenne de l'emploi : relever les défis de l'intégration des jeunes dans le marché du travail, du chômage de longue durée et de l'égalité des chances », Luxembourg, 1999, 195pp.

En novembre, le Conseil européen extraordinaire de Luxembourg lance le cycle annuel de mise en œuvre du processus et de suivi des politiques nationales de l'emploi. Ce processus mis en place porte sur le développement d'une coordination des politiques de l'emploi des Etats membres, d'une stratégie de la convergence.

Vingt et une lignes directrices pour l'emploi sont définies et agencées autour de quatre piliers :

- la capacité d'insertion socioprofessionnelle (employabilité) ;
- l'esprit d'entreprise ;
- la capacité d'adaptation (des entreprises et des travailleurs) ;
- l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

La Méthode ouverte de coordination (MOC) est la suivante :

- 1) édicition de « lignes directrices pour l'emploi » par la Commission, regroupées en quatre piliers (cfr. supra), compatibles avec les Grandes Orientations de Politique Economique (GOPE) ;
- 2) rédaction annuelle des « plans nationaux d'actions pour l'emploi » (PNAE) par les Etats membres ;
- 3) évaluation des PNAE par la Commission ;
- 4) émission de « recommandations » personnalisées à l'égard des Etats membres (création d'un comité consultatif de l'emploi).

*« Conçue pour aider les États membres à développer progressivement leurs propres politiques, cette méthode consiste à :*

- définir des lignes directrices pour l'Union, assorties de calendriers spécifiques pour réaliser les objectifs à court, moyen et long terme fixés par les Etats membres ;*
- établir, le cas échéant, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et des critères d'évaluation par rapport aux meilleures performances mondiales, qui soient adaptés aux besoins des différents Etats membres et des divers secteurs, de manière à pouvoir comparer les meilleures pratiques ;*
- traduire ces lignes directrices européennes en politiques nationales et régionales en fixant des objectifs spécifiques et en adoptant des mesures qui tiennent compte des diversités nationales et régionales ;*
- procéder périodiquement à un suivi, une évaluation et un examen par les pairs, ce qui permettra à chacun d'en tirer des enseignements»*

(point 37 des conclusions de la présidence, citées par Barbier, 2004 : p2).

En juin 1998, le Conseil européen de Cardiff souligne l'importance d'une croissance soutenue et durable afin de promouvoir l'emploi. L'accent est mis essentiellement sur la modernisation des marchés des biens et des services. Le processus de Cardiff complète le Pacte de croissance et de stabilité et la surveillance multilatérale des plans d'action nationaux (PAN).

En décembre 1998, le Conseil européen de Vienne renforce la stratégie de convergence des politiques économiques et la création d'un environnement favorable à l'emploi, et instaure une plus grande synergie entre les grandes orientations de politiques économiques et les lignes directrices pour l'emploi. Dans ce cadre, une participation et une responsabilisation accrues des partenaires sociaux sont de rigueur.

En juin 1999, lors du Conseil européen de Cologne, un « Pacte européen pour l'emploi » se construit autour des trois processus :

- celui de Luxembourg : stratégie de la convergence des politiques d'emploi ;
- celui de Cardiff : capacité d'innovation et modernisation des marchés des biens et des services ;
- celui de Cologne : amélioration de l'interaction entre l'évolution des salaires et les politiques monétaires, budgétaires et financières.

En mars 2000, le Conseil européen extraordinaire de Lisbonne donne un nouvel élan au processus de Luxembourg en étoffant les lignes directrices et en leur donnant des objectifs

plus concrets : un taux d'emploi de 70% et une proportion de femmes actives de plus de 60% d'ici 2010. Une nouvelle dimension émerge du processus : la cohésion sociale dans le cadre d'une économie fondée sur la connaissance. Faire de l'UE « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* » (CCE, COM(2003)336 : 3).

Pourquoi privilégier la maximisation du taux d'emploi et non la réduction du taux de chômage ? D'une part, comme le montre Fitoussi (1995), le chômage constitue un instrument de lutte contre l'inflation, assurant la modération salariale. D'autre part, accroître les taux d'emploi, c'est accroître les recettes publiques et assurer la viabilité des dépenses en matière de pension, comme le souligne Raveaud (2003).

En juillet 2002, la Commission procède à une évaluation de la SEE qui sanctionne le succès de la « méthode ouverte de coordination » (COM(2002) 416). Le Rapport conjoint sur l'emploi (2002) dresse un bilan « positif » de la SEE, tout comme les GOPE 2003-2005 (grandes orientations des politiques économiques) : « *le programme de Lisbonne s'est traduit par des réussites notables* », même si « *beaucoup reste cependant à faire* » (COM(2003) 170). Comme le souligne Husson, « *tout se passe comme si la « conjoncture » était une simple perturbation par rapport à une orientation fondamentalement saine et dont la seule faiblesse serait la lenteur de mise en œuvre* ». (Husson, 2003 : 2). A cette occasion, la Commission redéfinit les politiques d'emploi dans un sens « actif et préventif ».

En septembre 2002, lors de la Communication sur la « rationalisation des cycles annuels de coordination de la politique économique et de la politique de l'emploi » (COM(2002) 487), la Commission fixe quatre objectifs : renforcer l'efficacité et le suivi de la mise en œuvre ; améliorer la cohérence et la complémentarité des processus ; promouvoir une responsabilisation mieux partagée en associant davantage le parlement européen et les parlements nationaux, les partenaires sociaux et la société civile ; accroître la transparence et la compréhension des cycles de coordination pour en renforcer l'impact. En clair, la Commission préconise d'intégrer les processus économiques (GOPE) et sociaux (rapport conjoint sur l'emploi) afin de rendre plus cohérente l'action de l'Union. Elle invite également au passage d'un cycle annuel à un cycle triennal (logique de moyen terme) pour le suivi et l'application de la SEE.

#### **§ 1.4. Une « nouvelle » SEE ?**

C'est dans ce contexte de rationalisation et d'arrimage de la SEE aux GOPE, que la Commission propose, en janvier 2003, sa vision de l'avenir de la SEE. A cette occasion, la Commission propose un calendrier à moyen terme, des objectifs quantifiés, la simplification des lignes directrices dont le contenu reprend les objectifs de Lisbonne, ainsi qu'un programme d'évaluation permanente de la SEE.

En avril 2003, la Commission adopte son premier « paquet » GOPE-SEE. Les GOPE proposent des axes prioritaires clés pour la politique économique sur une période de trois ans, et formulent des recommandations générales et des recommandations par pays. Croissance, stabilité et réformes structurelles en sont les trois mots d'ordre. Au niveau des réformes économiques, la Commission recommande principalement :

- des mesures axées tant sur la demande que sur l'offre en vue de rendre le travail « rentable » et de faciliter la création d'emplois : promouvoir une organisation du travail plus flexible, réexaminer les réglementations du marché du travail, améliorer la qualité de l'éducation et de la formation, accroître la mobilité du travail, adopter des

mesures actives du marché du travail ciblant les catégories de travailleurs qui ont le plus de mal à trouver un emploi ;

- des mesures visant à renforcer la productivité et le dynamisme des entreprises ;
- des mesures visant à assurer la viabilité des finances publiques : augmenter les taux d'emploi, réduire la dette publique, réformer les systèmes de retraite et de santé.

En ce qui concerne les politiques macroéconomiques, les GOPE formulent un principe général concernant les salaires : leur évolution doit rester compatible avec la stabilité des prix et les gains de productivité. « *En cas de rebond conjoncturel de la productivité ou de bouffée d'inflation liée aux prix du pétrole, l'évolution des salaires doit rester modérée pour permettre la reconstitution des marges bénéficiaires et contribuer ainsi à soutenir la croissance des investissements créateurs d'emploi* ».

En août 2003 sont publiées au Journal Officiel de l'Union européenne (n° L 197/17 du 05.08.2003) les « 10 commandements de la Commission ». Ils poursuivent trois objectifs globaux, remplaçant les 4 « piliers » appelés à disparaître : le plein emploi, la qualité et la productivité au travail et la cohésion sociale. « *Si l'on retrouve ici les priorités des quatre « piliers » initiaux (priorités 1 à 3, et 6), les novations portent surtout sur l'employabilité individuelle (priorités 4, 5, 8) ; le thème de la qualité et de la stabilité de l'emploi, mentionné dans une liste initiale, a disparu* » (Gazier et Lechevalier, 2004 : 5).

#### Les « 10 commandements de la Commission »

1. Développer des mesures actives et préventives en faveur des chômeurs et des inactifs : garantir à tous les chômeurs et à 30% des chômeurs de longue durée une formation, un recyclage, une expérience professionnelle.
2. Encourager l'esprit d'entreprise : simplifier les charges administratives, favoriser l'accès au capital, développer les formations en gestion d'entreprise.
3. Promouvoir l'adaptation des travailleurs et des entreprises face au changement : rendre les contrats de travail plus flexibles, promouvoir l'accès des salariés à la formation, améliorer les conditions de travail.
4. Développer la formation tout au long de la vie : augmenter la proportion de jeunes diplômés de l'enseignement secondaire supérieur et le taux de participation des adultes à la formation continue.
5. Accroître l'offre de main d'œuvre et promouvoir le « vieillissement actif » : augmenter la participation au marché du travail des travailleurs âgés, augmenter de 5 ans l'âge moyen de sortie effective du marché du travail.
6. Promouvoir l'égalité entre femmes et hommes (réduction des disparités en termes de taux d'emploi et de taux de chômage, notamment par le développement des gardes d'enfants).
7. Lutter contre la discrimination à l'égard des personnes défavorisées (réduction significative des écarts en termes de taux de chômage).
8. Rendre l'emploi financièrement plus attrayant grâce à des incitations financières à l'emploi (réforme des systèmes d'indemnisation et d'imposition).
9. Lutter contre le travail non déclaré
10. Réduire les disparités régionales en matière d'emploi et promouvoir la mobilité professionnelle et géographique

Les lignes directrices sont assorties d'objectifs chiffrés définis au niveau national. Husson souligne l'articulation problématique de ces objectifs ambitieux aux dix commandements de la SEE. « *Prenons l'exemple de l'« élimination totale des disparités entre hommes et femmes en matière d'emploi » qui passe forcément par « l'élimination totale du temps partiel contraint ». N'est-ce pas contradictoire avec un autre objectif formulé dans les GOPE, visant à « promouvoir une organisation du travail plus flexible »? Dans quelle optique faut-il « réexaminer les réglementations du marché du travail » : en faveur de la flexibilité totale réclamée par les employeurs, ou d'un encadrement des formes d'emplois atypiques ?* » (Husson, 2003 : 5).

Pour Philippe Pochet (2004), éminent spécialiste de l'évolution des politiques européennes de l'emploi, il est clair que par rapport aux quatre piliers de 1997, on est en présence d'éléments nouveaux (productivité au travail et cohésion) ; en outre, le plein-emploi revient à l'avant-plan. Pochet et Degryse (2003) soulignent également les articulations peu évidentes entre les



trois grands objectifs et les 10 priorités : « *qualité de l'emploi et productivité peuvent être des objectifs contradictoires; augmenter le taux d'emploi et créer le plein-emploi ne recouvrent pas exactement la même chose (priorité à la diminution du chômage ou à la mise à l'emploi des personnes au dehors du marché du travail) ; il en va de même en ce qui concerne le renforcement de la formation tout au long de la vie, au sens large, et l'augmentation de l'employabilité ; ou encore la lutte contre le travail clandestin (par la réduction du coût relatif du travail ou le renforcement des contrôles ?) ; enfin, le lien entre politique de l'emploi et protection sociale n'a pas été réalisé.* » (Pochet et Degryse, 2003 : 588). Ces auteurs identifient enfin les distorsions entre la version finale et la proposition de janvier 2003 : les priorités ne sont plus classées dans le même ordre, la formulation de certaines lignes directrices a été modifiée (l'« intégration » des personnes défavorisées est transformée en « lutte contre la discrimination »), la question de l'immigration n'apparaît plus, ainsi que celle de l'investissement dans les stratégies d'éducation, la promotion du vieillissement actif est assortie de l'accroissement de l'offre de main-d'œuvre.

En outre, le thème de l'amélioration des emplois (ligne directrice n° 3 dans la version de janvier) disparaît purement et simplement (Pochet et Degryse, 2003 : 592). En fait, la controverse relative à la question de la qualité du travail et de la qualité de l'emploi s'est clôturée sur un compromis qui associe productivité et qualité : une sorte d'équation de la flexibilité, que Bernard Conter (2004) ne manque pas de souligner.

## **§ 1.5. Traitement statistique du chômage et politique de concurrence**

En retraçant brièvement l'historique des politiques européennes d'emploi, nous en avons perçu les principes ou objectifs structurants (employabilité, adaptabilité, flexibilité) et les modalités de fonctionnement (méthode ouverte de coordination). Ces politiques d'emploi sont aujourd'hui soumises (sous peine d'incompatibilité) aux Grandes Orientations de Politique Economique (GOPE) qui elles-mêmes gravitent autour d'un pivot : la politique monétaire. Comme le rappelle Gazier et Lechevalier (2004), le cadre théorique qui sous-tend l'architecture de la SEE reprend les principales hypothèses de la macroéconomie classique : rationalité des agents, principes d'« optimalité » et de « complétude » des marchés<sup>51</sup>.

Qu'est ce que tout cela a-t-il produit comme effet ? Bien que la SEE n'ait pas significativement réduit le chômage, on aurait tort de penser que ces politiques sont sans effets. La SEE a permis des innovations sur le plan institutionnel, comme le soulignent Pochet et Degryse (2003) : la création d'un Comité de l'emploi, un programme d'évaluations entre pairs (peer review programme), un processus sophistiqué d'évaluation *ex post* (Rapport conjoint sur l'emploi). Pour Dufresne et Raveaud (2004), force est de constater que la SEE a fait émerger (ou systématiser) une politique de l'emploi dans les Etats et a très certainement renforcé la coordination entre différents ministères et administrations. En outre, cette politique européenne a permis la production d'un consensus sur une priorité absolue : l'activation des chômeurs. « *La SEE a-t-elle atteint ses objectifs ? (...) S'il s'agit de faire diminuer le chômage, le résultat est négatif. Toutefois, il faut bien remarquer que l'UE s'est bien gardée de donner pour objectif à la SEE de faire diminuer le taux de chômage de l'UE, même si elle doit contribuer dans la pratique à cet objectif. Ce sont en effet les Grandes Orientations de Politique Economique (ou GOPE) qui traitent de cette question. Or, de par les Traités, la SEE est soumise aux GOPE. Elle n'a donc ni mandat, ni ressources, pour lutter activement contre le chômage. On peut ainsi résumer son action comme le développement d'initiatives*

---

<sup>51</sup> Dans ce modèle, la politique monétaire est le principal instrument de la politique macroéconomique et le principal déterminant de l'inflation ; une politique budgétaire expansionniste est à bannir car elle perturbe l'équilibre des marchés, dégénère en inflation et aboutit à une « perte de bien-être ».

*qualitatives, dans un cadre quantitatif contraint : aux GOPE le nombre d'emplois, à la SEE leur qualité et le fonctionnement du marché du travail.* » (Dufresne et Raveaud, 2004 : 7)

Salais, quant à lui, insiste sur la « dégénérescence instrumentale » de la méthode ouverte de coordination. Son hypothèse est la suivante : « *Il existe empiriquement et politiquement suffisamment d'obstacles à un emploi effectif et efficace de la méthode au sein de la SEE pour que l'ambition de l'étalonnage se réduise in fine à une simple méthode de scores (...). L'objet du jeu (au sens de la théorie des jeux) est le rendement statistique des politiques d'emploi nationales, appréciées du point de vue des indicateurs.* » (Salais, 2004 : 288). L'auteur de « *L'invention du chômage* » pointe tout d'abord une série d'« étrangetés » dans l'étalonnage des politiques d'emploi : la fausse comparabilité des indicateurs à l'échelle européenne, la sélectivité de la description de ces indicateurs (minimisation du taux de chômage comme objectif des politiques d'emploi et maximisation du taux d'emploi), l'absence de définition commune de ce qu'est un emploi ou un chômeur. Salais nous rappelle également que les résultats des politiques nationales sont évalués par « comptages procéduraux », mais que l'effectivité des mesures quant au devenir des bénéficiaires sur le marché du travail n'est pas examinée. La SEE apparaît dès lors comme une politique d'indicateurs, instrumentale et autoréférentielle, qui procède à un traitement « statistique » du chômage, selon l'expression de R. Solow (cité par Pierru, 2005 : 60).

Pour illustrer l'idée d'un traitement « statistique » du chômage, nous empruntons à Bernard Conter (2005), l'exemple des *Titres-services*, ce dispositif permettant aux chômeurs de compléter leurs revenus par des activités occasionnelles de service aux particuliers (tâches ménagères, jardinage). Comme le montre Conter (op. cit.), cette mesure d'activation fédérale n'offrant aucune perspective professionnelle est cependant valorisée politiquement car elle contribue à une amélioration d'indicateurs statistiques : le taux d'emploi, d'activation, de création directe d'emplois en sortent grandis et le taux de chômage a baissé.

Mais la SEE ne s'arrête pas là. Ce qui la sauve de l'absurdité d'un traitement statistique du chômage, c'est sa détermination économique : flexibiliser le travail, le marché du travail et les travailleurs. Pourquoi ? Pour la simple et bonne raison que depuis la mise en place de l'euro, la flexibilité reste le seul levier ou instrument de lutte contre l'inflation. Pour Salais, c'est ce besoin de flexibilité qui constituerait le véritable fondement de la méthode ouverte de coordination : « *cette flexibilité est recherchée par les instances monétaire et économique de l'Europe, car elle reste pour elles le seul outil macroéconomique disponible, suite à la mise en place de l'euro, pour assurer la compatibilité entre les objectifs que ces instances poursuivent : stabilité et croissance* » (Salais, op. cit.). En clair, la maximisation du taux d'emploi préconisée à Lisbonne ne peut s'opérer qu'à la condition expresse d'une stabilité des prix afin d'éviter l'inflation.

Comme le montrent Gazier et Lechevalier (2004), la flexibilité du marché du travail s'est substituée à la flexibilité des changes comme mécanisme d'ajustement en cas de choc asymétrique : « *la flexibilité salariale doit donc s'accroître pour faire face aux chocs idiosyncrasiques, soit directement, soit indirectement par la réforme des systèmes de protection sociale.* » (Gazier et Lechevalier, 2004 : 10). C'est ainsi que Raveaud (2003 ; 2004a) en arrive à la conclusion que la SEE est avant tout une *politique de concurrence*, en clair, une politique qui organise la concurrence entre ceux qui ont un emploi et ceux qui n'en ont pas : activer des chômeurs, c'est mettre la pression sur les salariés pour qui, les chômeurs deviennent une « menace crédible » (selon le modèle « insider/outsider » de Richard Layard<sup>52</sup>), afin d'assurer la modération salariale, condition de la stabilité des prix. Ces constats

---

<sup>52</sup> Comme le rappellent Lucie Davoine et Céline Gratadour (2004), Richard Layard fut le conseiller économique de Tony Blair. Cet économiste « néoclassique » soutient l'idée selon laquelle les jeunes chômeurs et les chômeurs de longue durée,

ne sont pas sans rappeler les thèses de Hoang-Ngoc (2000) et de Fitoussi (1995). Dans *Le débat interdit*, Fitoussi montrait déjà que faute d'avoir pu réduire le chômage, la politique d'emploi se contente désormais de lutter contre l'inflation (1995 : 80) : dans ce contexte, le chômage n'est plus un « problème » mais devient une *solution acceptable* pour l'ensemble des salariés, qui ne souhaitent pas, *a priori*, subir une baisse de leur pouvoir d'achat (1995 : 151-152).

## SECTION 2. LES POLITIQUES FÉDÉRALES DE L'EMPLOI

Cette section consacrée à la présentation des cadres institutionnels des politiques fédérales de l'emploi sera relativement concise, dans la mesure où les politiques qui nous intéressent, à savoir les politiques d'employabilité – qui visent à développer la capacité d'insertion des demandeurs d'emploi –, échappent majoritairement à ce niveau de pouvoir, comme nous l'avons déjà montré. Depuis la fédéralisation de l'Etat belge, l'indemnisation de l'assurance-chômage est restée une compétence fédérale alors que le placement et la formation professionnelle des demandeurs d'emploi ont été transférés aux Régions.

Il sera principalement question, ici, de mettre en évidence l'articulation entre la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) et les politiques régionales wallonnes d'employabilité (en particulier les politiques relatives au « parcours » ou « dispositif intégré » d'insertion). Le niveau fédéral constitue précisément ce lieu institutionnel où se joue cette articulation.

Rappelons que c'est à partir des années '90 que la politique de l'emploi, en Belgique, se rapproche de plus en plus des orientations européennes, comme en témoignent ces mesures :

- le Plan d'accompagnement des chômeurs (1993) qui organise un système de conseil et d'orientation, éventuellement vers une formation adaptée, pour les chômeurs ayant atteint une durée de chômage de 10 mois ;
- le Plan global pour l'emploi (1993) qui articule différentes mesures de réduction du coût du travail, d'assouplissement de certaines rigidités des contrats, de redistribution du travail (les « Plans d'entreprise »), de stimulation de l'embauche des jeunes (les « emplois-tremplin ») ; notons également le développement des Agences locales pour l'emploi (ALE) ;
- le plan d'action pluriannuel de l'emploi (1995) et la loi du 26/07/1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde de la compétitivité ; comme le souligne Jean Verly, « ces initiatives visent à inscrire la Belgique en conformité avec les normes du traité de Maastricht, en vue de la création de la monnaie unique » (Verly, 1995 : 59) ;
- les différents PAN, à partir de 1998, établis dans le cadre des lignes directrices européennes pour l'emploi.

### § 2.1. Une architecture en quatre piliers

En 2000, le ministre fédéral de l'emploi expose sa politique générale en quatre plans distincts : 1) la politique de l'emploi ; 2) l'assurance-chômage ; 3) la réglementation du travail et les conditions de travail ; 4) la politique d'égalité des chances. Nous nous intéresserons essentiellement à la politique fédérale de l'emploi construite à partir des lignes directrices européennes : « *le développement de la Belgique vers un Etat providence actif, déplace l'accent d'une approche passive - l'attribution d'allocations - vers une approche active. L'Etat providence actif investit en l'être humain, en formation, en travail et non seulement en*

---

sans compétence, ni motivation ne sont pas assez compétitifs sur le marché du travail : « *en d'autres termes, ils ne sont pas des outsiders très inquiétants pour les insiders (...) ils n'exercent pas de pression à la baisse sur les salaires* » (Davoine et Gratadour, 2004 : 5).

*allocations* »<sup>53</sup>. La politique fédérale de l'emploi est construite en quatre axes : l'insertion, l'esprit d'entreprise, l'adaptation et l'égalité des chances. Il s'agit des quatre piliers qui structurent les lignes directrices européennes pour l'emploi.

Des quatre piliers de la politique fédérale de l'emploi, c'est le pilier 1.a qui constitue le centre de nos préoccupations, le pilier « employabilité » : l'accord de coopération entre le fédéral et les régions, baptisé « Plan Rosetta ». Les autres piliers sont brièvement mentionnés pour information et pour rendre compte de l'architecture générale « européanisée » des politiques fédérales de l'emploi.

### *Pilier 1. L'amélioration des capacités d'insertion professionnelle*

a) Un premier aspect concerne la capacité d'insertion professionnelle des jeunes. A ce niveau, il convient d'évoquer l'élaboration effective d'un accord de coopération entre le pouvoir fédéral et le pouvoir des régions (17/01/2000) optant résolument pour une approche préventive du chômage (le « Plan Rosetta »). Cet accord de coopération prévoit trois mesures d'emploi et de formation dont pourront bénéficier les jeunes, une fois sortis de l'école : le parcours d'insertion, la convention de premier emploi et le programme de transition professionnelle.

- *Le parcours d'insertion (P.I.)* combat le chômage des jeunes : avant d'être inscrit depuis trois mois comme demandeur d'emploi, chaque jeune peu qualifié est convoqué par le service régional de l'emploi afin de conclure une convention d'insertion adaptée à ses besoins spécifiques et qui le prépare en même temps à une convention de premier emploi.
- *La convention de premier emploi (CPE)*, entrée en vigueur le 01/04/2000 et remplaçant le stage des jeunes, stipule que chaque employeur occupant au moins 50 travailleurs est tenu d'engager, en plus de son effectif normal, des jeunes dans le cadre d'un contrat de premier emploi à concurrence de 3% dans le secteur privé et de 1.5% dans le secteur public et le secteur du non-marchand privé. Concrètement, la convention de premier emploi peut prendre trois formes : un contrat de travail à temps plein ou à temps partiel d'au moins un mi-temps, un contrat de travail à temps partiel d'au moins un mi-temps lié à une formation, ou un contrat d'apprentissage. Lors de l'engagement de jeunes peu qualifiés, l'employeur bénéficie d'importantes réductions de cotisations.
- *Le programme de transition professionnelle (PTP)* permet aux jeunes demandeurs d'emploi et aux chômeurs de longue durée d'acquérir de l'expérience professionnelle dans le secteur public ou le secteur privé non-marchand. Tant le gouvernement fédéral que les gouvernements régionaux et communautaires contribuent au financement de ce programme.

b) Un deuxième aspect concerne le chômage de longue durée : les chômeurs de longue durée bénéficient d'autres mesures fédérales existantes comme le « Plan avantage à l'embauche », les « emplois – services » ou les emplois via les agences locales pour l'emploi (ALE). Un défi majeur est d'étendre le ciblage, au moyen de mesures spécifiques, à d'autres groupes ou catégories d'individus: les travailleurs âgés, les minimexés, les personnes handicapées, les minorités ethniques ...

c) Un troisième aspect concerne les pièges à l'emploi. Un ensemble de mesures ont été prises qui augmentent le revenu disponible pour les bas salaires ou qui garantissent le maintien de certains avantages sociaux (réduction des cotisations pour les bas salaires, prime à l'embauche lors de la reprise du travail, ...).

---

<sup>53</sup> Chambre des Représentants de Belgique, *Projet de budget général des dépenses pour l'année 2000 : note de politique générale*, 22 novembre 1999, document 50 0198/015 (2<sup>ème</sup> session de la 50<sup>ème</sup> Législature), p 17.

d) Un dernier aspect concerne la formation des travailleurs (entreprises) et des demandeurs d'emploi (autorités publiques) : bien que la marge de manœuvre du pouvoir fédéral soit limitée en matière de formation, il convient de rappeler l'engagement pris par les partenaires sociaux fédéraux dans l'accord interprofessionnel de consacrer plus de moyens à la formation permanente, avec pour objectif d'amener en six ans la Belgique au niveau moyen des trois pays voisins. Pour la période 1999-2001, ceci signifie que l'effort consenti par les entreprises passe de 1.2% à 1.4% de la masse salariale.

#### *Pilier 2. Le développement de l'esprit d'entreprise*

Depuis 1998, le Fédéral introduit différentes initiatives visant à réduire les charges administratives des entreprises et simplifier le lancement et la gestion d'une entreprise. Dans ce cadre, le gouvernement fédéral veut procéder à une diminution structurelle des charges sur le travail.

Par ailleurs, afin d'encourager la création d'emplois dans le secteur du non marchand et de l'économie sociale, le gouvernement fédéral a augmenté sensiblement le montant des réductions de charges dans le cadre du MARIBEL social.

Enfin, pour mieux utiliser le potentiel de création d'emplois dans le secteur des services, le gouvernement fédéral veut promouvoir le développement de services de proximité en utilisant le système des « chèques » ou « titres services » et en améliorant le système des agences locales pour l'emploi (ALE).

#### *Pilier 3. La promotion de la capacité d'adaptation des entreprises et des travailleurs*

L'accent est mis, au niveau fédéral, sur une meilleure répartition du temps de travail. Le gouvernement fédéral encourage des accords collectifs sur la réorganisation du temps de travail en octroyant des réductions de charges aux entreprises : au total, 82 commissions et sous-commissions paritaires ont conclu des conventions sur la durée du travail. En ce qui concerne les mesures individuelles, l'accent reste mis sur l'« amélioration » du statut du travailleur à temps partiel et l'« amélioration » du système de l'interruption de carrière : comme nous l'avons déjà évoqué, en quête de flexibilité, la politique d'emploi contribue activement à la « déstabilisation des stables » (déconstruction de la société salariale et des régimes de protection sociale qui lui sont associés).

Dans le cadre de la problématique dite de la « fin de carrière », l'accord fédéral pour le secteur social marchand peut servir d'exemple pour trouver des formules novatrices de réduction du temps de travail.

Le gouvernement fédéral souhaite également promouvoir la « démocratie dans l'entreprise » au moyen des élections sociales. Enfin, l'accent est maintenu sur la participation financière des travailleurs dans ce processus d'adaptation.

On retrouve clairement cette nouvelle idéologie capitaliste au sein des politiques d'emploi, valorisant une entreprise « plus juste », « plus humaine », dans laquelle il devient « normal » que le travailleur contribue financièrement à l'adaptation de ses compétences, à la gestion de son employabilité (responsabilisation individuelle - mise sous pression des travailleurs).

#### *Pilier 4. La politique de l'égalité des chances*

L'objectif premier reste un accroissement du taux d'emploi, mais dans le cadre d'emplois permanents et de qualité. La politique fédérale se caractérise, à ce niveau, par une approche intégrée (principe du « gendermainstreaming ») et par des actions spécifiques. L'objectif du « gendermainstreaming » est d'intégrer systématiquement, dans toutes les politiques, les conditions de vie, priorités et besoins des femmes et des hommes afin de réaliser l'égalité entre les sexes. Cette approche intégrée vise une représentation équilibrée et une participation

réelle des femmes à la prise de décision, porte une attention particulière aux différences salariales et, enfin, lutte contre la violence physique et sexuelle.

## § 2.2. Des Plans d'actions nationaux aux recommandations du Conseil européen

Nous avons esquissé précédemment la méthode ouverte de coordination (MOC) sur laquelle repose la stratégie européenne pour l'emploi (SEE). La première étape de cette procédure est constituée par la rédaction d'un Plan d'Actions National pour l'emploi (PAN). Pour la fin du mois d'avril de chaque année, la Belgique, comme les autres Etats membres, doit avoir remis son PAN dans deux langues de l'Union. Des consignes très précises ont été données pour la rédaction des PAN. *« On doit y trouver tout à la fois un chapitre qui procède à une évaluation des mesures annoncées antérieurement et qui reprend notamment les données statistiques nécessaires à celle-ci (des indicateurs), un chapitre consacré aux réponses apportées par le gouvernement aux recommandations qui lui sont adressées et enfin un chapitre qui reprend les nouvelles actions envisagées. Tout cela en 25 pages, ce qui est vraiment très peu. Pour contourner la difficulté, certains pays dont la Belgique ont réduit la taille du caractère typographique, ce qui n'en facilite pas nécessairement la lecture »* (Rapport Jadot, 2000 : 172).

La rédaction du PAN belge est un exercice particulièrement fastidieux, dans la mesure où de nombreuses administrations sont mobilisées à différents niveaux de pouvoir : le Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, mais également le Ministère des Classes moyennes et de l'Agriculture, le Ministère des Affaires économiques, le Ministère des Finances, les Régions et les Communautés. La contribution des Régions à la réalisation du PAN s'effectue dans la rédaction de Plans d'Actions Régionaux (PAR). *« Comme on s'en doute, la tentation est grande d'en faire un exercice de marketing politique; il ne peut évidemment pas être question que le PAN remis par la Belgique stigmatise telle ou telle autorité. La lecture du PAN ne donnera donc aucune idée des difficultés rencontrées. Au contraire, l'optimisme est de rigueur. (...) Il ne faut pas croire que ce travers soit propre à la Belgique; cette façon de procéder est largement partagée. »* (Op. cit.)

Les PAN sont donc remis à la Commission à la fin du mois d'avril. A la mi-mai commence l'examen par les « pairs » au sein d'un groupe de travail *ad hoc* constitué auprès du Comité de l'emploi<sup>54</sup>. Comme en témoigne le rapport Jadot l'examen par les pairs n'a rien d'une discussion ouverte et approfondie, il s'agit d'une « procédure expéditive », « un peu frustrante » où « l'efficacité est au rendez-vous » : deux journées sont consacrées à cet examen et 50 minutes sont réservées à chacun des 15 pays. A partir de là, la Commission rédige le rapport conjoint, en faisant appel à l'expertise d'instituts universitaires dans les pays membres.

Le rapport conjoint est un document synthétique qui présente brièvement la situation sur le marché du travail dans chacun des pays membres, avec un résumé de chacun des PAN et certains commentaires. *« Le rapport conjoint ne manie pas la langue de bois. Les jugements sont formulés clairement; les insuffisances sont stigmatisées et l'importance des objectifs du processus est rappelée avec insistance. Le langage diplomatique a cédé la place à la rigueur des experts, la quantification a retrouvé tous ses droits. On fait largement usage de divers indicateurs qui concourent à l'« objectivation » de la procédure de suivi »* (Op. cit.). Le rapport conjoint doit être avalisé par le Conseil des chefs d'Etat et de Gouvernement.

Depuis 1999, sur la base du rapport conjoint, la Commission formule un ensemble de

---

<sup>54</sup> Le Comité de l'emploi est l'instance qui regroupe les experts des Etats membres (des hauts fonctionnaires) et les fonctionnaires de la Commission. C'est l'instance qui, au niveau des structures de la Commission, est chargée du suivi du processus de Luxembourg.

recommandations s'adressant à chacun des Etats membres. Ces recommandations ont pour objectif d'indiquer la nécessité de certaines actions à mener pour s'inscrire plus efficacement dans le cadre des lignes directrices. C'est le Conseil qui adresse les recommandations formulées par la Commission à chacun des pays. A chaque PAN, les pays doivent rendre compte de la prise en considération des recommandations qui leur avaient été adressées l'année précédente.

**Recommandations du Conseil concernant la mise en oeuvre des politiques de l'emploi des Etats membres – Belgique (2000)**

En 2000, la Belgique était invitée à:

- 1) Renforcer les politiques préventives en prenant des mesures précoces axées sur les besoins individuels afin d'endiguer les flux d'entrée dans le chômage de longue durée. La Belgique devrait notamment se conformer pleinement aux lignes directrices 1 et 2 et proposer des mesures efficaces d'insertion professionnelle aux jeunes chômeurs et aux chômeurs adultes avant qu'ils n'atteignent, respectivement, six ou douze mois de chômage;
- 2) Examiner de manière plus approfondie l'effet dissuasif de la fiscalité et des prestations sur la participation au marché du travail, notamment des femmes et des travailleurs les plus âgés. La Belgique devrait notamment reconsidérer les mesures existantes d'encouragement de la retraite anticipée et envisager des options politiques plus adaptées pour prévenir le départ précoce des travailleurs du marché du travail et favoriser l'emploi des travailleurs les plus âgés;
- 3) Adopter et appliquer des stratégies cohérentes incluant des mesures réglementaires, fiscales et du marché du travail, afin d'exploiter davantage le potentiel de création d'emplois du secteur des services;
- 4) Renforcer la coopération entre les diverses autorités chargées de la mise en oeuvre du plan d'action national.

(Rapport Jadot, 2000 : 174 ; c'est nous qui soulignons)

### **§ 2.3. Le renforcement des mesures de contrôle des chômeurs : le « nouvel » accord de coopération**

Dans cette partie consacrée aux politiques fédérales d'emploi, il nous faut encore préciser l'articulation entre l'assurance-chômage (compétence fédérale) et les politiques d'employabilité (compétence régionale). Il convient à ce titre d'évoquer l'accord de coopération du 01/07/2004 entre l'Etat Fédéral, les Régions et les Communautés relatif à l'accompagnement et au suivi actifs des chômeurs, ainsi que l'Arrêté royal du 4/07/2004 portant modification de la réglementation du chômage à l'égard des chômeurs complets qui doivent rechercher activement un emploi (M.B. 09/07/2004).

Ces mesures officialisent les échanges de données entre l'Office national (ONEM) et les offices régionaux de l'emploi (ORBEM, FOREM, VDAB). On y apprend que les Régions sont tenues de communiquer au Fédéral les informations relatives aux refus, absences ou abandons des chômeurs dans le cadre de leur parcours, - informations récoltées dans le cadre des « entretiens de diagnostic du consultant avec le chômeur » (cfr Annexe 2, point 1.1.).

En clair, le Fédéral sous-traite (externalise) le contrôle des chômeurs aux Régions et ne conserve que la sanction si l'on considère que : 1) les Régions (et les Communautés) organisent le parcours d'insertion et mettent tout en oeuvre pour offrir, à un stade précoce, un accompagnement aux chômeurs ; 2) le Fédéral associe le droit aux allocations de chômage à l'obligation pour les chômeurs de chercher activement du travail et de collaborer à toutes les actions qui peuvent renforcer leur position sur le marché du travail.

## **SECTION 3. LES POLITIQUES RÉGIONALES WALLONNES DE L'EMPLOI**

La politique wallonne de l'emploi s'inscrit dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi, donnant la priorité à l'insertion socioprofessionnelle, à l'esprit d'entreprise et à la création d'emplois nouveaux, à l'adaptation des travailleurs et des entreprises par la formation tout au long de la vie et à la problématique de l'égalité des chances. L'articulation entre le fédéral et les régions est principalement assurée, comme nous l'avons vu précédemment, par les Plans d'Action Régionaux (PAR) et une série d'accords de coopération entre le Fédéral et les Régions.

L'Administration de l'Emploi de la DGEE (Direction Générale de l'Economie et de l'Emploi) et le Service Public de l'Emploi (SPE) sont les deux instruments que le Gouvernement wallon utilise pour assurer la mise en œuvre de ses politiques d'emploi. La DGEE assure le respect de l'encadrement juridique des politiques de l'emploi ainsi que les suivis des mesures gouvernementales. Le FOREM, nom donné au SPE en Région wallonne, est l'instrument majeur de la politique de gestion du marché du travail.

Les politiques d'employabilité se sont principalement traduites et opérationnalisées par la création d'un « Parcours d'insertion » en 1997. L'objectif principal est de décrire la politique régionale wallonne de l'emploi relative au Parcours d'insertion. Nous procéderons en trois temps. D'abord, nous évoquerons la mise en œuvre initiale du Parcours d'insertion (1997-2000) en Région wallonne. Ensuite, nous analyserons la « refonte » du Parcours en un dispositif intégré d'insertion, suite à l'évaluation commanditée par le Gouvernement wallon en 2000. Entre 2001 et 2004, le Gouvernement wallon opère une reconfiguration complète du champ de l'insertion socioprofessionnelle et réorganise la gestion du marché du travail. Une intense activité décrétole<sup>55</sup> traduit une volonté politique forte de conférer un statut légal au Parcours d'insertion et de repositionner chaque acteur, chaque organisation, chaque public cible dans un dispositif nouveau. Elle traduit également les bouleversements institutionnels causés par la ratification de la Convention 181 de l'OIT relative à la gestion « mixte » du marché de l'emploi.

### **§ 3.1. La création du Parcours d'insertion en Région wallonne**

Comme nous l'avons déjà évoqué, le Parcours d'insertion est né, en Belgique, du Cadre Communautaire d'Appui (CCA) de l'Objectif 3 ; son opérationnalisation sur le terrain était prévue pour la seconde période de la programmation 1994-1999. Le CCA définit le Parcours comme « *un processus englobant l'orientation, le conseil, le suivi, la préformation, la formation technique et professionnelle, la recherche active d'emploi, la mise à l'emploi* »<sup>56</sup>. Le Parcours est présenté comme un processus, et non une simple juxtaposition d'interventions ; sa mise en place était programmée pour une période de deux ans. Rappelons qu'au séminaire de Bruges (FSE, 1997), la notion de parcours s'est révélée très peu opérationnelle de par sa dimension polysémique, et même de par une relative imprécision conceptuelle. Cependant, l'enjeu du Parcours d'insertion est, de toute évidence, le partenariat : parvenir à créer des « trajectoires individuelles transversales ».

---

<sup>55</sup> Il convient d'évoquer les avant-projets de décret relatifs à l'organisation et la gestion du marché du travail, l'avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, l'avant-projet de décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP, le contrat de gestion 2001-2005 du FOREM (cfr. supra).

<sup>56</sup> Commission Européenne, Cadre communautaire d'appui, Objectif 3, Belgique 1994-1999, 1993 : 25.



Pour la partie francophone du pays, la structuration du Parcours d'insertion a pris une forme sensiblement différente dans les deux régions, comme le soulignent les évaluateurs (FTU-DULBEA, 2000) :

Tableau. Les étapes du Parcours d'insertion en Wallonie et à Bruxelles

		Wallonie	Bruxelles
1		Socialisation / structuration	Accueil et remobilisation
2	Dispositif de socialisation	Mise à niveau – préqualification	Formation préqualifiante
3	Dispositif de qualification	Formation qualifiante	Formation qualifiante
4		Transition à l'emploi	Insertion à l'emploi

En Région wallonne, le Parcours d'insertion est créé en 1997 : officiellement le 15 mai, lors de la signature de la Charte du Parcours d'insertion par l'ensemble des opérateurs de formation et d'insertion en Région wallonne. Par cette adhésion au « dispositif-cadre » du Parcours d'insertion, élaboré conjointement par le Gouvernement régional wallon et la Communauté française, les opérateurs wallons peuvent ainsi bénéficier des financements du Fonds social européen. En signant la Charte, les opérateurs s'engagent sur cinq points :

- rechercher les partenaires du secteur ;
- améliorer la qualité des services offerts aux demandeurs d'emploi en les coordonnant avec les autres opérateurs du système (transparence et coordination) ;
- donner la priorité aux filières d'insertion qui offrent des débouchés réels (organisation de passerelles entre les opérateurs) ;
- travailler sur de vrais besoins des utilisateurs (écoute structurée des usagers) ;
- impliquer davantage les usagers dans la conception et la gestion de leur parcours.

Le dispositif se fonde sur la création d'un partenariat et d'une coopération entre les opérateurs d'insertion et les autorités publiques. Le dispositif du Parcours d'insertion s'est appuyé dès le départ sur des structures préexistantes, en particulier les Comités Subrégionaux pour l'Emploi et la Formation (CSEF), étant donné l'implication des partenaires sociaux dans ce champ. Le dispositif s'est également articulé autour de structures nouvelles, en particulier les Commissions de coordination (CSRC) et les Carrefours Formation (CF). Divers opérateurs œuvrent dans le cadre du parcours d'insertion en Région wallonne :

D'une part, des opérateurs de coordination – régulation du P.I. : les Comités sub-régionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEF), les Commissions Emploi – Formation – Enseignement (CEFE), les Commissions sous-régionales de coordination du P.I. (CSRC), les Carrefours Formation (CF).

#### **Les instances de coordination du P.I.**

##### **Le CSEF**

Les Comités sub-régionaux préexistaient au P.I. : en 1989, un décret du conseil de la Communauté française institue ces organes composés de partenaires sociaux, dont la mission principale est de diagnostiquer en permanence l'opportunité de l'offre de formation sous-régionale. Concrètement, les partenaires sociaux émettent un avis sur les programmes de formation déposés par les opérateurs. Ces Comités disposent en leur sein de deux commissions de conseils : la CEFE et la CSRC.

##### **La CEFE**

Pour concrétiser et permettre la coordination sous-régionale entre les opérateurs, chaque CSEF a créé une commission consultative, constituée de représentants du monde de la formation, de l'insertion et de l'enseignement et des partenaires sociaux. Cette commission traite de toutes les questions relevant de la formation en lien avec l'emploi : elle adresse des avis et des recommandations au CSEF, que ce dernier n'est jamais obligé de suivre pour autant qu'il motive sa décision.

##### **La CSRC**

La commission sous-régionale de coordination des opérateurs de formation a été créée spécifiquement dans le cadre du P.I. (1997-98) : elle est composée d'un président, de membres permanents et de membres agréés. La mission principale de la

CSRC est de promouvoir et de développer la coordination des opérateurs du P.I du ressort de sa sous-région : concrètement, il s'agit d'établir une meilleure collaboration effective entre opérateurs, de créer entre eux des contacts de terrain, de développer des passerelles entre opérateurs, de dégager des filières, etc. L'idée est également de favoriser la transparence de l'offre de formation par une articulation étroite avec le Carrefour Formation.

#### Les CF

Les Carrefours Formation (CF) ont été créés dans la foulée du P.I. : ils sont régis par une convention cadre de janvier 1998, une charte d'animation pédagogique et un règlement d'ordre intérieur. Les CF sont des centres de ressources multi-opérateurs qui assurent une double tâche d'information et de conseil. Par cette même convention cadre, un comité d'accompagnement des carrefours formation (CACF) est institué : il a pour mission d'assurer la cohérence des actions des CF au niveau régional.

D'autre part, des opérateurs publics et associatifs de formation – insertion – orientation : les Entreprises de formation par le travail (EFT), les Organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP), les Centres de formation en alternance (CEFA), les Services locaux d'accueil et d'information pour l'emploi (SALAIE), les Missions régionales pour l'emploi (MIRE), les Régies de quartiers, l'Education permanente, l'Enseignement de promotion sociale (EPS), les CPAS, le FOREM, l'IFPME.

Le tableau ci-dessous présente la première tentative de formalisation de la structure du P.I., en différentes étapes ou phases, définies dans le Vade-Mecum du P.I. en région wallonne : bien que ce découpage soit relativement arbitraire ou abstrait, ce tableau rend compte de la grande diversité d'organisations constituant le P.I en Région wallonne.

Tableau. Les phases du Parcours d'Insertion

Phases	Métiers	Organisations
Phase 1	Socialisation (accueil – structuration)	Education permanente, OISP, EFT, CPAS, CEFA, Régies de Quartier, Aide aux justiciables
Phase 2	Préqualification (mise à niveau – orientation)	EFT, OISP, CPAS, FOREM, CEFA, CPMS AWIPH, Régies de Quartier, EPS
Phase 3	Formation qualifiante	FOREM, IFPME, CEFA, AWIPH, EPS
Phase 4	Transition à l'emploi	CEFA, EPS, FOREM, MIRE, CPAS – AWIPH Centres sectoriels, EFT, OISP, IFPME
Phase transversale de Coordination	Information orientation	Carrefours Formation CSEF – CSRC

L'évaluation du P.I. en Région wallonne commandée par la Ministre et menée en 2000 par le Service d'Etudes et de Statistiques (SES) de la Région wallonne a mis en évidence plusieurs difficultés liées à la mise en œuvre de cette politique<sup>57</sup>. Le dispositif apparaît complexe et les objectifs peu opérationnels. Ce problème est renforcé par l'absence d'instance de pilotage du dispositif. Par ailleurs, l'état des lieux des réalisations fait apparaître des freins et des blocages dans la réalisation de certains objectifs importants, en particulier les objectifs d'information sur les formations (Formabanque) et de suivi des stagiaires (dossier stagiaire). Ces constats étaient déjà en partie mis en évidence lors de l'évaluation de l'Objectif 3 menée par la FTU–DULBEA. L'analyse fine des pratiques des opérateurs de formation présente des éléments intéressants :

- les partenariats entre acteurs se traduisent insuffisamment par des accords ou des décisions ; ils restent insuffisants sur les pré-requis, les passerelles, la structuration des filières et l'organisation du temps ;

<sup>57</sup> Lohest O. et Van Haepelen Béatrice, Evaluation du fonctionnement du Parcours d'insertion en Région wallonne, rapport final, SES-MRW, 09/12/2000.

- divers facteurs de blocages externes aux opérateurs subsistent (différence de statut entre les bénéficiaires, non uniformisation des concepts de compétence, ...) ;
- tensions entre les buts spécifiques des opérateurs et les objectifs du P.I. ;
- manque évident de transmission plus « verticale » de l'information ;
- la coordination interpersonnelle a bien fonctionné (bonne connaissance entre acteurs mais manque de cohérence).

L'analyse revient sur les principales missions du P.I. qui encadrent le processus de mise en œuvre. Il s'agit essentiellement de réorganiser l'offre de formation par plusieurs moyens : meilleure visibilité de l'offre (Formabanque), cohérence accrue de l'offre, information neutre sur les formations (les Carrefours Formation comme outil de transparence), contacts inter-opérateurs (partenariats, filières, passerelles), coordination des opérateurs (peu de développement), harmonisation des pratiques, des concepts et méthodes de travail. Il s'agit en outre de rencontrer les besoins de l'utilisateur : faciliter le parcours de l'utilisateur, connaître et satisfaire les besoins des usagers, toucher le(s) public(s), faciliter l'insertion des usagers, favoriser le suivi des stagiaires, la traçabilité. Les principales valeurs au centre du P.I. sont : l'utilisateur au centre des préoccupations et/ou des organisations, la citoyenneté et la transparence.

Un autre volet de l'évaluation du SES se centrerait sur les besoins et les trajectoires des bénéficiaires du P.I. ; cette étude menée par le CERISIS<sup>58</sup> auprès des bénéficiaires présente un intérêt à plusieurs égards :

- au niveau de l'effet du dispositif et du type de pédagogie, on apprend que les individus en formation « qualifiante » s'inscrivaient majoritairement dans une trajectoire d'insertion, alors que les individus en « socialisation » s'inscrivaient en majorité dans une trajectoire de désinsertion. En ce qui concerne la pédagogie, il apparaît qu'une pédagogie incluant l'immersion professionnelle favoriserait l'insertion socioprofessionnelle ;
- au niveau des caractéristiques individuelles des bénéficiaires, on apprend que l'âge, le niveau d'éducation initiale ainsi que la durée de chômage influencent, non seulement la probabilité d'accès à une formation, mais aussi le type de dispositif auquel on a accès – socialisation / qualification ;
- au niveau des trajectoires des bénéficiaires, l'étude du CERISIS pose les premiers jalons vers une connaissance raisonnée des besoins des bénéficiaires.

Sur base de cette évaluation, le CESRW pose les principes généraux devant guider la réorganisation du P.I., dans son avis A.631 : remettre la personne au centre du dispositif ; favoriser l'insertion rapide dans l'emploi ; ne pas considérer le P.I. comme une trajectoire linéaire et séquentielle ; harmoniser le statut des demandeurs d'emploi en formation ; développer l'accessibilité et la lisibilité de l'offre ; améliorer la cohérence des parcours individuels (passerelles et filières / bilan et portefeuille de compétences).

Depuis 2002, le Gouvernement wallon œuvre à la refonte du Parcours d'insertion en un dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle : projet de décret cadre (note du 13/03/2002, doc. Cd 475, Namur), avant-projet de décret (séance du 18/07/2002, doc. 3988/M.A., Namur), avant-projet de décret (2<sup>ème</sup> lecture). Le point suivant est consacré à la présentation de ce nouveau décret.

---

<sup>58</sup> Desmette D. et Liénard G., *Les parcours d'insertion des chômeurs : analyse et propositions*, Les cahiers du CERISIS, 2001/15, Charleroi, 75pp.

### § 3.2. Le dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle

Par le décret du 01/04/2004, le Gouvernement wallon crée un dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle qui organise entre différents opérateurs des actions de formation et d'insertion, intégrées, coordonnées et centrées sur les bénéficiaires, en ayant pour finalité leur accès à un emploi durable et de qualité.

Ce dispositif offre un ensemble de services spécifiques, tant collectifs qu'individuels, complémentaires et coordonnés, rendus par les opérateurs de formation et d'insertion, ainsi que par les instances d'accueil, d'information et de suivi (Art. 2. § 1er).

Le gouvernement nomme spécifiquement les opérateurs de formation et d'insertion faisant partie intégrante du dispositif (Art. 2. § 2) :

- 1° l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (le FOREM) ;
- 2° les centres de formation créés par l'Office ainsi que les organismes avec lesquels celui-ci a conclu un accord de partenariat;
- 3° les organismes d'insertion socioprofessionnelle et les entreprises de formation par le travail (OISP/EFT) ;
- 4° les missions régionales pour l'emploi (MIRE);
- 5° les centres de validation des compétences ;
- 6° l'Institut wallon de formation en alternance des indépendants et petites et moyennes entreprises (IFAPME);
- 7° les centres de formation de l'Institut wallon de formation en alternance des indépendants et petites et moyennes entreprises;
- 8° les centres publics d'action sociale (CPAS) ;
- 9° les régies de quartier ;
- 10° l'Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées et les centres de formation qu'elle agréé et subventionne (AWIPH) ;
- 11° les établissements de l'enseignement de promotion sociale ;
- 12° les centres d'éducation et de formation en alternance (CEFA).

Le gouvernement détermine quatre missions que chaque opérateur de formation et d'insertion veille à assurer (Art. 2. § 3):

- 1° la transparence de son offre de formation et d'insertion, notamment en informant l'Office, en son entité "Régisseur-ensemblier";
- 2° le suivi du bénéficiaire pendant la durée de l'action de formation et d'insertion, ainsi que, si nécessaire, entre cette action et la suivante, dans le cadre de la mise en place de filières et passerelles entre opérateurs de formation et d'insertion du dispositif;
- 3° en étroite concertation avec le bénéficiaire, l'évaluation formative de ses acquis dans le cadre de l'action de formation et d'insertion réalisée, ainsi que, avec l'accord exprès du bénéficiaire, la communication au conseiller particulier du résultat de cette évaluation ;
- 4° la participation à la Commission consultative régionale ou aux Commissions sous-régionales.

Sont considérées comme instances d'accueil, d'information et de suivi des bénéficiaires au sens du décret (article 9) : 1° les entités « déconcentrées » (article 26 du décret du 6 mai 1999 : en clair, les maisons de l'emploi, les carrefours formation et les espaces ressource emploi du FOREM); 2° les directions régionales de l'Office; 3° les services d'accueil et d'information des opérateurs de formation et d'insertion.

Qui sont les publics ciblés par ce dispositif ? Il s'agit de l'ensemble des demandeurs d'emploi inscrits auprès de l'Office qui ne sont plus soumis à l'obligation scolaire (article 3). C'est le Gouvernement wallon qui détermine, sur la base de l'avis de la Commission consultative du dispositif intégré d'insertion, les publics prioritaires compte tenu de leur degré d'éloignement du marché du travail. On apprend également que l'accès au dispositif est libre et gratuit pour tous les bénéficiaires .

En vue d'accéder au dispositif, les bénéficiaires concluent un contrat de suivi et de soutien à l'insertion socioprofessionnelle, appelé Contrat crédit insertion (Art. 4), avec l'Office en son entité "Régisseur-ensemblier". Le Contrat crédit insertion a une durée maximale de deux ans, en ce compris la durée maximale de six mois qui s'avérerait nécessaire à l'accompagnement des bénéficiaires après leur insertion professionnelle. Le Contrat crédit insertion garantit au bénéficiaire un suivi individualisé et un soutien à l'insertion professionnelle : réalisation d'un bilan personnel et professionnel préliminaire, évaluation formative continue, offre permanente

de services relatifs à la formation et à l'insertion socioprofessionnelle, mise en place plus fluide de filières, formalisation de passerelles entre les différents acteurs du dispositif et entre les différentes actions. On apprend que chaque bénéficiaire du dispositif sera suivi, pendant toute la durée du Contrat crédit insertion, par un conseiller particulier de l'Office (Art. 5).

Le Gouvernement wallon détermine également les missions de l'Office en son entité "Régisseur-ensemblier" (article 6), de la Commission consultative (article 7) et des Commissions sous-régionales (article 8).

**Les missions de FOREM Conseil (régisseur-ensemblier)**

- 1° mettre en place, coordonner et promouvoir le dispositif ;
- 2° assurer le pilotage du dispositif en lien avec la Commission consultative et les Commissions sous-régionales du dispositif intégré d'insertion ;
- 3° centraliser l'ensemble des données relatives aux bénéficiaires ;
- 4° financer ou cofinancer la Commission consultative et les Commissions sous-régionales ;
- 5° garantir l'accueil, l'information et le suivi des bénéficiaires en assurant une coordination des organismes en charge de ces services ;
- 6° assurer la mise en oeuvre de toute stratégie définie de nature à garantir aux bénéficiaires un service de qualité en matière d'insertion socioprofessionnelle ;
- 7° initier des passerelles et des partenariats entre les opérateurs de formation et d'insertion ;
- 8° procéder à l'évaluation globale des Contrats crédit insertion, informer la Commission consultative des résultats de l'évaluation et transmettre celle-ci au Gouvernement wallon.

**Les missions de la Commission consultative**

- 1° remettre au Gouvernement wallon une série de propositions et d'avis relatifs aux bénéficiaires prioritaires, à la mise en oeuvre du dispositif par l'entité "Régisseur-ensemblier" de l'Office, aux plans d'actions qui lui sont soumis par les Commissions sous-régionales.
- 2° assurer la transmission aux Commissions sous-régionales de toutes les informations utiles relatives au dispositif.

**Les missions de commissions sous-régionales**

- 1° réaliser des plans d'actions annuels qui visent : a. la mise en place de passerelles et de filières entre les opérateurs de formation et d'insertion, ainsi qu'entre les actions mises en place par chacun d'entre eux; b. l'adéquation, d'une part, entre l'offre de formation et de services des opérateurs de formation et d'insertion et la demande des bénéficiaires, et, d'autre part, entre l'offre de compétences des bénéficiaires et le besoin des entreprises;
- 2° superviser la mise en oeuvre des plans d'actions et en évaluer les effets;
- 3° assurer, au niveau des acteurs sous-régionaux, la diffusion des informations relatives à la gestion du dispositif et susceptibles d'optimiser l'efficacité de celui-ci en regard des besoins des bénéficiaires;
- 4° mettre en place et gérer les dispositifs d'écoute et de participation des bénéficiaires, tout en informant la Commission consultative de leur évolution.

Dans l'article 10, le Gouvernement intègre les entreprises au dispositif, via les représentants des organisations représentatives des travailleurs et des employeurs au sein des Commissions consultatives régionale et sous-régionales. A ce titre, elles veillent notamment à : 1° rendre plus visibles et plus accessibles les offres d'emploi destinées au public peu qualifié; 2° intensifier leur participation aux dispositifs favorisant l'insertion socioprofessionnelle; 3° faciliter la démarche d'accompagnement dans l'emploi des bénéficiaires par la désignation d'un tuteur et par la participation au suivi et à l'évaluation de la mise en oeuvre, dans la phase d'immersion en entreprise, du Contrat crédit insertion signé avec le bénéficiaire.

On apprend également dans ce décret que l'Observatoire wallon de l'emploi est mandaté pour réaliser, chaque année, une évaluation qualitative et quantitative du dispositif, qu'il communique, après avis de la Commission consultative, au Gouvernement wallon (Art. 11).

Le Gouvernement wallon institue enfin une Commission de recours (Art. 12). Celle-ci a notamment pour mission de rendre des avis sur tout recours introduit par un bénéficiaire ou par un opérateur de formation et d'insertion. Le Gouvernement wallon nomme les membres effectifs de la Commission ainsi que leurs suppléants pour une durée de quatre ans.

# Chapitre 3. Activation et processus de civilisation : les politiques de l'autocontrainte

## INTRODUCTION

Au terme de cette présentation des cadres cognitifs, normatifs et institutionnels des politiques actives d'emploi (ou politiques d'employabilité), nous souhaiterions, en guise de conclusion, pointer les transformations de l'intervention publique dont témoigne l'énoncé de ces politiques, en particulier la politique du Parcours d'insertion. Les transformations à l'œuvre pourraient se résumer en un triple mouvement d'individualisation, de conditionnalisation et de territorialisation de l'intervention de l'Etat, - à condition que l'on prenne en compte le caractère dialectique de ce mouvement.

Les théories normatives de l'activation, dont nous venons de présenter deux modèles relativement contrastés, se révèlent à la fois indispensables et insuffisantes pour interroger ces transformations : certes, on ne peut les ignorer, dans la mesure où elles contribuent directement à la production de nouveaux référentiels d'action publique, mais il faut défaire chaque concept de ses oripeaux normatifs.

Nous proposons, dès lors, de nous écarter un moment de ces théories du *changement nécessaire* pour interroger les transformations de l'intervention publique, dans le champ des politiques d'emploi, sous l'angle plus général du processus de civilisation et des transformations de l'équilibre « nous-je ». Cette perspective nous invite à renouer avec la sociologie de Norbert Elias. Si le « petit maître de Breslau » (Déchaux, 1995) nous permet de comprendre pourquoi il est devenu « naturel » de se moucher dans un mouchoir ou d'utiliser une fourchette pour manger à table, il nous permettra également de comprendre pourquoi il devient « naturel » de se servir d'une formation ou d'un dispositif individualisé d'accompagnement pour trouver un emploi. De nouvelles règles (publiques, administratives, privées, comportementales, ...) s'intériorisent, pour des raisons sociales, transforment l'économie pulsionnelle ou affective des individus et reconfigurent les liens d'interdépendance entre ces individus.

Nous utiliserons le terme de « politiques de l'autocontrainte », à forte consonance éliassienne<sup>59</sup>, pour désigner ces politiques dites « actives » qui oeuvrent à l'intériorisation de normes, qui contribuent « à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels à l'intériorité des personnes » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 125). Pour développer cette lecture « civilisationnelle » de l'activation, les apports théoriques d'Elias seront complétés par les travaux de Beck (2001) relatifs à l'individualisation dans la phase actuelle du processus de civilisation. Ce cadrage théorique présente, à nos yeux, une double vertu analytique ou heuristique : 1) prendre distance par rapport aux théories « normatives » du *changement nécessaire*, en replaçant les transformations des politiques publiques dans le cadre plus large du processus de civilisation, et non dans l'immédiateté de la « crise » économique des années '70, dont nous ne sortirions toujours pas, ou de la « crise » de l'Etat providence ; 2) faire apparaître le caractère dialectique de ces transformations, que peu d'auteurs soulignent.

---

<sup>59</sup> En référence à la sociologie de Norbert Elias.

## SECTION 1. UNE THÉORIE DE LA CIVILISATION

Dans le *Processus de Civilisation* (Elias 1994 & 1995b), Norbert Elias esquisse une théorie de la civilisation permettant d'articuler l'analyse des processus psychogénétique et sociogénétique. « *Pour expliquer le processus de civilisation, il faut procéder à l'examen simultané du changement des structures psychiques et des structures sociales dans leur ensemble. Il faut procéder ensuite, dans une vue plus rapprochée, à un examen psychogénétique visant à appréhender le champ des conflits et activités des énergies psychiques individuelles, la structure et la morphologie de l'auto-contrôle pulsionnel aussi bien que conscient. Il faut enfin éclairer, par une étude sociogénétique, la structure d'ensemble d'un champ social déterminé et de l'ordre historique dans le cadre duquel il se transforme.* » (Elias, 1994 : 256-257). L'examen sociogénétique du processus de civilisation met l'accent sur les mécanismes de monopolisation (l'organisation de la société en « Etat ») ; l'examen psychogénétique fait apparaître les mécanismes d'intériorisation de normes qui modifient la sensibilité et le comportement humain (la civilisation des mœurs).

Pour Elias, cette évolution prend une direction bien déterminée mais non préméditée<sup>60</sup> ; le double processus de civilisation (individuel et social) opère de manière aveugle<sup>61</sup>. « *Les actions volontaires se déroulent ainsi à l'intérieur d'un réseau humain d'interdépendance qui résulte de l'enchaînement non voulu des besoins non voulus de beaucoup d'hommes eux-mêmes non voulus, et non pas des actions et projets de tels ou tels êtres humains.* » (Elias, 1995a : 159). Ce processus se caractérise par une division poussée des fonctions, par l'instauration de monopoles policiers et fiscaux et par l'élargissement des interdépendances et de la compétition sur des espaces de plus en plus vastes ; Elias parle également d'une progressive égalisation de la dépendance de tous vis-à-vis de tous (p209).

Dans *La dynamique de l'occident*, Elias procède à l'analyse sociogénétique du royaume franc et identifie trois phases distinctes : 1) la phase de concurrence libre (XIème- XIIIème), 2) la phase des apanages (XIVème - XVème), 3) la victoire du monopole royal (XVème - XVIème). Pour Elias, cette « dynamique occidentale » est relationnelle et s'analyse dans cet « *entrelacement d'innombrables intérêts, projets et initiatives de personnes isolées qui converge vers un ensemble de lois régissant un réseau d'individus interdépendants et aboutit à un résultat qu'aucun des protagonistes n'avait voulu, (...)* » (p98). Selon l'auteur, les monopolisations étatiques de la violence physique sont les structures de coercition légitime, en attendant un niveau d'autodiscipline individuelle plus élevé (Elias, 1995a : 119).

La question principale qu'il se pose est la suivante : par quel mécanisme la configuration de départ (petites unités indépendantes) aboutit-elle à une configuration d'hégémonie ? L'auteur résume en quelques mots ce mécanisme : « *quand, dans une unité sociale d'une certaine étendue, un grand nombre d'unités sociales plus petites, qui par leur interdépendance forment la grande unité, disposent d'une force sociale à peu près égale et peuvent de ce fait librement – sans être gênées par des monopoles déjà existants – rivaliser pour la conquête des chances de puissance sociale, en premier lieu des moyens de subsistance et de production, la probabilité est forte que les uns sortent vainqueurs, les autres vaincus de ce combat et que les chances finissent par tomber entre les mains d'un petit nombre, tandis que les autres sont éliminés ou tombent sous la coupe de quelques-uns.* » (Elias, 1994 : 27). Si la

---

<sup>60</sup> « *L'interdépendance entre les hommes donne naissance à un ordre spécifique, ordre plus impérieux et plus contraignant que la volonté et la raison des individus qui y président. C'est l'ordre de cette interdépendance qui détermine la marche de l'évolution historique ; c'est lui aussi qui est à la base du processus de civilisation.* » (Elias, 1994 : 183)

<sup>61</sup> Consciente ou inconsciente, nous dit l'auteur, « *l'orientation du comportement en fonction d'une régulation sans cesse plus différenciée de l'appareil psychique est déterminée par les progrès de la différenciation sociale, de la division des fonctions, par l'extension des chaînes d'interdépendance dans lesquelles s'insère, directement ou indirectement, chaque mouvement, chaque manifestation de l'homme isolé* » (Elias, 1994 : 186).

situation de départ se caractérise par la compétition libre et l'utilisation de la force entre différents membres d'une configuration où les chances monopolistiques sont diffuses, non-organisées, et d'intérêt personnel ou « privé », l'évolution tend vers un stade où certaines institutions centrales organisent les chances monopolistiques dans un intérêt « public », « *en fonction des exigences du processus de la division du travail et de la coopération optimale de tous les individus entre lesquels la répartition des fonctions a tissé des liens* ». (pp39-40).

La société de cour constitue pour Elias (1985) une configuration<sup>62</sup> « inédite » du processus de civilisation, une production « non programmée » de ce processus aveugle et des mécanismes de monopolisation qui lui sont inhérents. Elle se caractérise par la « déterritorialisation » du despote : le roi est extrait de son territoire privé pour devenir fonction de régulation d'un territoire public<sup>63</sup>. Mais, la société de cour cristallise également le passage d'une contrainte sociale à une autocontrainte (les dimensions psychogénétiques du processus) : le phénomène de *curialisation des guerriers*, par lequel les guerriers se changent en courtisans, apparaît comme un produit de l'interdépendance croissante entre la noblesse et la bourgeoisie, répondant à une nécessité de différenciation ou de distinction sociale. La *curialisation* est une sorte de pacification interne de la société due à une modification de l'économie pulsionnelle répondant à des exigences sociales. Cette pacification interne représente l'équilibre instable de ces deux ordres (noblesse et bourgeoisie) et qui leur assure la liberté de disposer des monopoles clefs sous l'arbitrage royal. « *L'homme de cour a conscience qu'il se fait violence pour des raisons sociales* » (Elias, 1994 : 238) : il transforme son comportement par refoulement des pulsions et par rationalisation<sup>64</sup>. Parce que la cohabitation sociale change, le

---

<sup>62</sup> Rappelons que la sociologie de Norbert Elias est une sociologie *configurationnelle*. La notion de « configuration » constitue un outil conceptuel central dans la pensée de Norbert Elias. Pour Laplantine (1996), ce concept s'affilie pleinement à celui de « forme » développé par Simmel, fortement inspiré par la « gestalt-théorie » (Laplantine, 1996 : 97). C'est dans son manuel de sociologie, *Qu'est-ce que la sociologie ?*, qu'Elias définit cette notion à la fois précise et très souple : « *Le terme de configuration sert à créer un outil conceptuel maniable, à l'aide duquel on peut desserrer la contrainte sociale qui nous oblige à penser et à parler comme si l'individu et la société étaient deux figures différentes et de surcroît antagonistes.* » (Elias, 1993 : 156-157).

Ce terme désigne toute situation concrète d'interdépendance et s'applique aussi bien à des groupes relativement restreints qu'à des sociétés formées de milliers ou de millions d'individus interdépendants : un jeu de cartes, un match de football, la société de cour, la société *mondialisée* ... « *Ce qu'il faut entendre par configuration, c'est la figure globale toujours changeante que forment les joueurs* (dans l'exemple du jeu de cartes); *elle inclut non seulement leur intellect, mais toute leur personne, les actions et les relations réciproques.* » (p157) La configuration forme un équilibre instable de tensions : « *Au centre des configurations mouvantes, autrement dit, au centre du processus de configuration, s'établit un équilibre fluctuant de tensions, un mouvement pendulaire d'équilibre de forces, qui incline tantôt d'un côté, tantôt de l'autre. Ces équilibres de forces fluctuants comptent parmi les particularités structurelles de toute configuration.* » (p158).

Le concept de configuration permet de dépasser la difficulté que l'on éprouve à penser l'articulation de devenir individuels et de devenir sociaux. Le concept d'interdépendance, quant à lui, soulève en termes concrets et outrepassa la problématique contemporaine de l'*homo clausus* (Elias, 1991 : 259), d'une illusion de « moi dans sa coquille » (p178), de « je sans nous ». Il s'agit d'un problème d'habitus, lié au « *devenir civilisé* », nous dit Elias, *d'un trait fondamental de la structure de la personnalité sociale des individus de l'époque la plus récente* (p262). Configuration et interdépendance constituent un couple conceptuel, caractéristique de sa pensée, comme le couple conceptuel « psychogénèse – sociogénèse » ou « engagement et distanciation » (Elias, 1995a).

<sup>63</sup> Elias envisage Louis XIV comme une *fonction royale*. Il n'est pas un despote mais un connecteur. La célèbre phrase qui lui est souvent attribuée (L'Etat, c'est moi !) témoigne moins de sa puissance despotique que de sa fonction ambiguë d'articulation entre la sphère publique et privée. Le roi est enchaîné à sa fonction royale car « *il n'aurait pu soumettre les autres à la contrainte de l'étiquette et de la représentation, instrument de sa domination, sans y prendre part lui-même.* » (Elias 1985 : 142). « *Par l'étiquette, la société de cour procède à son autoreprésentation, chacun se distinguant de l'autre, tous ensemble se distinguant des personnes étrangères au groupe, chacun et tous ensemble s'administrant la preuve de la valeur absolue de leur existence.* » (p97). La logique de l'étiquette et du prestige constitue l'instrument central de domination par la différenciation. (p116). Cette domination par la différenciation implique un contrôle des affects : *la compétition de la vie de cour oblige les hommes qui en font partie à maîtriser leurs passions, à s'astreindre, dans leurs rapports avec autrui, à un comportement judicieusement calculé et nuancé.* (p107).

<sup>64</sup> Selon Elias, la rationalisation est une manifestation parmi d'autres de la civilisation, produit direct de l'interdépendance : « *la rationalisation tout autant que la progression du seuil de la pudeur et du sentiment de gêne traduisent la diminution de la crainte d'une attaque directe par autrui et une accentuation de la peur intérieure, de la contrainte que l'individu exerce alors sur sa propre personne.* » (Elias, 1994 : 265).



comportement individuel, l'état de conscience et l'économie pulsionnelle se modifient inévitablement : chez Elias, les circonstances ne sont pas l'extériorité de l'homme mais les interdépendances mêmes qui façonnent l'individualité et le social.

Elias développe une véritable théorie de l'individualisation (Elias, 1991), comme processus *dialectique* (Elias, 1995b : 241), qui se fonde sur sa théorie du processus de civilisation : l'individualisation est l'orientation générale et non préméditée de ce processus aveugle. « *L'équilibre entre identité du nous et identité du moi a subi depuis le Moyen Age européen un changement notable que l'on peut résumer comme suit en le ramenant à sa plus simple expression : la prépondérance était autrefois du côté du nous. A partir de la Renaissance, la balance pencha de plus en plus vers l'identité du moi, et l'on vit se multiplier les cas d'individus chez qui l'identité du nous était tellement affaiblie qu'ils se percevaient eux-mêmes comme des « je » sans « nous ».* » (Elias, 1991 : 256). Ce qui se présente d'un côté comme un processus de civilisation, est en même temps, de l'autre côté, un processus d'individualisation croissante. Et c'est précisément cette intériorisation, « *le fait que certaines sphères de la vie sont exclues du commerce social et entourées de sentiments d'angoisse, de pudeur et de gêne d'origine sociale, qui fait naître chez l'individu l'impression d'être « intérieurement » quelque chose pour soi tout seul, qui existerait sans rapport avec les autres, et n'entrerait en contact avec les autres, « à l'extérieur », qu' « a posteriori ».* » (p170). La contradiction entre les impulsions spontanées et les impulsions répressives à long terme que l'homme hautement individualisé ressent à ce stade du processus, lui apparaît souvent comme un gouffre existentiel, comme une éternelle opposition entre société et individu<sup>65</sup>.

Mais Elias attire notre attention sur le fait que l'individualisation ne peut se résumer à l'isolement (ce mythe de *l'homo clausus*), parce qu'elle va de pair avec un accroissement considérable des liens d'interdépendance entre les individus. « *On pourrait peut-être dire que l'établissement de la domination d'une nouvelle forme d'organisation humaine, plus étendue et plus complexe, va toujours de pair avec une nouvelle poussée et un nouveau mode d'individualisation. Même les règles de comportement et surtout la portée de l'identification d'un être à l'autre subissent une modification spécifique lors du passage à un nouveau stade d'intégration.* » (Elias, 1991 : 222).

---

<sup>65</sup> « *En un mot, ce sont les discordances internes de la société qui s'expriment par la représentation d'une tension éternelle et d'un gouffre entre « monde intérieur » de l'individu et « monde extérieur » de la société.* » (Elias, 1991 : 196). « *L' « intériorité » est ressentie comme ce que l'on est par « nature » ; et ce que l'on est ou ce que l'on fait dans les rapports avec les autres apparaît comme quelque chose qui est imposé de l'extérieur, un masque ou une enveloppe que la « société » poserait sur le « noyau intérieur » de la « nature » individuelle.* » (p176). La conscience individuelle est aujourd'hui modelée de telle sorte que chacun se sent isolé des autres et emprisonné dans une société qui lui paraît extérieure. « *En un mot, cette conscience de soi correspond à une structure de l'intériorité qui s'instaure dans des phases bien déterminées du processus de civilisation. (...) Ce conflit intérieur de l'individu, cette « intériorisation », cette manière d'exclure de la vie sociale certaines sphères de l'existence chargées d'angoisse, de sentiments de honte et de pudeur produits par la société, entretient chez l'individu la sensation qu'il y aurait quelque chose d' « intérieur » qui n'existerait que pour soi, sans relation avec les autres, « à l'extérieur ».* » (pp65-66).

## SECTION 2. MODERNITÉ RÉFLEXIVE ET INDIVIDUALISATION

Bien que la théorie de Norbert Elias soit loin de faire l'unanimité en sociologie<sup>66</sup>, le sociologue allemand Ulrich Beck (2001) s'intéresse aux formes que prend l'individualisation dans la phase actuelle du processus de civilisation ; il reprend, en quelque sorte, l'analyse où Elias l'avait laissée<sup>67</sup>. Dans *La société du risque*, Beck propose un outillage conceptuel séduisant pour rendre compte de transformations inédites de l'équilibre « nous-je », pour appréhender une *rupture survenue à l'intérieur de la modernité* qui semble caractériser la phase actuelle du processus de civilisation. Le passage de la société industrielle à la société du risque renvoie à un spectre de transformations lourdes qui ébranlent la structure sociale : 1)

---

<sup>66</sup> Rappelons que les écrits d'Elias ne furent traduits et discutés que tardivement. Sa mort en 1990 déclenche bien un phénomène de mode, mais c'est par une porte dérobée que le « petit maître de Breslau » fait son entrée au « panthéon des classiques » (Déchaux, 1995). Il n'accède pas au titre glorieux d'« ancêtre » de cette noble discipline ; il ne constitue pas non plus un chef de file fédérateur et charismatique d'une nouvelle école. Cet isolement intellectuel tient, nous semble-t-il, à l'ambition de son projet intellectuel : son œuvre entière tend à dépasser l'opposition (classique) entre individu et société, et nous met en garde contre toute réification conceptuelle : la société n'est pas une substance, elle n'a pas d'existence propre, extérieure aux individus. Comme le souligne Déchaux, sa démarche procède d'un nominalisme radical orientée vers la saisie des processus (Déchaux, 1999 : 299). Elias ne se situe, dès lors, ni du côté des défenseurs de la liberté individuelle (individualisme méthodologique, interactionnisme, actionnalisme) ni du côté des théoriciens du déterminisme social (marxisme, structuro-fonctionnalisme, théorie de la reproduction), dans la mesure où l'historicité, à laquelle Elias accorde une place centrale dans son analyse sociologique, n'est pas conçue de manière finaliste (Corcuff, 1995 : 29 ; Heinich, 1997 : 101). On peut donc facilement lui reprocher son éclectisme : « *Elias louvoie constamment entre deux visions, que l'on pourrait baptiser « structurelle » et « interactionniste » de la société »* (Déchaux, 1995 : 311).

Notons que Déchaux va jusqu'à pointer les « faiblesses et incertitudes » du concept de configuration en le comparant au concept d'habitus (Bourdieu) et à celui d'effet émergent (Boudon). Sa critique relative aux « coïncidences mystérieuses » entre structures mentales et structures sociales nous laisse perplexe : relève-t-elle simplement de l'exercice de style ou d'une lecture réellement problématique du processus de civilisation ? Peut-on reprocher à Elias de ne pas trancher une question qu'il refuse explicitement de se poser (du moins en ces termes), à savoir la primauté qu'il faudrait accorder au tout ou aux parties, à l'individu ou à la société, aux positions objectives ou aux productions de subjectivité ? Laissons de côté ces sophismes. Plus intéressante est la « critique » relative au postulat d'une dynamique immanente (compétition, concurrence, monopolisation) qui empêcherait Elias d'interroger la question des ressorts du jeu concurrentiel (p306). Il nous semble effectivement que la question du « pourquoi joue-t-on ? » est totalement absente de la théorie de Norbert Elias, - davantage attaché à élucider les questions du « quoi » et du « comment ». Autre « limite » théorique ou critique que l'on pourrait adresser à Elias et qui retiendra notre attention : l'implicite sur son héritage intellectuel, son affiliation manifeste à la « pensée allemande ». Chez Elias, la critique est dure, la dette est lourde, mais les sources sont rares. Son œuvre constitue une synthèse souvent implicite (qui gagnerait à être explicitée), des apports théoriques de Weber (la rationalisation, la monopolisation, le nominalisme), de Marx (la dialectique et les rapports de classes) et de Freud (essentiellement la seconde topique : les instances « répressives » et « instinctives » du moi).

Ces critiques, essentiellement d'ordre théorique, ne sont pas les seules à jeter le doute sur les écrits du « petit maître de Breslau ». Les sociologues ont également de « bonnes raisons empiriques » de boudier la pertinence de ses analyses. Comme se plaît à le souligner Kaufmann non sans une pointe d'ironie, « *le monde d'aujourd'hui n'est-il pas en effet celui de la recherche de la spontanéité des mouvements et des émotions, de la libération et de la souplesse du corps, de la levée des carcans et des tabous ?* » (Kauffman, 1995 : 17). Comment diable faire cadrer ce mouvement historique de répression des pulsions (refoulement) mis en évidence par Elias avec des constats empiriques irréfutables tels que la « libération sexuelle », en ce compris la diffusion des pratiques nudistes, mélangistes, échangistes... Elias se serait-il trompé ? Nie-t-il l'évidence au nom de sa théorie ? A notre humble avis, il n'en est rien. Elias est d'ailleurs explicite sur les mœurs actuelles observables à la plage ou au dancing (Elias, 1995b : 200-201 et 271-272), et montre que ce « relâchement » actuel n'est rendu possible que par un « haut niveau » d'intériorisation de la contrainte à un stade « avancé » du processus de civilisation, ce que Kaufmann (1995) ou Divay (1996), nomment « seconde phase » du processus, - lorsque l'intériorisation des interdits se couple avec une distanciation, toujours croissante, de l'immédiateté des corps.

<sup>67</sup> En effet, Elias élabore une théorie de la civilisation et propose une analyse fine de la « machine curiale » ; cependant, l'analyse de la phase actuelle de ce processus est à tout moment esquissée mais ne constitue jamais son objet d'analyse principal. Elias est, en ce sens, un sociologue du *devenir* qui nous initie à la *représentation inquiétante d'une infinité sans commencement* (Elias, 1995a : 178) : « *où qu'on commence, tout est mouvement et continuation d'un stade précédent.* » (Elias, 1995b : 87) ; « *il n'y a pas de point zéro* » (Elias, 1995b : 229 et 312). Comme le rappellent Deleuze et Guattari (1991) à propos du devenir, il n'a pas en lui-même de début ni de fin, seulement un milieu (Deleuze et Guattari, 1991 : 106) : « *sans l'histoire, le devenir resterait indéterminé, inconditionné, mais le devenir n'est pas historique* » (op. cit. : 92). Sociologue du mouvement perpétuel, - comme en témoigne son ouvrage sur le temps (Elias, 1996) -, Elias ne peut s'attarder sur un « état » que s'il exprime le passage d'un « état » à un autre : la société de cour ne l'intéresse que parce qu'elle traduit le passage de la contrainte à l'autocontrainte (dimension psychogénétique du processus : l'intériorisation) et constitue une forme d'« accomplissement » du processus sociogénétique de monopolisation.

une intériorisation sociale, et même civilisationnelle, de toute forme d'extériorité<sup>68</sup>, 2) une primauté nouvelle de la logique de répartition des risques sur la logique de répartition des richesses<sup>69</sup>, 3) une forte poussée sociale de l'individualisation.

Ce dernier point retiendra particulièrement notre attention. Les transformations de l'équilibre « nous-je » sont conceptualisées, par Beck, en une individualisation « tripolaire » : 1) un arrachement aux formes sociales et aux liens sociaux historiques (l'émancipation), 2) une perte des certitudes traditionnelles dans les domaines du savoir, des croyances, des normes (le désenchantement), 3) l'émergence d'une nouvelle forme de lien social (la réintégration). C'est en ce sens que Beck conçoit l'individualisation comme *un processus historique de sociétisation contradictoire* : il atomise les individus par-delà les classes et les couches sociales et fait conjointement émerger de nouvelles communautés socio-culturelles, de nouveaux mouvements sociaux (Beck, 2001 : 165). Pour reprendre l'expression deleuzienne, le processus d'individualisation ne cesse de « déterritorialiser / reterritorialiser » les corps, les représentations mentales, les affects, ... (Deleuze et Guattari, 1972-1973). « *Les hommes ont été arrachés aux conditions traditionnelles des classes et aux réseaux familiaux d'entraide pour être renvoyés à eux-mêmes et à leur destin individuel sur le marché du travail, avec tous les risques, toutes les chances et toutes les contradictions que cela représente (...). L'individualisation aboutit à la suppression des fondements concrets d'une pensée fondée sur les catégories traditionnelles des sociétés de grands groupes - classes sociales, « états » ou couches sociales.* » (Beck, 2001 : 158-159).

---

<sup>68</sup> La société du risque renvoie à un nouveau « paradigme » de société, nous dit Beck, qui s'émancipe des contours de la société industrielle (Beck, 2001 : 20). La « rupture » est la suivante : la modernisation ne connaît plus d'extériorité. La société industrielle a brouillé les limites entre nature et société jusqu'à l'internalisation de la nature au processus de civilisation. L'extérieur disparaît : la société se retrouve face au risque internalisé (pp146-147). « *En cette fin de XX<sup>ième</sup> siècle, la nature est soumise et exploitée, et elle qui était un phénomène externe s'est transformée en phénomène interne, elle qui était du donné est devenue du construit. (...) L'envers de la nature socialisée est la sociétisation des destructions naturelles qui se transforment en menaces sociales, économiques et politiques intégrées au système et portant sur la société mondiale industrialisée à l'extrême.* » (pp16-17). Dès lors, le processus de modernisation devient « réflexif », il est lui-même objet de réflexion et problème (p36). Dès lors, les risques liés à la civilisation constituent un *réservoir de besoins sans fonds* (p42) qui s'autoproduit. La société du risque est, en ce sens, autoréférentielle : son économie est auto-référentielle et ses risques auto-produits (pp101-102), - Giddens parle, en ce sens, de « risques manufacturés ».

<sup>69</sup> L'hypothèse de Beck est la suivante : dans la société industrielle, la logique de la répartition des richesses domine la logique de la répartition du risque, alors que dans la société du risque, le rapport s'inverse. Les risques, - ces événements non encore survenus qui motivent l'action -, contrairement aux richesses dont l'existence est palpable, ont quelque chose d'irréel. « *Ils sont fondamentalement réels et irréels à la fois.* » (p61) : d'une part, menaces et destructions sont bien réelles, et d'autre part la véritable force sociale de l'argument du risque réside dans l'avenir. Ils sont également visibles et invisibles (p81).

L'augmentation des risques et leur nouvelle répartition génèrent des situations sociales de menace et produisent de nouvelles inégalités, par delà les classes et les couches sociales. « *Les risques générés au stade le plus avancé du développement des forces productives (...) se distinguent fondamentalement des richesses. Ils provoquent systématiquement des dommages, souvent irréversibles, restent la plupart du temps invisibles, requièrent des interprétations causales, se situent donc seulement et exclusivement dans le domaine de la connaissance (...), et se prêtent donc particulièrement au processus de définition sociale.* » (p41) Beck montre que la production, la diffusion et la commercialisation des risques ne rompent aucunement avec la logique capitaliste : il s'agirait d'un stade plus avancé de développement.

La société du risque se caractérise par une processus de *paupérisation civilisationnelle* où conditions de vie des personnes et production de connaissances sont inextricablement liées (p98). Or, il faut prendre acte de l'impuissance de la rationalité scientifico-technique à répondre à l'expansion des menaces et des risques liés à la civilisation. « *Les sciences telles qu'elles ont été conçues - avec leur répartition du travail ultraspécialisée, leur appréhension des méthodes et de la théorie, leur absence totale de rapport avec la praxis - se révèlent totalement incapables de réagir de façon adéquate aux risques liés à la civilisation, pour la bonne raison qu'elles participent activement à leur naissance et à leur développement* » (p107). La rationalité scientifico-technique est économiquement borgne, nous dit Beck, son regard étant dirigé vers la productivité, elle est nécessairement aveugle aux risques (p109). « *Dans les situations de classes, c'est l'être qui détermine la conscience, dans les situations de risque, c'est le contraire : la conscience (le savoir) détermine l'être.* » (p95 ; voir aussi p42). Nous entrons donc dans une ère spéculative de risques invisibles (pp132-134) où se forge une solidarité dans la peur (p135). « *Dans la société du risque, la gestion de la peur et de l'incertitude finissent par constituer une qualification culturelle essentielle, tant dans le domaine de la biographie que dans celui de la politique.* » (p139).

Beck montre que d'une part, les relations d'inégalité sociale sont restées très constantes depuis l'après-guerre, et d'autre part, les conditions de vie de la population se sont radicalement transformées. En effet, la société de classes est intégralement transportée à l'étage supérieur (*effet d'ascenseur*) : l'espérance de vie augmente, le temps de travail diminue, les revenus augmentent. En outre, la mobilité sociale complexifie les trajectoires et les conditions d'existence : prolifération de destinées personnelles. Enfin, l'élévation générale du niveau de formation produit, entre autres, une rupture entre les générations. Toutes ces évolutions diminuent les identités de classes. « *La forme, le modèle et le médium de répartition des risques se distinguent systématiquement de ceux de la répartition des richesses. Cela n'exclut pas qu'un grand nombre de risques soient répartis spécifiquement en fonction des couches sociales et des classes. En ce sens, la société de classes et la société du risque coïncident très largement. (...) Il semble que les risques viennent conforter la société de classes plutôt qu'ils ne l'abolissent.* » (pp62-63). La société du risque forge de nouvelles oppositions, par exemple entre ceux qui produisent les définitions du risque et ceux qui les consomment (p84). « *Les sociétés de classes restent attachées, dans la dynamique de leur évolution, à l'idéal de l'égalité (...). La situation est différente dans le cas de la société du risque. Son contre-projet normatif, qui en est le fondement et le moteur, est la notion de sécurité. (...) Au fond, il ne s'agit plus d'atteindre quelque chose de « bien », mais simplement d'empêcher que ne se produise le pire.* » (pp89-90).

Beck montre que l'émancipation de l'individu par rapport aux classes sociales se double d'une émancipation par rapport aux statuts sexuels, - faisant émerger des « familles négociées de longue durée » (p161) ou « à durée déterminée » (p279). « *Dans toutes ces évolutions – émancipation démographique, déqualification du travail domestique, contraception, divorce, insertion dans la formation et la vie professionnelle - , ce qui augmente globalement, c'est le degré d'émancipation des femmes hors des attributions de leur destin catégoriel féminin moderne, émancipation qui est irréversible.* » (p248). La spirale de l'individualisation intervient également à l'intérieur de la famille. Comme le souligne Gazier, c'est la question du « partage des tâches » qui se pose de manière inédite : « *le décalage reste ainsi énorme, dans la plupart des pays, entre la féminisation du marché du travail – une révolution accomplie – et le maintien des habitudes traditionnelles en ce qui concerne les tâches domestiques et parentales – ici une révolution reste à faire.* » (Gazier, 2003 : 219). Si Esping-Andersen prône un nouveau contrat social entre les sexes, Beck nous rappelle qu'« *il est impossible de réaliser l'égalité entre hommes et femmes à l'intérieur des structures institutionnelles qui présupposent l'inégalité entre hommes et femmes.* » (Beck, 2001 : 244). Beck esquisse trois scénarios d'évolution future : 1) le retour à la famille dans ses formes traditionnelles qui signifie l'exclusion des femmes du marché du travail, 2) l'égalisation selon le modèle masculin qui tend à produire une « société ultramobile de célibataires », 3) l'expérimentation de nouveaux modes de vie qui transcendent les rôles des hommes et des femmes, autrement dit, la création sur un plan institutionnel des conditions de possibilité de réunification du travail et de l'existence.

Le caractère puissamment contradictoire du processus d'individualisation s'exprime également par l'institutionnalisation et la standardisation des modes de vie que l'individualisation génère. L'individualisation va de pair avec une massification des destinées individuelles (p199). « *L'individualisation a (...) pour corollaire une institutionnalisation, et en conséquence un formatage politique des trajectoires et des situations d'existence.* » (p285) C'est ce que Beck nomme l'institutionnalisation des modèles biographiques. C'est ici que l'auteur met en évidence, le plus clairement, le prix considérable que l'individu doit payer pour l'inadaptation des nos institutions à la société du risque : résoudre individuellement les contradictions de la collectivité. « *Tous les éléments qui semblent distincts lorsqu'on les*

*aborde sous l'angle d'une théorie du système font partie intégrante de l'existence individuelle.* » (p292).

Le chômage de masse, pour Beck, exprime la dissolution des classes dans le rapport à l'inégalité sociale, avec ces zones de plus en plus floues entre chômage comptabilisé et chômage non-comptabilisé, et entre activité et sous-activité. La société industrielle est fondamentalement une société du travail, nous rappelle Beck : dès lors, une transformation du système de travail génère une mutation profonde de la société. Le système d'emploi de la société industrielle repose sur une standardisation très poussée de toutes ses dimensions essentielles : le contrat de travail, le lieu de travail, le temps de travail. On assiste aujourd'hui à une flexibilisation des trois piliers porteurs du système de plein emploi standardisé : déconcentration géographique de l'activité professionnelle, flexibilisation du temps de travail, pulvérisation des conditions du contrat de travail et du marché de travail, ... « *Le principe de la division du travail, voire de la décomposition du travail est remplacé par le principe inverse : la réunion des différentes tâches à un niveau de qualification élevé, et la souveraineté technicienne.* » (p310). La société du risque génère un système de sous-emploi flexible, pluriel décentralisé et saturé de risques (p304), un marché de transitions critiques (Gazier, 2003). « *De même que les périodes de chômage font désormais partie intégrante de la biographie normale d'une grande part de la population, le sous-emploi, système du plein-emploi et du chômage, est « intégré » au système de l'emploi. A la « normalisation » biographique fait écho une normalisation institutionnelle – dont l'issue est incertaine.* » (Beck, 2001 : 316)<sup>70</sup>. Dans ce contexte, le chômage de masse est vécu comme un destin personnel : « *Le caractère transitoire de l'apparition du chômage finit par transformer les causes extérieures en responsabilités individuelles, et les problèmes liés au système en échecs personnels* » (p202). « *Le destin collectif se transforme d'emblée en destin personnel, en destin individuel qui s'inscrit dans une société que l'on n'aborde plus que de façon statistique. Pour sortir de l'impasse, il faudrait que ce destin personnel soit réintégré dans le destin collectif.* » (p195). Le chômage constitue bel et bien un « risque », au sens de Beck : plus aucun groupe n'est épargné mais les capacités pour y faire face sont inégalement réparties. « *On accepte sans grande réaction politique un chômage de cet ordre de grandeur, on s'en débarrasse en l'individualisant. (...) Cette petite dose de démocratisation du chômage de masse a pour corollaire une petite dose de redistribution de la pénurie, un petit peu plus d'égalité des chances, mais dans le mauvais sens. A tout cela correspond un modèle de répartition spécifique (...): les oppositions générées par l'inégalité sociale se sont transformées en oppositions entre des moments déterminés de l'existence à l'intérieur d'une même vie.* » (pp201-202).

Beck rend compte de l'apparition de nouvelles dépendances de l'individu vis-à-vis du marché qui soulignent, une fois encore, les contradictions immanentes du processus d'individualisation. « *L'individualisation intervient donc précisément dans un contexte social qui exclut plus que jamais toute existence individuelle autonome. (...) L'individualisation est synonyme de dépendance vis-à-vis du marché dans toutes les dimensions de l'existence* » (pp283-284). Ceci nous renvoie directement aux écrits de Esping-Andersen relatifs à la stratégie de réforme des Etats providence visant la re-marchandisation de l'individu et du travail.

---

<sup>70</sup> Beck montre ainsi que le chômage de masse transforme le système de formation : le chômage structurel et durable rend contradictoire la situation du système de formation orienté vers la vie professionnelle (phénomène de salle d'attente, de voie de garage, la valeur en soi de la formation). Face à la menace du chômage, on observe une tendance prononcée à la prolongation ou à la reprise des études (nouvelles stratégies d'évitement) : la formation n'est pas pour autant devenue superflue, au contraire, les diplômés sont de moins en moins suffisants et de plus en plus nécessaires.

### SECTION 3. LES POLITIQUES DE L'AUTOCONTRAINTTE

Ce « détour » par la sociologie de Norbert Elias (et par les travaux de Beck qui en constituent un prolongement direct) nous permet d'esquisser une hypothèse de travail, assez générale, relative aux transformations des politiques publiques ou à l'activation des politiques d'emploi. L'hypothèse est la suivante : la « construction européenne » apparaît comme un niveau supérieur d'intégration au sein du processus de civilisation qui s'accompagne d'une modification de l'économie pulsionnelle des individus. A l'instar de la société de cour, la gouvernance européenne constitue une configuration « inédite » du processus : au niveau sociogénétique, elle cristallise un mouvement de déterritorialisation de monopoles nationaux et de reterritorialisation dans un espace transnational ; au niveau psychogénétique, elle se caractérise par l'intériorisation de normes à grande échelle, par un passage significatif d'une contrainte sociale à une autocontrainte.

A la curialisation des guerriers, correspond aujourd'hui le phénomène de « civilisation des actifs » : une « nécessaire » socialisation de la population active occupée (les travailleurs) et inoccupée (les chômeurs). La civilisation des actifs apparaît ainsi comme un produit de l'interdépendance entre les différents Etats membres de l'Union européenne, - répondant à une nécessité de différenciation, de distinction au sein même de cet espace (Etat providence passif < > Etat social actif). La civilisation des actifs (ou activation des chômeurs et des travailleurs) assure une pacification interne qui permet aux différents Etats membres de conserver certains monopoles clés (comme l'assurance-chômage) sous l'arbitrage des institutions européennes. Dans ce contexte, le chômeur (ou le travailleur) a conscience qu'il se fait violence (par l'intériorisation de normes) pour des raisons sociales : tant au nom de l'intégration européenne que de son intégration sur un marché du travail « sans frontière ».

Précisons encore un point : la construction européenne n'est ni la cause ni la conséquence d'un nouveau stade du processus de civilisation des mœurs. Il s'agit là de deux phénomènes interdépendants. D'un côté, c'est un stade plus avancé d'autodiscipline individuelle qui a permis ce mouvement sociogénétique de dépassement des monopoles étatiques, l'élargissement des interdépendances et de la compétition sur des espaces de plus en plus vastes. D'un autre côté, ce stade d'intégration plus élevé nécessite l'intériorisation de normes, - jusque là « extérieures » à l'économie pulsionnelle. Notons, à titre d'exemple, l'intériorisation progressive de la « convention keynésienne de plein emploi » (Salais et al., 1986 : 239) qui tend, dès lors, sous l'influence des institutions européennes, à devenir une norme individuelle, celle du chômeur « pleinement employable ».

Le terme de « politiques de l'autocontrainte » nous sert à désigner ces politiques dites « actives » qui oeuvrent à l'intériorisation de normes, qui contribuent directement « à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels à l'intériorité des personnes » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 125).

Cette hypothèse se décline en trois propositions analytiques, largement inspirées par les écrits récents de Jean-Michel Bonvin et de ses collègues (Badan et al., 2003 ; Bonvin, 2004 ; Bonvin et al., 2005) : l'activation des politiques d'emploi signifie conjointement l'individualisation, la conditionnalisation (ou contractualisation) et la territorialisation de l'intervention publique.

#### *L'individualisation*

La thèse relative à l'individualisation des politiques publiques n'est pas récente et déborde largement du champ des politiques d'emploi et de formation. Robert Castel (1981) attirait déjà l'attention sur le phénomène de la gestion prévisionnelle et individualisée des risques dans le champ de la santé mentale. Les travaux d'Alain Ehrenberg (1995) confirment cette

tendance générale à l'individualisation systématique de l'ensemble des problèmes sociaux. Sur le marché du travail, la thèse de l'individualisation (Demazière, 1995 ; Maroy, 2000 ; Gazier, 2003 ; Cahuc et Zylberberg, 2004 ; Pierru, 2005), met l'accent sur la responsabilisation, entendons par là le processus de transformation de responsabilités collectives en responsabilités individuelles. C'est ainsi, comme nous l'avons vu, que Beck rend compte de processus d'individualisation des risques sociaux dans la phase actuelle du processus de civilisation : « *dans ce contexte, vivre sa vie, cela équivaut à résoudre sur le plan biographique les contradictions du système* » (Beck, 2001 : 293).

Mais Beck, et avant lui Elias, montrent que l'individualisation est un processus dialectique : un processus d'intériorisation de normes et de contraintes qui transforme, de manière dialectique, les équilibres « nous-je » : d'une part, ce processus atomise les individus, les extrait de leurs territoires existentiels (mouvement de *déterritorialisation*), et d'autre part, il redéploie ces individus dans des chaînes d'interdépendance plus longues, plus complexes (mouvement de *reterritorialisation*).

Contrairement à ceux qui opposent trop rapidement l'individualisation des politiques sociales à la massification des destinées individuelles ou à la standardisation des pratiques, il nous semble essentiel de penser conjointement ces phénomènes, comme les manifestations contradictoires d'un seul et même processus.

### ***La conditionnalisation***

Dufour et al. (2003) parlent de l'« aide au conditionnel » pour désigner l'introduction progressive, en Europe et en Amérique du Nord, de logiques de contrepartie dans les programmes qui visent les personnes sans emploi<sup>71</sup>. « *La contrepartie désigne l'ensemble des mesures d'aide qui comportent des conditions, par opposition à des aides ou des prestations attribuées de manière inconditionnelle. La contrepartie concerne autant les pratiques de workfare que les mesures actives moins sévères* » (p12). Les auteurs sont bien conscients que la contrepartie a toujours existé, contrairement à l'aide inconditionnelle qui relève davantage du mythe. Cependant, la problématique de la contrepartie, poursuivent-ils, « *s'est renouvelée avec la grande diversification de ses formes et l'application à des politiques jusque-là fondées uniquement sur le besoin de principe selon lequel une personne doit se soumettre à des conditions (...) pour recevoir ses prestations* » (op. cit.). Le passage des politiques « passives » aux politiques « actives » témoigne de cette évolution, nous disent-ils (p56).

Ces auteurs soutiennent une thèse forte, montrant que de nouvelles interventions publiques se construisent et se démarquent nettement des façons de faire antérieures : 1) ils soulignent le nouveau rôle de l'Etat social qui consiste à agir sur le capital humain afin de faciliter l'adaptation des personnes aux demandes du marché ; 2) ils soutiennent l'idée selon laquelle la contrepartie n'est pas cyclique, mais est là pour rester (p176) ; 3) ils montrent la faible efficacité des dispositifs de contrepartie dans la lutte contre le chômage et la pauvreté.

Duran et Thoenig (1996) soutiennent également l'idée selon laquelle la conditionnalisation ou contractualisation tend à devenir un mode institutionnel et gestionnaire dominant : la sécurité sociale est de moins en moins conçue comme un ensemble de droits du citoyen mais comme

---

<sup>71</sup> Dans cet ouvrage, - dont l'objectif est de pointer les transformations générales en cours, par delà la diversité des formes que revêt la contrepartie suivant les régimes d'Etat providence considérés -, le traitement des « sans emploi » est envisagé sous l'angle d'une triple relation : la relation entre la personne et l'Etat (chapitre 3), entre la personne et le marché du travail (chapitre 4), entre la personne et l'environnement social (chapitre 5). Les auteurs mettent en évidence deux « logiques relationnelles » entre la personne et l'Etat : contrepartie autoritaire (traitement punitif) versus contrepartie plus souple. Ils pointent trois logiques relationnelles entre la personne et le marché du travail : des stratégies institutionnelles qui privilégient la sortie des dispositifs (pays anglophones) ; des mesures de formation qui visent l'intégration dans l'emploi (Allemagne, France), des mesures de mise à l'emploi ou système de rotation de la main d'œuvre (Danemark). Ils insistent enfin sur la grande diversité des logiques relationnelles entre la personne et l'environnement social (même au sein d'un seul pays comme le Canada). Au total, les auteurs identifient deux modes de traitement des personnes sans emploi : un modèle fondé sur une responsabilité collective (Europe continentale) et un modèle fondé sur la responsabilisation individuelle (pays anglophones).

une relation contractuelle entre l'individu et la société (comme en témoigne le « contrat d'intégration » au niveau fédéral ou le « contrat crédit insertion » en Région wallonne), toujours susceptible d'être révisable ou révocable, qui repose sur un ensemble de droits respectifs et d'obligations mutuelles entre les parties. Notons cependant que cette forme de relation contractuelle se développe dans une méconnaissance inquiétante du droit des contrats et révèle d'emblée son caractère « ambivalent » (Supiot, 1999) : les deux parties de la relation ne sont pas sur un pied d'égalité, les libertés de contracter ne sont pas équivalentes, etc (Gilson et Glorieux, 2005). Sylvie Morel (2000 & 2004) parle ainsi d'une *logique de réciprocité*, d'une « quasi-transaction de marchandage », dans son analyse transversale des transformations des systèmes d'assistance en France et aux Etats-Unis, pour rendre compte du « paradoxe » de la contractualisation.

### ***La territorialisation***

Les transformations à l'œuvre peuvent également s'analyser sous l'angle de la territorialisation : cette « nouvelle gestion locale » des problèmes sociaux (Castel, 1995 ; Duran et Thoenig, 1996 ; Hamzaoui, 2002 ; Bonvin et Burnay, 2002 ; Davoine et Gratadour, 2004).

Duran et Thoenig (1996) envisagent la territorialisation de l'action publique comme le passage d'un modèle de régulation croisée (Crozier et Thoenig, 1976 ; Reynaud, 1988) à un modèle marqué par l'institutionnalisation de l'action collective ou de la négociation, en clair, le passage d'un système polarisé à un système « a-centrique » de coordination sans hiérarchie. Comme le soulignait déjà Duran, gouverner aujourd'hui, c'est gérer l'action collective (Duran, 1990 : 236). « *Le territoire, plus que l'appareil d'Etat, constitue désormais le lieu de définition des problèmes publics. (...) La théorie, et la réalité, de l'Etat unitaire sont mal en point. (...) En conséquence, il faudrait agir en « réseaux » pour mieux gagner en « flexibilité ».* » (Duran et Thoenig, 1996 : 583). Ces auteurs montrent que la « nodalité », - cette capacité de tisser des liens, d'associer autour de soi -, devient une condition généralisée de la conduite des actions. « *Les décideurs institutionnels, (...), ont de plus en plus tendance à exercer une forte incitation – sinon une injonction – à faire travailler leurs représentants en partenariats* » (Kaddouri, 1997). Le partenariat est posé comme une nouvelle *stratégie* de développement, un « nouveau contrat social », une réponse à l'exclusion, une « troisième voie ».

Mais cette problématique de la territorialisation est loin de s'épuiser dans le seul phénomène de « décentralisation » de l'Etat, dans cette glorification du territoire au service d'une action flexible<sup>72</sup>. La territorialisation, comme l'individualisation, est un processus dialectique. Mejed Hamzaoui (2002 : 30) s'inscrit dans cette approche dialectique de la territorialisation, montrant que la déterritorialisation de l'économie (ou mondialisation) va de pair avec une territorialisation du social. Mais la thèse d'une disjonction entre l'économique et le social ne nous semble pas satisfaisante.

La territorialisation de l'intervention publique nous renvoie à ce niveau « supérieur » de coordination de l'action, qui génère un double dépassement de l'Etat nation par le haut et par le bas. Il faut traiter conjointement la déterritorialisation de l'action publique et sa reterritorialisation : d'une part, les politiques d'emploi sont partiellement extraites des territoires nationaux et redéployées à un niveau transnational ; d'autre part, elles s'inscrivent dans des dispositifs locaux. Nous montrerons que ce mouvement dialectique n'affecte pas uniquement la prise de décision politique mais également sa mise en œuvre.

Si l'individualisation de l'intervention publique nous renvoie à la responsabilisation des bénéficiaires de la politique, la territorialisation signifie la responsabilisation des

---

<sup>72</sup> Comme certains travaux récents du CEREQ ou de l'INSEE tendraient à le montrer : cfr. Ourliac et Pierron, 2003 ; Giffard et Guégnard, 2003 ; Bentabet et Michun, 2003 ; Caro et Roux, 2004.



professionnels chargés de mettre en œuvre ces politiques, qui se voient confier une plus grande marge de manœuvre dans la gestion des relations contractuelles avec les bénéficiaires de ces politiques, avec l'ensemble des partenaires de l'action publique, avec les entreprises. Ce dépassement de la monopolisation étatique de l'intervention publique se traduit également par l'externalisation de l'action publique : sous-traitance et travail en réseau au service d'une action publique flexible. Nous montrerons que la problématique du « partenariat » ou du « travail en réseau » est loin de s'épuiser dans ce concept caoutchouteux du « local », dans la mesure où le travail en réseau déterritorialise et reterritorialise les professionnels de l'insertion, à l'instar des bénéficiaires.

La politique du Parcours d'insertion cristallise l'ensemble de ces transformations de l'intervention publique. Cette *politique de l'autocontrainte* tend à responsabiliser conjointement les bénéficiaires et les professionnels chargés de mettre en œuvre cette politique. La transformation de responsabilités collectives en responsabilités individuelles passe par l'intériorisation de normes et de contraintes : le bénéficiaire est tenu pour responsable de sa capacité d'insertion professionnelle (son employabilité) et le professionnel de l'insertion est tenu pour responsable de la qualité du service rendu, autrement dit de sa capacité individuelle à travailler en réseau.

Cette politique tend à privilégier la forme « contractuelle » comme mode de régulation : des contrats qui lient des individus à des institutions (le contrat crédit insertion) et des contrats qui scellent des alliances entre professionnels de l'insertion (chartes, conventions de partenariat). Cette politique d'accompagnement, ou de suivi individuel, émancipe les individus de leurs catégories ou statuts d'appartenance, de leurs territoires existentiels, et redéploie ces individus dans des chaînes d'interdépendance plus complexes (les réseaux de généralistes et spécialistes de l'employabilité, cfr. Oriane et al., 2004). Cette politique de ciblage individuel « à grande échelle » contribue également à la massification des destinées individuelles des chômeurs, à la standardisation de leurs modes de vie. Il en va de même pour les professionnels, chargés de mettre en œuvre cette politique, qui se voient « extraits » de leurs territoires (professionnels et organisationnels) d'origine et redéployés dans de nouveaux territoires (réseaux locaux, plates-formes multipartenariales, dispositif intégré,...) ; l'injonction partenariale de cette politique « globalisante » tendrait également à standardiser les pratiques professionnelles et les logiques organisationnelles.



## Deuxième partie. - Cadres théorique et méthodologique

---

Cette deuxième partie dresse le cadre théorique (chapitre 4) et précise notre méthode (chapitre 5). Le cadre théorique mêle « Economie des conventions » et « Sociologie des professions » : le processus de mise en œuvre du Parcours d'insertion en Région wallonne sera analysé *transversalement*, entre l'horizontalité des arrangements pragmatiques et la verticalité de la socialisation professionnelle (Demazière, 2003). L'explicitation des méthodes d'observation et d'analyse mobilisées dans le cadre de cette recherche permettra de rendre compte du « cheminement réel des idées » (Whyte, 1996).

Comme nous l'avons déjà évoqué en introduction, nous procéderons à l'analyse d'une politique publique sous l'angle, bien particulier, du travail quotidien des agents chargés de la mettre en œuvre, de traduire ses énoncés en action sur autrui : examiner la mise en œuvre des politiques d'insertion ou d'activation à travers les yeux, le langage, les outils, le point de vue de celui qui insère ou active, cet entremetteur qui *agit* la politique.

Pour mener à bien ce projet, nous mobiliserons et articulerons deux cadres théoriques : 1) une approche conventionnaliste ou pragmatique, appliquée à l'analyse des *intermédiaires* des politiques publiques et du marché du travail ; 2) la sociologie des professions et, plus particulièrement, la synthèse théorique élaborée par Freidson. Le premier cadre théorique nous permettra d'analyser les activités de traduction des agents intermédiaires (le « travail spécifique » des agents : activer les chômeurs). Quant au second, il nous permettra d'interroger la professionnalisation des activités de travail, du métier d'intermédiaire public dans le champ des politiques d'emploi (le travail « général », de tout groupe professionnel, qui tend à faire évoluer son métier en « profession établie »).

# Chapitre 4. Processus de mise en œuvre et transversalité

## INTRODUCTION

L'objectif de cette section est de construire un cadre théorique pour analyser le processus de mise en œuvre des politiques d'insertion en Région wallonne, sous un angle bien précis, celui du travail quotidien des « agents » d'insertion chargés de traduire ces *politiques publiques en action publique*, en action sur autrui.

Nous partons d'une idée simple, dont nous ne tarderons pas à dévoiler les vertus heuristiques : le travail de ces agents, comme de beaucoup de travailleurs, gagne à être envisagé comme l'articulation d'un double travail, un travail « spécifique » et un travail général que nous nommerons travail « professionnel ». Le travail spécifique correspond à l'activité principale : dans le cas des agents d'insertion, il s'agit de leur travail avec l'usager (le chômeur). Le travail « professionnel » correspond à l'ensemble des activités de construction (collective) de l'activité spécifique : la construction des savoirs professionnels, des espaces professionnels, des outils de travail, des identités, ... Cette idée simple n'est pas le fruit du hasard ou de spéculations purement théoriques : elle s'est largement imposée comme une réalité incontournable lors de notre travail de terrain. Les acteurs rencontrés nous ont rapidement fait prendre conscience de la double composante de leur travail : les travailleurs des Carrefours Formation distinguent d'ailleurs explicitement le travail qui relève de la « production directe » (travail en première ligne avec un usager) du travail qui relève de la « production indirecte » (travail en coulisses où se construisent collectivement les cadres du travail en première ligne : réunions d'équipes, groupes de travail, formations, ...).

De cette idée simple découle une hypothèse : pour comprendre le travail spécifique de ces agents, à savoir le travail d'insertion ou d'activation avec les chômeurs, il faut impérativement interroger la professionnalisation de ces activités de travail. La professionnalisation des activités de travail renvoie directement au travail « professionnel » : ce travail qui consiste à construire son « métier » en « profession ». Pour l'analyse du travail spécifique avec le public nous utiliserons un cadre théorique emprunté, principalement, à l'*Economie des conventions*, et plus particulièrement aux travaux centrés sur l'analyse des intermédiaires des politiques publiques et du marché du travail. Pour l'analyse du travail « professionnel », nous nous tournerons, en toute logique, vers la sociologie des professions.

Notre étude s'inscrit pleinement dans la lignée des travaux « conventionnalistes » du Centre d'Etudes de l'Emploi (Simonin, 1995) qui se proposent de substituer à une analyse classique des *politiques publiques* centrée sur les mesures, une analyse de *l'action publique* centrée sur les agents locaux qui mettent en œuvre ces politiques. L'idée forte de cet ouvrage collectif est que les règles de droit n'ont pas d'effectivité automatique, elles sont toujours mobilisées, elles constituent des ressources de coordination (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994), des appuis conventionnels de l'action (Dodier, 1993), et non des déterminants rigides. Telle est bien notre hypothèse de départ : les politiques d'insertion ou d'activation ne produisent rien sans l'action de ceux qui les mettent en œuvre. Il en va de même en musique : la partition est une « machine abstraite » qui ne produit des effets, en l'occurrence des affects, que lorsqu'elle est interprétée, jouée. Pour apprécier les « effets » d'une politique publique, on ne peut se contenter de l'analyse des « machines abstraites », il faut impérativement observer la manière dont cette politique est « jouée », analyser les « productions polyphoniques de subjectivité » (Guattari, 1992) que la mise en œuvre pratique de cette politique génère.

Cependant, cette approche « pragmatique » des politiques publiques, centrée sur l'action des intermédiaires du marché du travail, nous paraît incomplète. Malgré les apports incontestables

de cette perspective, diverses questions restent toutefois en suspens. Comment se construisent, s'actualisent, se transforment les appuis conventionnels de l'action ? Comment sont-ils appropriés collectivement ? Comment expliquer le recours à telle ou telle forme de coordination ? Bref, comment saisir ces intermédiaires dans leurs dimensions collectives ? Contrairement à ce que tendraient à montrer ces travaux, il nous semble que l'action des intermédiaires ne se limite pas aux relations de face à face avec un usager, un client, un employeur. La seule analyse de ces cadres d'interaction tendrait à occulter le rôle de ces acteurs dans la construction collective de ressources de coordination (normes, modèles de justice), d'outils et de techniques spécifiques. En coulisses, derrière la scène des interactions de face à face avec le public, ces agents œuvrent à la professionnalisation de leur métier.

La sociologie des professions nous permettra d'interroger les dimensions collectives de ces « agents » intermédiaires, prenant au sérieux la professionnalisation de leur métier qui émerge de transformations de l'action publique et du marché du travail. On a beaucoup insisté sur la précarité ou l'absence de statut des intermédiaires, sur l'inexistence de titres professionnels, sur leur « isolement ». Il n'existe toutefois pas de *point zéro* à la professionnalisation d'un métier, comme nous l'enseignerait Norbert Elias. Dès lors, quel que soit le stade de professionnalisation atteint par ces groupes professionnels, le processus par lequel ils tendent à transformer leur métier (*occupation*) en profession établie (*profession*) est en marche et digne d'intérêt. Nous montrerons l'intérêt de faire apparaître ces « entremetteurs isolés face aux incertitudes des situations » comme un collectif qui se bat pour sa survie, en quête de légitimité vis-à-vis d'un public, de monopolisation vis-à-vis de la concurrence, et d'autonomie vis-à-vis de l'Etat (Freidson, 1984). La sociologie des professions offre des outils indispensables à l'analyse du travail « en coulisses » qui consiste à construire un métier : stabiliser un territoire, construire des outils spécifiques, un langage commun, des valeurs, une identité collective).

La complémentarité de ces deux approches théoriques renvoie directement aux travaux récents de Demazière (2003) sur la catégorisation du chômage et des chômeurs, où l'auteur nous invite précisément à penser le traitement du chômage *entre* l'horizontalité des arrangements pragmatiques d'agents (continuité des catégorisations) et la verticalité des processus de socialisation (discontinuité ou contiguïté des catégorisations) de chômeurs et de groupes professionnels à l'œuvre dans ce champ.

## SECTION 1. L'HORIZONTALITÉ DES ARRANGEMENTS PRAGMATIQUES

### Introduction

Pour comprendre une politique d'emploi, comme celle du Parcours d'insertion en Région wallonne, il faut impérativement s'intéresser à l'action des agents qui mettent en œuvre cette politique (Barbier, in Barbier et Gautié, 1998). Mais qu'est-ce que la mise en œuvre d'une politique publique ? Comment s'analyse-t-elle ?

On peut définir, de manière minimale, la mise en œuvre, comme le travail quotidien de ces agents qui *agissent* la politique publique, qui instrumentalisent des règles pour agir, pour « accompagner » des chômeurs dans le cas qui nous occupe. La mise en œuvre gagne à être envisagée comme une activité de *traduction* : traduire des règles, des énoncés, des « machines abstraites », en une série d'actions sur autrui. Les travaux de Michel Callon et de Bruno Latour sont particulièrement éclairants sur ce point, - surtout si l'on considère, comme le fait Weller (1999), que l'activité d'un scientifique de laboratoire n'est pas très éloignée de celle d'un agent administratif (ou d'un agent d'insertion) parce que tous deux sont conduits à mobiliser des *êtres hétérogènes* (Latour, 1999), des ressources hétérogènes pour agir. Michel Callon définit le concept de traduction comme un processus « *par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise pour aboutir, si elle (la traduction) réussit, à une situation à laquelle certaines entités arrachent à d'autres, qu'elles mettent en forme, des aveux qui demeurent vrais aussi longtemps qu'ils demeurent incontestés* » (Callon, 1986 : 205). L'auteur identifie quatre étapes dans le processus de traduction : 1) la problématisation (comment se rendre indispensable ?), 2) l'intéressement (comment sceller des alliances ?), 3) l'enrôlement<sup>73</sup> (comment définir et coordonner les rôles ?), 4) la mobilisation des alliés (comment les mobiliser ?).

Les agents du FOREM, de Carrefour Formation, des EFT, que nous avons suivis dans le cadre de notre travail de terrain, traduisent au quotidien les politiques d'employabilité en action sur autrui. C'est au quotidien qu'ils doivent se rendre indispensables vis-à-vis de leurs clients (chômeurs, entreprises) et de leurs partenaires. C'est en permanence qu'ils doivent les intéresser, autrement dit déployer les actions qui permettent de stabiliser leur « identité », telle que définie dans la phase de problématisation. Il convient également d'assurer un enrôlement optimal et une mobilisation constante des clients et des partenaires.

Callon définit l'*intéressement* comme « *l'ensemble des actions par lesquelles une entité (...) s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle définit par sa problématisation. Toutes ces actions prennent corps dans des dispositifs* » (Callon, 1986 : 185). L'auteur nous rappelle l'étymologie de ce mot qui justifie son choix : intéresser, c'est se placer entre (inter-esse), s'interposer, ce qui fonde l'attention portée au rôle des « intermédiaires ». Nos agents peuvent être ainsi considérés comme des intermédiaires : des agents qui se positionnent entre des individus, entre des individus et des objets, entre des individus et des procédures.

---

<sup>73</sup> Callon définit l'enrôlement comme un intéressement réussi (op. cit., p189). Pour se situer par rapport aux théories fonctionnalistes, l'auteur précise que l'enrôlement n'implique pas mais n'exclut pas non plus les rôles préétablis. L'enrôlement rend compte de l'ensemble des négociations, du véritable « combat qui est livré » (op. cit., 190).

Les « conventionnalistes »<sup>74</sup> se sont rapidement emparés de la notion d'intermédiaire pour analyser la mise en œuvre des politiques d'emploi et, plus globalement, pour analyser la formation des marchés du travail, par des relations de « proche en proche ». Ces travaux présentent pour nous une valeur inestimable ; ils constituent, comme nous l'évoquerons dans la méthodologie, le point de départ de notre travail de terrain et de nos réflexions théoriques. En réalité, seuls les conventionnalistes se sont intéressés d'aussi près à l'objet que nous ambitionnons : une analyse des politiques d'emploi centrée sur le travail de ceux qui les mettent en œuvre, une analyse des politiques d'insertion à travers les yeux, le langage, le point de vue de ceux qui insèrent.

Nous partageons, avec ces auteurs, l'idée selon laquelle l'analyse des politiques d'emploi s'essouffle rapidement lorsqu'elle est réduite à l'activité d'une élite gouvernementale, administrative, gestionnaire. Il semble également que l'analyse des politiques d'insertion est incomplète lorsqu'elle se borne à apprécier des effets sur les public ciblés : la focalisation sur le « bénéficiaire » de la politique tend invariablement à occulter le rôle des « agents » qui mettent en œuvre cette politique. L'approche pragmatique que développent conventionnalistes (Simonin, 1995 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Gélot et Nivolle, 2000 ; Bessy et al., 2001) et cognitivistes (Joseph et Jeannot, 1995 ; Weller, 1999), contribue à explorer les zones d'ombre de l'analyse stratégique des mises en œuvre des politiques publiques.

Nous proposons dans cette première partie de présenter une synthèse de ces travaux. Cet exposé sera structuré en quatre parties. Nous commencerons par situer l'approche conventionnaliste (point 1) avant de nous centrer sur son application particulière dans le champ des politiques d'emploi : l'origine de cette école et son évolution, les enjeux théoriques, les limites. Les travaux relatifs aux intermédiaires du marché du travail seront présentés en deux blocs : d'abord les intermédiaires publics (point 2), ensuite les intermédiaires privés (point 3). Ce découpage, relativement arbitraire, ne nous empêchera nullement d'envisager les intermédiaires, publics et privés, comme un seul segment bien particulier du marché du travail. Enfin, nous évoquerons la problématique de la professionnalisation des intermédiaires, largement sous-exploitée dans le cadre de ces travaux (point 4). Nous retiendrons de cette revue de la littérature, très ciblée, trois types de « savoirs » : des connaissances empiriques (principalement la situation des intermédiaires en France), des hypothèses théoriques, des outils d'analyse.

## § 1.1. L'Economie des conventions

### 1.1.1. Le « manifeste » conventionnaliste

L'Economie des conventions (EC) apparaît en France à la fin des années 1980, avec la parution du numéro spécial de la *Revue Economique* en mars 1989. Cette approche en économie, qui s'appuie sur d'autres disciplines comme le droit, la sociologie, l'anthropologie, la psychologie, la science politique ou l'histoire, est immédiatement marquée du sceau de l'*hétérodoxie* (Rameaux, 1997), dans la mesure où elle sort du cadre de l'économie néoclassique, s'attachant à montrer que la coordination marchande est incapable de rendre compte, à elle seule, du fonctionnement de l'économie. Deux hypothèses sont ainsi discutées et profondément remises en question : « *La première hypothèse stipule que les relations marchandes et les contrats d'échange entre les personnes les affranchissent de toute référence extérieure dépassant la rencontre de leurs volontés. (...). La seconde hypothèse qui nous semble devoir être remise en cause consiste à considérer que le cadre néoclassique peut*

---

<sup>74</sup> Les économistes appartenant à l'école française de l'Economie des conventions.

*s'étendre continûment à l'analyse des relations strictement marchandes (notamment les relations organisées au sein de l'entreprise), en relativisant le marché mais en gardant intactes les définitions de la rationalité et du calcul d'optimisation.* » (Dupuy et al., 1989 : 142-143).

Les recherches réunies dans ce « manifeste », pour reprendre l'expression de François Dosse (1995), développent une hypothèse inverse de l'interprétation néoclassique « *en considérant que l'accord entre des individus, même lorsqu'il se limite au contrat d'un échange marchand, n'est pas possible sans un cadre commun, sans une convention constitutive* » (op. cit.). Salais (1989) s'intéresse précisément aux conventions constitutives de la relation de travail : « *le principe de la relation de travail échappe au paradigme du marché parce que la relation se déroule dans le temps et parce que l'objet véritable de l'échange – le produit – n'existe pas encore, n'est pas présent au moment où l'échange doit se faire* » (p199). La relation de travail tient par un compromis sur un inexistant, et face à l'incertitude de cette situation, s'établit une double convention de productivité et de chômage.

Thévenot (1989), quant à lui, propose de réexaminer les deux notions de rationalité et d'équilibre (centrales dans le modèle néoclassique) dans des situations qui s'éloignent de l'échange sur un marché concurrentiel parfait qui garantit la possibilité d'un équilibre général. L'auteur permet à l'analyse économique de s'intéresser à la pluralité des formes de justification de l'action dans un univers complexe, en développant deux hypothèses. D'un côté, il part du principe que les formes de coordination sont multiples et que, dès lors, il convient de replacer la rationalité intéressée au sein d'une pluralité de justifications possibles de l'action. L'auteur privilégie la notion d'*accountability*<sup>75</sup>, empruntée à l'ethnométhodologie, à la notion de rationalité : l'action n'est pas forcément rationnelle mais toujours justifiable, la rationalité constituant une forme, parmi d'autres, de justification. Ensuite, il développe une hypothèse relative à la place des objets dans la coordination des actions : « *la justification des actions et donc la possibilité de leur coordination supposent le recours à des objets cohérents avec une forme de coordination (les biens, pour la coordination marchande)* » (p148). Cette hypothèse est nourrie des travaux pionniers que Thévenot mène avec Boltanski sur les « économies de la grandeur » (cahier du CEE de 1987), qui seront publiés en 1991 dans une version plus aboutie : « *le modèle lie ensemble les notions de justification, de coordination et d'objectivité, en mettant en évidence le système des contraintes qui pèse sur l'action raisonnable dans un univers que nous disons complexe, au sens où plusieurs formes de coordination y sont possibles, renvoyant à plusieurs formes d'objectivité* » (p148). Ces auteurs insistent sur le fait que le caractère conventionnel d'une forme de coordination n'apparaît que dans un rapport critique avec une autre forme concurrente.

Par delà l'apparente diversité notionnelle, dont témoigne ce numéro spécial de la *Revue Economique* (1989) pour appréhender les cadres collectifs de l'action individuelle, - Orléan

---

<sup>75</sup> « *Their central recommendation is that the activities whereby members produce and manage settings of organized everyday affairs are identical with members' procedures for making those settings 'account-able'. The 'reflexive', or 'incarnate' character of accounting practices and accounts makes up the crux of that recommendation. When I speak of accountable my interest are directed to such matters as the following. I mean observable-and-reportable, i.e. available to members as situated practices of looking-and-telling* » (Garfinkel, 1967). Pour les ethnométhodologues, la sociologie se définit avant tout comme l'étude des activités quotidiennes, qu'elles soient triviales ou savantes, considérant que la sociologie elle-même doit être envisagée comme activité pratique. « *Dire que le monde social est « accountable », cela signifie qu'il est disponible, c'est-à-dire descriptible, intelligible, rapportable, analysable. Cette analysabilité du monde social, sa descriptibilité, son objectivité se révèlent dans les actions pratiques des acteurs. Le monde n'est pas donné une fois pour toutes, il se réalise dans nos accomplissements pratiques* » (A.Coulon, 1993, p42). Les activités pratiques des membres, dans leurs activités concrètes, révèlent les règles et les procédures. « *Autrement dit, l'observation attentive et l'analyse des processus mis en œuvre dans les actions permettraient de mettre à jour les procédures par lesquelles les acteurs interprètent constamment la réalité sociale, invente la vie dans un bricolage permanent* » (A.Coulon, 1993, p28).



utilise le terme de « paradigme », Dupuy la notion de « sens commun », Favereau parle de « modèle cognitif », Salais de « système de connaissance », Eymard-Duvernay de « représentations » et « structures d'informations » -, ces auteurs convergent sur un point, qui les amène à construire un concept, le concept de convention : la nécessité de s'extraire d'une alternative trop courte entre « holisme » et « individualisme » méthodologique (Delaunay, 1997 ; Defalvard, 2000 ; Bessy, 2002), d'adopter une « posture intermédiaire » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994), d'explorer une « troisième voie » (Dosse, 1995). « *La reconnaissance d'une convention commune remet en cause l'opposition simple entre individualisme et holisme. (...) la convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets* ». (Dupuy et al., 1989 : 143). Les auteurs s'accordent toutefois sur le fait « *que le place admise à une convention commune ne doit pas conduire à renoncer aux préceptes de l'individualisme méthodologique* » (op. cit.). Les auteurs définissent le concept de convention de la manière suivante : « *une convention est une régularité qui a sa source dans les interactions sociales mais qui se présente aux acteurs sous une forme objectivée* » (Dupuy et al., 1989 : 145). Cette synthèse, entre l'individuel et le collectif, est-elle équilibrée ? Selon Raveaud (2004b), l'EC se situe davantage du côté du holisme méthodologique comme en témoigne la primauté accordée aux « cadres communs », aux cadres collectifs de l'action individuelle. Il conviendrait de partir des cadres institutionnels, structurels, situationnels, conventionnels pour analyser les actions individuelles, les comportements des individus insérés dans ces cadres. Ainsi, Desrosières et Thévenot analysent les catégories (statistiques) socioprofessionnelles comme le résultat d'opérations quotidiennes rattachées à des *principes fondamentaux de constitution d'un ordre social*<sup>76</sup>. Salais et Storper (1993), quant à eux, analysent les « mondes de production » comme des cadres de référence communs, comme l'ensemble des différentes formes de coordination accessibles aux acteurs dans le contexte d'incertitude radicale des situations dans lesquelles ils sont plongés. A l'inverse, Bessy (2002) pointe une forme d'individualisme méthodologique « refoulé » inhérent à l'approche conventionnaliste qui, accordant le primat aux représentations individuelles des acteurs, s'est initialement coupé de la notion d'institution. Nous reviendrons sur ce point.

### **1.1.2. Le programme conventionnaliste et son héritage conceptuel**

Si le numéro spécial de la *Revue Economique* de mars 1989 lance un nouveau programme de recherche, il convient d'évoquer brièvement l'architecture théorique de ce programme, rappelant son héritage conceptuel. Plutôt que de procéder à une « visite guidée » de la *théorie des conventions* (Batifoulier, 2001), - qui risquerait inutilement de nous écarter de notre objet -, nous proposons de sélectionner trois articles, devenus célèbres, qui interrogent cette architecture complexe et l'opérationnalisent pour une analyse « post-ethnométhodologique » des dispositifs intermédiaires : l'article de Lascoumes (1990) sur le droit en action, l'article de Dodier (1993) sur « les appuis conventionnels de l'action » et l'article de Eymard-Duvernay et Marchal (1994) sur les « les règles en action ». On peut identifier clairement une double hypothèse commune à ces auteurs : les règles sont des ressources (et non des déterminants rigides) et plusieurs formes de coordination se combinent dans le cours de l'action (principe d'hétérogénéité interne de l'action). L'analyse du droit en action, développée par Lascoumes, - cette idée d'un droit envisagé moins comme contrainte que comme ressource pour l'action -, « *implique tout d'abord de renoncer à l'idée d'impératif et d'envisager le droit comme un système de potentialités à partir duquel se déploient des activités spécifiques de mobilisation*

---

<sup>76</sup> Desrosières A. et Thévenot A. (1988), *Les catégories socio-professionnelles*, La Découverte, Paris.

*des règles. Dans cette perspective, le droit oriente les conduites, il ne les détermine pas* » (Lascombes, 1990 : 45-50)<sup>77</sup>. Si Dodier (1993) nous parle des « appuis conventionnels de l'action », c'est précisément pour rendre compte de « l'ensemble des ressources qui permettent d'élaborer une communauté, même minimale, de perspectives pour coordonner des actions » (Dodier, 1993 : 65-66). Ces appuis s'articulent dans le temps selon trois modes, nous dit l'auteur : la simultanéité, la succession, la confrontation. Ils s'organisent dans l'espace par deux voies simultanées d'ancrage dans le monde : une voie interne et une voie externe, en ce sens qu'ils sont ancrés à la fois dans des personnes et dans des supports externes sous forme d'objets et de repères.

S'intéressant de près aux modes et formes de coordination intermédiaire de l'action (entre « l'acteur et le système »), ces auteurs développent une analyse *pragmatique des formes de coordination*, en articulant trois appuis théoriques : 1) la sociologie interactionniste, 2) l'ethnométhodologie et la sociologie des réseaux, 3) les travaux précurseurs de Boltanski et Thévenot. On pourrait également ajouter, à ce triptyque, la sociologie compréhensive de Max Weber, en particulier ses travaux sur l'« esprit du capitalisme » et sa méthode de l'« Idéal type ». Le lecteur conviendra aisément que le contenu de l'analyse conventionnaliste se construit souvent, pour ne pas dire invariablement, à partir des différences entre des situations idéal-typiques (Raveaud, 2004b) : les trois « modes » de définition de la qualité d'un produit que présente Eymard-Duvernay, soit par le client (monde marchand), soit par des standards technologiques (monde industriel), soit en référence à la tradition (monde domestique) ; les six « cités » esquissées par Boltanski et Thévenot (1991) (ou sept : cfr. Boltanski et Chiapello, 1999) ; les quatre « mondes de production » (interpersonnel, marchand, industriel et immatériel) identifiés par Salais et Storper (1993).

L'approche conventionnaliste, - et plus particulièrement son application concrète dans le champ des politiques d'emploi à travers l'analyse des intermédiaires (publics et privés) du marché du travail -, s'appuie incontestablement sur la tradition de l'école de Chicago : l'entreprise sociologique de Hughes, et de ses collègues, est une exploration inédite de la complexité de la mise en œuvre des normes sociales, dans tous les types d'institutions, comme le rappelle Chapoulié (1996 : 49). Les conventionnalistes poursuivent incontestablement cette exploration de la complexité. Cependant, les conventionnalistes se révèlent souvent prudents et sélectifs face à l'héritage de Chicago, pour une raison principale, nous semble-t-il : dans la « vision » conventionnaliste, l'ordre prime invariablement sur le conflit, dans l'analyse. Pour le dire autrement, les interactionnistes s'intéressent à la complexité de mise en œuvre pour s'extraire de représentations ou visions « idéal-typiques », ordonnées de la vie sociale ; à l'inverse, pourrait-on dire, les conventionnalistes s'interrogent sur les processus de mise en ordre dans une société qu'ils se représentent a priori comme complexe. Et cette conviction que le monde est complexe constitue, sans doute, le principal héritage de l'école interactionniste, qu'il convient de dépasser. Le conflit, la diversité, la multiplicité, le chaos sont comme inscrits de force dans une sorte de processus inéluctable de mise en ordre, si précaire soit-il. Faut-il, pour s'en convaincre, souligner toute l'ambiguïté de l'emprunt, à Strauss, du concept d'*ordre négocié* ? Cette référence explicite à l'école de Chicago, - une des seules d'ailleurs, à l'exception bien entendu du concept d'interaction -, agit comme une *ritournelle* : un refrain populaire dont on aurait oublié la chanson originale. Strauss élabore le concept d'*ordre négocié* (Strauss, 1992) pour montrer que l'ordre social

---

<sup>77</sup> Lascombes esquisse alors une typologie des règles secondaires d'application (ou d'arrangements locaux) : 1) les règles d'interprétation visent l'opérationnalisation des dispositions abstraites contenues dans le cadre juridique de référence (les circulaires et notes de services élaborées par la hiérarchie, les vade mecum, la « jurisprudence maison ») ; 2) les normes de négociation ou d'évaluation (généralement non écrites : les seuils, les fourchettes, les normes techniques) ; 3) les normes de règlement des conflits (régularisation, sanction).

n'est pas donné a priori mais se construit dans le cours des interactions. Nous reviendrons ultérieurement sur les apports théoriques de Strauss lorsque nous traiterons de la sociologie des professions. Retenons simplement, à ce stade, l'inversion de perspective analytique que prend ce concept dans l'usage conventionnaliste : il ne sert plus à montrer que l'ordre est une construction précaire, une production instable, ces auteurs en sont pleinement convaincus, mais permet de montrer que le chaos (l'incertitude des situations et la concurrence relationnelle) se met en ordre « grâce » aux capacités réflexives des individus et à leurs compétences « connexionnistes » de négociateurs, en tant que membres d'entités collectives.

Ceci nous conduit directement à l'héritage « californien » de l'ethnométhodologie. Rappelons que l'ethnométhodologie se définit comme l'analyse des *ethnométhodes*, autrement dit des raisonnements sociologiques pratiques par lesquels des individus construisent le réel<sup>78</sup>. C'est à partir de travaux pionniers de Garfinkel (1967), ancien élève de Parsons à Harvard, que ce *programme de recherche* (Garfinkel in de Fornel et al., 2001) s'ébauche à U.C.L.A., au départ d'une question, que Parsons se posait déjà, et avant lui Durkheim, la question des conditions de possibilité de l'ordre social. « *La thèse ethnométhodologique peut être ainsi résumée : les propriétés d'ordre, de rationalité, d'intelligibilité, de régularité sont les produits des actions elles-mêmes ; l'ordre résulte d'une production locale, c'est un ordre accompli de l'intérieur.* » (Chaniel in de Fornel et al. 2001 : 300). Parallèlement, elle rompt avec toute prétention interprétative : la descriptibilité du réel dispense le chercheur d'interprétations « fumeuses », dans la mesure où les pratiques langagières des membres sont déjà des interprétations, des mises en forme du réel. « *L'ethnométhodologie ne participe pas à cette affaire d'interprétation de signes. Elle n'est pas une entreprise interprétative. Les pratiques locales accomplies ne sont pas des textes symbolisant des 'significations' ou des événements. Considérées dans leurs détails, elles sont identiques à elles-mêmes et ne représentent rien d'autre. Les détails récurrents des activités ordinaires constituent leur propre réalité.* » (Garfinkel in de Fornel et al., 2001 : 36).

Les conventionnalistes empruntent à ce programme le concept d'*accountability*, comme nous l'avons déjà évoqué. Ils poursuivent également le questionnement relatif à l'incomplétude des règles. La posture ethnographique est largement pratiquée et le principe de *tracking* (ou suivi des acteurs) s'opérationnalise comme un suivi rigoureux des contraintes pragmatiques que les acteurs éprouvent dans l'action (Dodier, 1993 : 68).

Selon Dodier (2001), l'approche conventionnaliste partagerait avec la sociologie des réseaux de Michel Callon et Bruno Latour une même posture post-ethnométhodologique, retenant de l'ethnométhodologie le principe du renversement initial (in de Fornel et al., 2001 : 325) : 1) les entités collectives sont également considérées comme des ressources des membres, 2) il s'agit également d'étudier, en tant que telles, les opérations des membres pour faire référence au monde social, naturel et artefactuel. Les conventionnalistes empruntent à la sociologie des réseaux le concept de *traduction* (en ce compris les *dispositifs d'intéressement*) et, bien évidemment, la notion d'intermédiaire pour rendre compte de la construction du réseau par des relations de « proche en proche ». Les travaux de Callon, comme ceux de Latour (1995),

---

<sup>78</sup> Cette construction du réel est observée et analysée principalement dans les pratiques langagières : c'est à travers le langage, que les individus, considérés comme des membres d'une communauté parce qu'ils partagent un savoir de sens commun (et un langage commun), décrivent et construisent le réel (principe de réflexivité). Le cas *Agnès*, chapitre V des *Studies* (Garfinkel, 1967 116-185), est particulièrement éclairant pour illustrer ce nouveau programme de recherche : étudier les méthodes, les procédures par lesquelles ce jeune transsexuel construit sa réalité de femme dans le langage, les méthodes d'accomplissement pratique de sa féminité. Toutefois, ce type d'étude sur le langage ne peut s'opérer *in abstracto* : le langage (signifiant et signifié) est le produit d'un savoir commun socialement distribué qui ne peut être analysé que dans son contexte local de production langagière (principe d'indexicalité).

invitent à prendre en compte le rôle des objets dans l'établissement de l'accord (le rôle des *artefacts* dans le processus de fermeture des boîtes noires)<sup>79</sup>.

Les conventionnalistes partagent encore avec la sociologie cognitive de Cicourel l'hypothèse selon laquelle les règles sont des outils qui cristallisent un apprentissage. Orléan (1989) développe ainsi une approche cognitive des conventions économiques, considérant les règles comme des processus cognitifs. Dans un autre champ, les travaux conventionnalistes sur les intermédiaires des politiques publiques que nous présenterons rejoignent directement les problématiques mises en évidence par Joseph et Jeannot (1995), issues de cette tradition cognitiviste : la construction d'un espace commun entre l'agent et l'utilisateur pour leur permettre de se coordonner, de s'ajuster, de négocier.

Enfin, il convient d'évoquer les apports théoriques directs des travaux précurseurs de Boltanski et Thévenot qui ont été déterminants dans la publication du « manifeste » conventionnaliste. Rappelons qu'une première version de *Economies de la grandeur* avait fait l'objet d'une publication, deux ans avant la parution du numéro spécial de la *Revue Economique*, dans un numéro des Cahiers du CEE (1987), avant la publication définitive de 1991.

Ce troisième socle théorique permet de préciser les ruptures par rapport à l'héritage ethnométhodologique. Il convient d'évoquer, comme le souligne Dodier (1993), la distinction significative entre l'action « descriptive » chez Garfinkel (1967) et l'action « justifiée » chez Boltanski et Thévenot (1991). Pour Dodier, c'est dans cet ensemble de ressources tenues pour « circonstancielles » par les ethnométhodologues (règles, normes, principes, usages,...) que Boltanski et Thévenot recherchent les bases « conventionnelles » stables et disponibles pour justifier les actions. C'est ainsi que les défenseurs de l'approche conventionnaliste se situeraient à mi-chemin entre une coordination minimaliste et une coordination maximaliste.

On peut également se demander si la théorie des cités ne trahit pas un retour significatif de l'interprétation du chercheur, qui constituerait une autre rupture par rapport à la démarche ethnométhodologique : le contenu de l'analyse conventionnaliste apparaît souvent comme une affaire d'interprétation de signes et de pratiques en regard de reconstructions théoriques « idéal-typiques » du *sens commun*, dont nous parle Garfinkel.

### **1.1.3. Limites et évolution : des conventions aux institutions**

Defalvard (2000) est un des premiers à avoir pointé l'évolution théorique notable de l'approche conventionnaliste, à la fin des années 1990 : une sorte de glissement de l'analyse des conventions vers l'analyse des institutions, permettant de renouveler la critique de la rationalité standard et de repenser l'action individuelle. Cette évolution théorique a fait l'objet d'un colloque « Conventions et institutions » à la Grande Arche de la Défense (Paris) le 12 et 13 décembre 2003. On y retrouve à l'exception du philosophe J.-P. Dupuy, les cinq économistes co-auteurs du manifeste de 1989, à la recherche d'une certaine forme de « verticalité », venant enrichir le pluralisme horizontal de l'approche conventionnaliste (Eymard-Duvernay et al., 2003). Les travaux récents d'Eymard-Duvernay relatifs à l'économie politique de l'entreprise (2004) témoignent incontestablement de ce passage des conventions aux institutions, en particulier dans le chapitre IV de cette épure, où l'auteur

---

<sup>79</sup> Précisons néanmoins que l'approche conventionnaliste s'oppose au postulat puissamment relativiste, - fort bien soutenu par Callon et Latour -, qui consiste à traiter sur le même pied les sujets, les objets, les symboles, etc. A l'inverse, l'EC se construit sur le postulat de l'hétérogénéité, de la multiplicité d'objets, de sujets, d'idées, qui ne peuvent en aucun cas être traités, envisagés, de manière équivalente. Une posture relativiste exclut toute forme d'analyse sociologique des valeurs. De plus, si notre rapport aux objets est purement instrumental, la question de l'éthique s'interdit d'elle-même. Retenons que l'EC reconnaît aux valeurs, aux idées, aux symboles une force à part entière, et leur réserve un statut particulier dans l'analyse.

traite des « institutions de l'entreprise » comme principes d'ordre, reliant ces institutions au concept de « conventions constitutives » (Salais, 1989). Les travaux coordonnés par Salais et Villeneuve (2005), dans le cadre du réseau européen de recherche *Eurocap* visant à promouvoir une approche des politiques européennes en terme de « capacités » (Amartya Sen), en témoignent également : l'approche par les capacités permet à ces auteurs d'interroger le rôle des institutions sur le marché du travail<sup>80</sup>. Boyer (2003) souligne, quant à lui, le passage d'une rationalité cognitive ou informationnelle de l'acteur à une rationalité interprétative : cet acteur plongé dans l'incertitude des situations et victime de l'incomplétude des règles apparaît aujourd'hui comme un sujet moral.

Quelles sont les principales raisons théoriques qui ont amené les conventionnalistes de la première heure à étendre leurs ambitions analytiques ? Cette question nous conduit à revenir un instant sur les principales « faiblesses » du modèle initial, tel qu'on le trouve esquissé dans le numéro spécial de la *Revue Economique* (1989). Tout d'abord, la prise en compte de la seule « incertitude » des situations se révèle vite insuffisante pour rendre compte de la complexité de l'action collective (Defalvard, 2000). Mais ce n'est pas le seul élément qui explique l'intérêt renouvelé pour l'analyse des contextes institutionnels de l'action, comme en témoigne la note d'Eymard-Duvernay (et al., 1999) sur les « institutions du recrutement » dans la *Lettre du CEE n°60*.

Parallèlement à la notion d'incertitude, le concept de « convention » présente également une limite évidente : la convention reste un équilibre, - qu'elle soit « équilibre de Nash » (comme chez Lewis) ou « équilibre de sens » (comme dans l'EC). Rappelons que Batifoulier (2001 : 20-22) distingue deux versions ou approches de la convention : a) une version stratégique, issue des travaux du logicien Lewis, fondée sur un postulat de rationalité substantielle (ou limitée, selon les cas), qui définit la convention comme une règle de comportement qui résulte de l'interaction ; b) une version interprétative (celle soutenue par l'EC), issue des travaux de Keynes, fondée sur un postulat de rationalité procédurale : la convention n'est pas uniquement une règle de comportement, elle est aussi un modèle d'évaluation qui permet d'interpréter les règles. Bessy (2002) nous rappelle que les conventionnalistes empruntent la notion de convention à Keynes, que ce dernier mobilisait pour rendre compte de l'émergence d'un cadre commun à partir d'une situation où les agents économiques ne disposent pas de repères communs pour coordonner leurs actions. Mais selon Defalvard, « *les conventions, même fondées sur des croyances intersubjectives, n'en demeurent pas moins des équilibres, dont la stabilité repose toujours sur un calcul d'utilité* » (Defalvard, 2000 : 7). Dès lors, la critique de l'approche néoclassique soutenue par l'EC est incomplète ou se mord la queue.

Cette critique de la convention comme équilibre peut également être déclinée sous une autre formulation : l'action collective peut-elle se résumer aux seuls problèmes de coordination ? Cette limite ne semble pas très éloignées de celle de la sociologie interactionniste qui laisse béante la question du contenu objectif des règles de signification (Pharo, 2000) : « *même s'il est vrai que toutes sortes de règles sociales peuvent être 'construites' par les agents pour se désigner entre eux ou pour désigner leurs actions ou leur environnement, que ces règles sont donc 'relatives' à certains contextes ou à certaines cultures, il ne semble pas vrai que ces règles ne soient soumises à aucune contrainte d'objectivité plus générale et non-relative à ces contextes* » (Pharo, 2000 : 143). Sur cette question du sens objectif des faits sociaux, mentionnons l'hypothèse récente du philosophe J. Searle (1995)<sup>81</sup> qui suggère de traiter les

---

<sup>80</sup> Déjà en 1998, Salais s'interrogeait sur le fondement conventionnel des institutions (Salais, 1998). L'auteur suggère de rapprocher théoriquement le concept de convention du concept de base informationnelle de justice (Sen, 2001 : 111) pour interroger le fondement informationnel du choix social. Lire à ce propos les écrits récents de Nicolas Farvaque qui poursuivent le travail ébauché par Salais (Farvaque, 2003, 2004 et à paraître ; Farvaque N. et Benlemsemlmi, 2003).

<sup>81</sup> Searle J. (1995), *La construction de la réalité sociale*, Gallimard, Paris.

« faits institutionnels » comme des « faits bruts », auxquels les hommes auraient attribué conventionnellement une certaine valeur ou fonction dans certaines situations ou contextes (Clément et Kaufmann, 1996). Certes, comme nous l'avons vu, la convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les acteurs. Mais on comprend tout l'intérêt de pointer le moment où la convention acquiert une certaine extériorité, cette stabilité, cette objectivité qui nous fait oublier son caractère conventionnel, lorsque la convention devient une institution. Il semble, en effet, essentiel d'adopter un point de vue « interne » et « externe » sur les règles.

Enfin, il convient de prendre acte d'une certaine difficulté (théorique) à doter les individus d'une capacité à créer ou à faire évoluer les règles et les institutions qui leur permettent de se coordonner (Defalvard, 2000 : 6). En clair, dans le modèle de l'EC, les individus sont dotés de capacités réflexives (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 : 17) qui leur permettent d'interpréter le monde et de justifier leurs actions, mais leur créativité est extrêmement limitée<sup>82</sup>. Comme en convient Bessy (2002), dans l'approche de l'économie des conventions, il n'y a pas de place pour des individus réformateurs qui peuvent, à tout moment, proposer de changer de convention, dans une relation de complète transparence. Les individus sont fondamentalement « incomplets », comme les règles qu'ils mobilisent.

Pour échapper à cette critique, les premiers défenseurs de l'approche conventionnaliste s'étaient réfugiés derrière un stratagème peu convaincant : « *Pour concilier l'idée d'une extériorité, d'une opacité de la « convention » avec l'idée qu'elle est le produit d'actions individuelles, qu'elle a sa source dans les interactions sociales, l'EC distingue le temps fonctionnel de la pratique et le temps plus ou moins long de l'émergence de la « convention ». C'est par cette distinction qu'elle entend ménager une posture intermédiaire entre « holisme » et « individualisme » méthodologique* ». (Bessy, 2002 : 13). C'est peut-être en ce sens que la synthèse initiale entre l'individuel et le collectif se révèle incontestablement « compromise », pour reprendre l'expression de Delaunay (1997). Contrairement à Raveaud ou à Bessy, nous ne pensons pas que cette synthèse est compromise parce que les conventionnalistes seraient davantage du côté du holisme ou du côté de l'individualisme, mais tout simplement parce qu'il ne s'agit pas d'une synthèse. Il s'agit moins de synthétiser que de faire coexister des réalités ou temporalités autonomes : d'un côté, la temporalité des interactions de face à face où les acteurs s'ajustent dans des situations incertaines, d'un autre côté, des interdépendances de groupes, de classes où se joue la création de cadres communs, de conventions, d'institutions.

#### **1.1.4. Une application particulière de l'approche conventionnaliste : l'analyse des intermédiaires des politiques publiques d'emploi et du marché du travail**

L'approche conventionnaliste trouve une application particulière au Centre d'Etudes de l'Emploi, cet établissement public de recherche dépendant en partie du Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, qui concentre nombreux défenseurs et initiateurs de ce programme épistémologique : l'analyse des intermédiaires des politiques publiques d'emploi et du marché du travail (Simonin, dir., 1995 ; Eymard-Duvernay et Marchall, 1997 ; Bessy et Eymard-Duvernay, dir., 1997 ; Meyer, 1998 ; Gélot et Nivolle, dir., 2000). Cette analyse des intermédiaires ne s'est pas concentrée exclusivement sur la France : elle a fait l'objet d'analyses comparatives avec la situation au Royaume-Uni (Bessy et al., dir.,

---

<sup>82</sup> Rappelons cependant, que chez Garfinkel (1967), l'interprétation du monde contribue directement à sa mise en forme : décrire le monde c'est le construire, nous rappelle très justement Weller (1995).

2001), et d'analyses plus ciblées en Suisse (Badan et al., 2003) et en Belgique (Orianne et al., 2004).

La distinction entre intermédiaires des politiques d'emploi et intermédiaires du marché du travail repose essentiellement sur un découpage « institutionnel » entre les intermédiaires « publics » (principalement le service public d'emploi : ANPE en France) et les intermédiaires « privés » (cabinets de recrutement, agences privées d'intérim, consultants). Cette distinction entre deux segments de l'intermédiation laisse apparaître deux réalités de travail assez différentes et surtout deux activités spécifiques qu'il convient, dans un premier temps, d'explorer séparément avec un même outillage théorique et méthodologique : d'un côté, des activités de « placement », d'un autre côté, des activités de « recrutement ». D'un côté, l'activité d'agents qui assurent la mise en œuvre des politiques publiques d'emploi, qui « exécutent » la commande publique ; d'un autre côté, des agents qui assument des « commandes privées » de sélection de candidats.

Ce découpage institutionnel présente évidemment des limites : lorsque l'on parle des activités de placement des intermédiaires publics, il convient de distinguer, comme le précisent très justement Caire et Kartchevsky (in Gélot et Nivolle, 2000), le « placement », au sens juridique du terme, formalisé dans un contrat de travail, qui a toujours été du ressort de l'employeur, et l'activité de placement, au sens anthropologique ou sociologique du terme, à savoir une activité d'intermédiation et d'information sur les emplois. C'est bien entendu dans cette seconde conception que le « placement » est envisagé par les conventionnalistes. Dès lors, l'activité de placement et l'activité de recrutement ne diffèrent que par les cadres organisationnels et institutionnels dans lesquels s'inscrit cette même activité « interprétative », « informative », « cognitive », « connexionniste ».

Qu'est-ce qu'un intermédiaire ? Nous l'avons déjà évoqué, on trouve dans les travaux pionniers d'Eymard-Duvernay et Marchal (1994) une trace évidente de l'emprunt de cette notion à la sociologie des réseaux, en particulier de Michel Callon (1984). Eymard-Duvernay et Marchal identifient, sur base d'observations fines des interactions entre agents et usagers dans un organisme gestionnaire de logements sociaux soumis à des réformes inspirées du secteur privé (décentralisation des activités, valorisation de l'initiative individuelle, nouvelle orientation à l'« usager », outils de gestion évolutifs produits par les agents, ...), deux formes principales d'ajustement : les rapports d'intéressement et les rapports d'évaluation. Ces auteurs définissent les dispositifs d'intéressement comme la prise en compte de l'intérêt des personnes que l'on cherche à mobiliser dans le cadre d'une négociation, et les dispositifs d'évaluation comme l'évaluation de la conformité des conduites en référence à des principes généraux (Eymard-Duvernay et Marchal ; 1994, p15). C'est dans ce texte, probablement, que l'on trouve l'origine de cet intérêt que portent les conventionnalistes à la notion d'intermédiaire : les rapports d'intéressement identifiés par Eymard-Duvernay et Marchal, sur base des travaux de Callon (1984), font apparaître les dispositifs « intermédiaires » (intéresser = être entre) qui rendent possible la négociation des règles et des équipements et donc l'enrôlement des acteurs.

C'est en ce sens qu'un intermédiaire, avant d'être un « agent local », est un dispositif. Eymard-Duvernay (1997) définit un dispositif comme un « *ensemble de routines incorporées et d'objets qui conditionnent son usage par les acteurs* » (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 : 17). « *Nous entendons par dispositifs les outils et les compétences incorporées qui permettent la diffusion et le traitement de l'information* ». (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 : 19). Le lien entre le concept d'intermédiaire et le concept de convention prend alors tout son sens, dans la mesure où « *la notion de convention permet (...) de mettre l'accent sur la construction du contexte informationnel de l'action (...)* La notion de convention permet de marquer la

*pluralité des procédures cognitives ou règles de comportement susceptibles d'encadrer les actions* » (op. cit.). Ces auteurs insistent fortement sur le fait qu'un dispositif ou un réseau « *n'est pas fait que de liens interpersonnels, il est cristallisé dans des objets (...) qui instrumentent les relations* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 42). Bessy (1997) offre un très bel exemple de cette problématique dans un article où il envisage le rôle de plusieurs intermédiaires sur un segment du marché du travail, en l'occurrence le secteur de la photographie. « *L'analyse des processus d'apprentissage, liés à l'accès à différents espaces de valorisation du travail du jeune photographe, fait émerger une pluralité de formes d'évaluation des compétences que l'on peut comparer à celles en œuvre dans les situations plus classiques de recrutement* » (in Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 : 279). Convaincu de l'idée selon laquelle la valeur du travail dépend de son espace de valorisation, Bessy montre que le « book » du photographe constitue précisément un espace de valorisation de ses compétences. Le book est cet objet qui cristallise des liens interpersonnels et instrumentent les relations, entre le photographe, son agent, ses clients.

Résumons-nous : un intermédiaire est donc un dispositif qui permet le passage d'une convention à l'autre (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 35). Ce concept permet « *de rendre compte de la formation d'un collectif par des relations de proche en proche : des dispositifs, et en particulier les objets, permettent de faire circuler des points de vue, leur donnant de la solidité* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 37). Mais la notion d'intermédiaire renvoie également aux agents « locaux » qui sont intégrés dans ces dispositifs et qui les incorporent, les construisent, les mobilisent, ... L'« agent » intermédiaire, du marché du travail ou des politiques publiques, se définit alors de manière minimale (voire tautologique) par sa « fonction » d'intermédiation, son « rôle ». L'intermédiaire est un entremetteur : « *l'action d'un intermédiaire (...) vise à mettre en relation les individus, à les amener à négocier pour favoriser l'émergence ou la reconnaissance de leurs compétences. Sa professionnalité se situe dans sa capacité à créer une synergie entre les parties du recrutement* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 41).

Plusieurs études mettent l'accent sur le caractère non-simultané de cette relation d'intermédiation, dans la mesure où elle s'exprime, la plupart du temps, dans des interactions de face à face. Ainsi Caire et Kartchevsky (in Gélot et Nivolle, 2000) identifient trois phases de cette activité d'intermédiation qui rend compte de son caractère non simultané : 1) relations entre agent et demandeur d'emploi ; 2) relations entre agents de l'intermédiation ; 3) relations entre agent et entreprise. Meyer (1998), quant à lui, parle d'une intermédiation à « double détente » pour exprimer la fragmentation de cette relation triangulaire, découpée en diverses séquences de face-à-face.

\*  
\*      \*

Nous proposons dès à présent de présenter les principaux résultats produits par ces analyses conventionnalistes des intermédiaires des politiques publiques d'emploi et du marché du travail.

## **§ 1.2. Les intermédiaires des politiques publiques**

### **1.2.1. Les politiques d'emploi et leurs acteurs : une pragmatique de l'action publique**

L'ouvrage collectif du Centre d'Etudes de l'Emploi *Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs*, dirigé par Bernard Simonin (1995), constitue une application particulière de l'approche conventionnaliste à l'analyse des politiques publiques, en particulier des politiques



d'emploi. Comme le proclame Annie Fouquet dans l'avant-propos, une idée forte, relayée par la théorie, fait converger l'ensemble des observations : « *entre la règle générale émise par l'Etat et son application particulière ici où là, le rôle des acteurs est essentiel* ». Bernard Simonin précise la démarche dès les premières lignes de l'introduction : « *les effets produits par les politiques publiques d'emploi ne peuvent pas être compris sans une analyse fine de l'action des nombreux agents qui participent à leur mise en œuvre* ». Simonin nous rappelle à juste titre que la focalisation sur les mesures est insuffisante pour évaluer les politiques d'emploi : on ne peut se limiter à l'analyse des choix réglementaires opérés par l'administration centrale lors de l'élaboration de la politique. Il convient également de ne pas assimiler les entreprises et les demandeurs d'emploi aux consommateurs rationnels de la théorie économique standard, ces « idiots rationnels » dont nous parle Sen (1993 : 87-116). Eric Verdier (in Simonin, 1995 : 44) pointe trois pôles d'analyse privilégiés dans cette perspective de recherche, centrée sur la mise en œuvre locale par les acteurs des politiques publiques, qui retiendront toute notre attention : 1) les modalités de traduction, d'interprétation et d'appropriation par les agents locaux ; 2) les compétences mises en œuvre par les agents dans l'application de la politique publique ; 3) L'inscription de l'aide publique dans les dynamiques territoriales (les transformations de l'action publique : l'importance accrue du local).

Sur ce dernier point, Jean-Baptiste de Foucauld et Laurent Thévenot (pp319-349) tentent d'examiner l'évolution des politiques sociales et la transformation de l'action publique, s'interrogeant sur la légitimité de la localisation ou territorialisation de l'action publique : « *Les politiques nouvelles qui sont apparues au niveau local ont une double fonction. D'une part, elles répondent à une nouvelle finalité, une nouvelle problématique sociale correspondant à l'atomisation des rapports sociaux et au souci de faire face à la complexité et de personnaliser les actions ; en ce sens elles sont légitimes. Mais elles ont aussi une fonction de compensation de l'ensemble des dysfonctionnements étatiques. Les structures publiques sont devenues si désordonnées qu'on a besoin, avant de faire quoi que ce soit, d'organiser tout un réseau de partenariat dans des conditions de plus en plus complexes et avec des risques de dysfonctionnement très forts* » (p321). « *L'inscription locale des politiques sociales oblige aujourd'hui à une redéfinition du « social » qui ne serait plus l'étayage d'un compromis entre grandeurs civique et industrielle mais engagerait des liens de personnalité et de proximité susceptibles d'être mis en valeur selon une grandeur domestique de la confiance* » (p323). Mais l'hypothèse d'une transformation de l'action publique est tout à fait secondaire dans cet ouvrage. Elle permet tout au plus de situer prudemment une série de contributions relatives à l'émergence et à l'activité de « nouveaux » intermédiaires publics et de ne pas se limiter au service public d'emploi (ANPE).

C'est ainsi que Edith Kirsch montre qu'avec la mise en place de conventions de formation-prévention (FNE-prévention) destinées à l'adaptation professionnelle des travailleurs, l'intervention publique a évolué vers de nouvelles sphères d'activités qui échappent à la réglementation du service public (p75) : l'incitation, le conseil, la coopération avec les entreprises. Baron et al. s'intéressent à la construction de réseaux locaux d'insertion qu'ils définissent comme l'ensemble des relations d'échange et de coopération (p172), insistant sur les échanges de mémoire au sein du réseau concourant à stabiliser un sens commun (p193). La contribution d'Hélène Hatzfeld sur les entreprises d'insertion (pp235-259) tente de mettre en évidence les compromis difficiles que les structures d'insertion opèrent localement entre entreprise et marché, entre modèle « industriel » et modèle « marchand ». Cette communication fait écho à celle de Robert Ardeni qui traite justement des difficultés que rencontrent les intermédiaires pour intéresser les entreprises à utiliser les dispositifs d'insertion, dans le cas particulier de mesures en faveur de l'insertion professionnelle de

travailleurs handicapés. La réussite d'une politique d'emploi dépend de la capacité des acteurs à créer des liens de collaboration avec les entreprises, rendue possible par le développement de « nouvelles » formes d'intermédiation.

Deux hypothèses principales guident les auteurs de cet ouvrage collectif. La première hypothèse est relative à la place de la règle administrative dans le travail concret des agents : « *les règles contenues dans les mesures, les fonds publics mobilisés constituent des appuis à leur action, non des déterminants rigides* » (Simonin, 1995 : 20). Les règles sont des ressources de coordination que les agents sont parfois amenés à détourner afin de les rendre compatibles avec les orientations de long terme qui les guident. Dans cette approche, les règles de droit n'ont pas d'effectivité automatique ; de par leur incomplétude, elles doivent être mobilisées, interprétées, agies (Simonin, 1995 : 39). « *Puisque l'efficacité des politiques publiques n'est pas réductible à la bonne application des règles édictées au niveau central, il faut s'intéresser à la complexité de l'action des agents et aux tensions qui résultent de la nécessité pour eux de combiner différents principes d'action hétérogènes* » (Simonin, 1995 : Introduction XII). Comme le reformulera plus tard Laurence Lizé (2000), une mesure n'est pas efficace en soi : son efficacité va dépendre des interactions entre usagers et agents.

La seconde hypothèse concerne l'« instabilité » des situations qui génère la complexité de l'action des agents qui doivent équilibrer différents profils ou régimes d'action. En clair, comme l'information sur le marché du travail est imparfaite et que les situations sont instables, le résultat de la politique dépend donc largement de la bonne information qui circule sur le marché. L'action des intermédiaires est alors déterminante : ce sont eux qui créent et diffusent de l'information, stabilisent des situations et construisent de la négociation (des espaces de négociation). Comme le souligne Emmanuelle Reynaud sans ironie (in Simonin, 1995 : 36-37), la prise de position théorique est en même temps une posture de recherche et la conclusion substantielle : c'est au niveau local que le sens des mesures pour l'emploi se détermine ; ce sont les acteurs locaux qui détiennent le sens d'une politique, c'est d'eux qu'on peut apprendre et qu'on doit attendre des enseignements.

### **1.2.2. Les trois « ordres » de production du service public d'emploi :**

La contribution de Bessy, Eymard-Duvernay, Gomel, Simonin est extrêmement intéressante, car elle nous initie à la problématique de *l'hétérogénéité machinique* du service public d'emploi, pour reprendre l'expression de Félix Guattari (1992). Les auteurs du C.E.E. dégagent trois profils types d'action d'agents du service public de l'emploi en analysant les formes de jugement auxquelles ceux-ci se réfèrent lorsqu'ils appliquent la politique publique (in Simonin, 1995). Cette construction de profils intègre les critères d'évaluation de l'action des agents, la qualification et l'expérience professionnelles dont ils sont dotés, les mesures de la politique publique sur lesquelles ils s'appuient, les formes de relation qu'ils entretiennent avec leurs « clients » (ici, les jeunes) et partenaires, ainsi que les supports de leur jugement (ressources idéologiques, symboliques).

#### **a) Le profil d'agent civique**

Ce profil correspond à l'organisation traditionnelle de l'administration du travail, avec un attachement très fort aux règles. L'agent civique produit de l'inscription de cas, de l'enregistrement de situations. L'action des agents civiques est évaluée par rapport à la mise en œuvre efficace et juste des règles du droit du travail ainsi que des règles découlant des dispositifs d'intervention et de gestion (extension au profil de coordinateur). Les agents civiques sont spécialisés par mesure et chaque mesure constitue le support juridique de l'action. Les auteurs pointent comme principales qualités requises : la capacité d'application

du droit, la motivation sociale et la capacité d'établir des rapports de force, par exemple avec les entreprises, ainsi qu'une maîtrise technique solide s'appuyant sur une connaissance approfondie des dispositifs. Outre la mise en œuvre efficace et juste des règles de droit, les agents civiques ont pour mission de contrôler la bonne application des règles de droit par d'autres acteurs (comme les entreprises).

b) L'agent vendeur de contrats

Il centre son activité sur les incitations financières à l'égard des employeurs. L'agent vendeur de contrats produit de la consommation de services. Son action est évaluée au nombre de contrats placés auprès des entreprises. Les contrats sont des « produits » et les entreprises des « clients » ; ces agents gèrent des « portefeuilles de mesures ». Les principales qualités requises sont : la capacité de vendre des mesures, la disponibilité, le dynamisme et le sens des contacts. Les liens avec les « clients » sont ponctuels ; la prospection se fait au jour le jour afin de saisir les opportunités. L'agent vendeur de contrats fait de la publicité : il incite à la consommation de mesures ou de services. La politique est celle du « guichet ouvert ».

c) L'agent de réseau :

Il cherche à établir des relations d'échanges durables et personnalisés avec les entreprises et les autres acteurs des politiques publiques, en utilisant sa connaissance du milieu local. L'agent de réseau produit de la production ; il produit des machines à produire, des réseaux de production de services, des agencements mécaniques hétérogènes. Son action est évaluée suivant sa capacité à entretenir et à créer des réseaux au sein du SPE, dans le monde associatif ou des entreprises, ... Ces agents doivent avoir une bonne connaissance du milieu local afin d'intéresser les représentants de différents réseaux (administratif, professionnel, de la formation, ...). Leur capacité d'interaction et d'ajustement est contrainte par la nécessité de stabiliser les réseaux de relations. Les liens avec les « partenaires » de réseaux sont personnalisés ou s'effectuent par l'intermédiaire de représentants, de passeurs, qui assurent la connexion avec le SPE.

Les auteurs précisent que ces profils renvoient moins à des types d'agents, comme le suggère la présentation de cette typologie, qu'à des registres d'action que mobilisent conjointement ou successivement les agents du service public. En ce sens, les trois profils présentés renvoient directement aux trois niveaux de production que repère Barbier dans ce même ouvrage : l'Etat produit des réglementations – l'Etat produit du « lien social » - l'Etat produit des services immédiats aux usagers (Barbier, in Simonin, 1995 : 83-86). Il est intéressant de mettre en relation les « profils » de Bessy et al. et les « niveaux » de Barbier aux trois « ordres » de production de l'inconscient mécanique mis en évidence par Deleuze et Guattari dans *L'Anti-Oedipe* (1972-1973). En clair, le service public d'emploi doit être analysé comme une « machine », aux composantes multiples et hétérogènes, qui ne cesse de produire de la production (produire du lien, des réseaux, des machines à produire), de la consommation (produire la consommation de services, de mesures, des biens), de l'enregistrement (produire de l'inscription, du tri).

Ces travaux pionniers inviteront d'autres chercheurs à interroger l'articulation complexe de ces trois ordres de production et les tensions qu'elle génère, dans le chef des agents et des usagers, à souligner l'ambivalence du « rôle » de l'ANPE comme intermédiaire public du marché du travail.

### **1.2.3. Le « rôle » de l'ANPE : produire du lien social ou produire de la consommation de services ?**

Laurence Lizé (1997 et 2000) s'interroge sur le « rôle » de l'ANPE comme intermédiaire public : quel est le marché couvert par l'agence et quels modes d'intermédiation pratique-t-elle, se demande l'auteur ? Elle propose une typologie des appariements entre offres et demandes d'emploi sur base d'une analyse statistique, qu'elle affine par des enquêtes de terrain (in Bessy et Eymard-Duvernay, 1997). Dans une publication plus récente (Lizé, 2000), elle affine encore ces réflexions et propose d'envisager trois « positions possibles » de l'intermédiation publique : 1) simple fonction de mise en relation ; 2) action sur la demande d'emploi (stages et formations) ; 3) action conjointe sur l'offre et la demande. Elle pointe également trois types d'instruments mobilisés par les agents dans leurs relations avec les employeurs : 1) leur connaissance des règles ; 2) leur capacité de sélection ; 3) la nature des relations avec l'employeur. Elle construit enfin une typologie en deux axes, laissant apparaître six types d'intermédiation : d'une part, un axe « stratégique » (stratégie de défense, d'accompagnement ou de négociation), d'autre part l'intensité de la « maîtrise » de la relation par l'agent (forte/faible). Comme le souligne Simonin (in Gélot et Nivolle, 2000), Lizé met en évidence les opérations de traduction de cet intermédiaire public : l'ANPE retraduit en « critères d'agence » les besoins exprimés par l'employeur afin de rapprocher l'offre des demandeurs d'emploi inscrits à l'agence. Ainsi, les marges de manœuvre des agents intermédiaires sont étroites mais pas inexistantes, puisque ceux-ci semblent disposer de deux leviers d'action précieux : capacité à fournir des solutions d'embauche avantageuses pour les entreprises (Lizé, 1997 et 2000) et capacité à assurer un premier tri (Bennarosh, 2000).

Legay et Monchatre (2000) montrent que malgré son apparente unité d'établissement public, l'ANPE présente une grande diversité de situations d'agences locales. L'« élasticité » du rôle de l'ANPE à l'échelle locale, nous disent-elles, tient largement à la pluralité de ses missions. Il ne fait aucun doute, pour ces chercheuses du CEREQ, que les pratiques indigènes constituent le niveau pertinent de l'analyse ; cependant, « *les ajustements locaux ne sont pas réductibles à la somme des jugements portés par les agents sur des mesures destinées aux employeurs. Des effets de territoires semblent également à l'œuvre* » (Legay et Monchatre, 2000 : 41). De cette diversité d'ajustements locaux lors de la mise en relation de l'offre et de la demande locales d'emplois, les auteurs retiennent deux systèmes d'intermédiation qui positionnent l'ANPE dans des rôles marchands ou civiques : un système dominé par une logique publique (lutte contre le chômage de publics en difficulté) et un système dominé par une logique privée (au service de l'offre). Ces constats font directement écho aux travaux de Simonin (1995) qui s'attachaient à faire ressortir les tensions éprouvées par les agents, entre la recherche d'efficacité marchande et le maintien du principe d'égalité d'accès à l'aide publique, entre le quantitatif et le qualitatif (Simonin, 1995 : 63)

On ne manquera pas de mentionner les travaux de Meyer (1998) qui présentent l'intérêt de comparer deux types d'intermédiaires publics du marché du travail : d'une part, les Agences locales pour l'emploi (ANPE), et d'autre part les Permanences d'accueil d'information et d'orientation (PAIO) et les Missions locales (ML). L'analyse des processus de mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi, dans ces deux types d'institutions publiques pour l'emploi, est centrée sur une catégorie bien particulière de public cible : les jeunes de moins de 26 ans. L'auteur commence par pointer deux logiques organisationnelles distinctes : 1) le paradigme « gestionnaire » de l'ANPE, qui s'exprime entre autres par des changements de vocabulaire significatifs (clients, parts de marché, ...), 2) le paradigme « social » des ML et PAIO, caractérisé par une approche globale de l'individu (processus relationnel de socialisation). Il rapproche ensuite ces logiques organisationnelles des « cités » mises en évidence par Boltanski et Thévenot : d'un côté, la cité marchande (l'ANPE), et d'un autre côté, la cité domestique (ML et PAIO). L'auteur nous rappelle, à ce propos, toute l'ambiguïté

du rôle de l'agence vis-à-vis des employeurs qui oscille constamment entre partenariat et sous-traitance.

Meyer insiste sur le fait que les conventions, les cadres communs, qui stabilisent le travail d'intermédiation, se réfèrent « *non pas à un monde exclusif mais à des mondes disparates, qu'ils vont articuler entre eux pour assurer un compromis* » (Meyer, 1998 : 359). L'auteur envisage le service public d'emploi comme la figure (ou le masque) d'un compromis qui s'organise autour de l'utilisateur. Selon lui, les mondes civique et industriel doivent toujours être articulés au monde marchand dans le cas de l'ANPE, et au monde domestique dans le cas des missions locales et PAIO. « *Contrairement au monde marchand qui structure la convention des agents de l'ANPE, les conseillers des missions locales et PAIO justifient leur cohérence procédurale et leur efficacité professionnelle par une rhétorique qui s'appuie sur le paradigme de la prise en charge psychologique. Cette manière de définir son action renvoie typiquement au monde domestique. (...) L'établissement de diagnostics, de conseils, repose sur une éthique professionnelle de non-jugement, de secret professionnel, qui garde 'au sein de la famille' les informations confidentielles échangées* » (Meyer, 1998 : 358).

On ne peut évidemment que regretter cet usage un peu réducteur des catégories d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991). La théorie des cités apparaît alors comme une sorte de « Venus de Milo à tiroirs », une théorie esthétisante et classificatoire. La citation de Meyer (p358) est d'ailleurs symptomatique des difficultés que pose cet usage très approximatif de l'idéal type : les données empiriques qui n'entrent dans aucun tiroir sont éliminées. L'auteur parle d'un paradigme de la prise en charge psychologique, « clinique » pourrait-on dire, mais il ne retient de cette « image » du médecin (ou clinicien) de « famille » que la dimension « domestique ». Par manque de catégories ou de tiroirs (il n'existe pas encore à ce jour de « cité clinique »), la dimension clinique est évacuée, ou écrasée, changée en un improbable résidu.

#### **1.2.4. La production d'enregistrement : l'ANPE comme machine à trier les chômeurs et les offres d'emploi**

##### a) Le traitement des offres :

Delfini et Demazière (2000) se sont intéressés au traitement de l'offre de l'ANPE, mettant en évidence la diversité des logiques d'intermédiation. Si le travail des agents de base (en contact avec les usagers) ne se réduit pas à la mise en œuvre des injonctions nationales, dans la mesure où la mission de placement nécessite un travail d'interprétation qui n'a rien d'automatique, leur autonomie est cependant « relative », et s'exprime dans les divers processus de catégorisation, à l'œuvre dans les tris et sélections des demandeurs en vue de leur placement. L'analyse du traitement des offres vient ici éclairer le processus d'intermédiation.

Les auteurs s'interrogent sur la mission de l'agence : s'agit-il d'une aide ou d'un pourvoi des postes vacants par l'identification des besoins de l'entreprise et le traitement de l'offre d'emploi ? La mission est ambiguë, tendue entre des critères de performance et des critères d'égalité ou d'équité : d'un part, l'objectif qui consiste à accroître les parts de marché de l'agence, augmenter les taux de satisfaction des offres et, d'autre part, l'objectif de lutte contre l'exclusion. Ce dilemme alimente une diversité de logiques d'action. Pour rendre compte de cette diversité, les auteurs proposent une typologie des modes d'intervention de l'ANPE croisant deux variables : 1) l'objectif prioritaire (satisfaction de l'offre ou soutien au demandeur) ; 2) les formes de négociation avec les offreurs (domination ou régulation). La typologie articule ainsi quatre logiques ou formes d'intermédiation :

- Une logique commerciale (augmenter les parts de marché) qui se caractérise par une absence de négociation sur les offres et une adaptation au marché

- Une logique informationnelle qui se caractérise par une absence de négociation sur les offres et une instrumentalisation par le marché
- Une logique d'expertise qui se caractérise par une négociation sur les offres et une structuration du marché
- Une logique de justice sociale (contre sélective) qui se caractérise par une négociation sur les offres et un rééquilibrage du marché

### b) Le tri des chômeurs

Fortement inspirée par les travaux de Demazière relatifs à la *catégorisation* des chômeurs (Demazière, 1992 & 1995), Yolande Benarrosh (2000) s'intéresse au « tri » des chômeurs, qui résulterait d'un nécessaire consensus des acteurs de l'emploi. Les intermédiaires doivent être envisagés comme des « transmetteurs de normes », les normes de l'employabilité / inemployabilité, auprès des chômeurs amenés à les intérioriser de diverses manières.

Dans cette analyse du processus de catégorisation des publics à l'ANPE, l'auteur montre que l'agence commence invariablement par définir ceux pour lesquels cette institution ne peut rien, ce qui entraîne leur « invisibilisation ». Elle montre que ce premier tri opéré par l'agence constitue une sorte de synthèse, de compromis entre les critères des employeurs, les orientations de la politique d'emploi, et la gestion quotidienne de flux importants de demandeurs d'emploi. Elle analyse les « critères minimum d'employabilité » qui régissent ce premier tri opéré par l'agence : le chômeur doit être autonome et avoir un projet (ciblé). La situation décrite ne manque pas d'absurdité dans la mesure où les chômeurs les plus autonomes n'ont pas besoin de l'agence et l'agence ne sait trop que faire des demandeurs d'emploi qui ne sont pas autonomes. L'auteur montre que le chômeur sans demande est systématiquement laissé à lui-même car, comme en conviendraient les agents, le chômeur sans demande doit faire son apprentissage, sa propre expérience de l'agence, personne ne peut le faire à sa place, sinon il ne serait ni « demandeur » ni « autonome ». Elle insiste sur la psychologisation du traitement du chômage : individualisation, valorisation du travail sur soi et de l'univers thérapeutique. Les « maux » à diagnostiquer et traiter sont les inaptitudes à chercher un emploi. Ceci nous renvoie aux interrogations de Didier Demazière relatives aux impératifs cliniques du traitement du chômage (Demazière, 1995 : 79). Nous développerons plus loin cette problématique du traitement clinique du chômage sous l'angle de la construction professionnelle des « troubles de l'employabilité ».

Yolande Benarrosh, quant à elle, s'intéresse davantage à la problématique des « trappes d'inemployabilité », une autre manière de poser le problème des « trappes de chômage » ou « trappes à inactivité ». Yolande Benarrosh (2003) revient sur cette question dans un article plus récent intitulé *Les « trappes d'inactivité » : chômage volontaire ou chômage de résistance ?* Elle commence par rappeler les interprétations du chômage qu'une institution comme l'OCDE véhicule : l'homo oeconomicus a un rapport essentiellement instrumental au travail (intérêt financier) ; les systèmes de protection sociale sont trop généraux. Elle nous rappelle, à juste titre, que le rapport au travail est un rapport au monde qui ne peut se résumer à l'intérêt financier. En ces termes, pourquoi les gens « choisissent »-ils de dire non à un emploi ? L'hypothèse de l'auteur est la suivante : dire non à un emploi, c'est souvent résister aux précarités, à l'idée de « travailler à tout prix », ce qui, dès lors, peut être perçu comme une recherche de stabilité professionnelle (future). L'auteur pointe enfin tous ceux pour qui il n'y aurait plus le choix, ces chômeurs passés aux oubliettes, aux « trappes d'inemployabilité », victimes d'une invisibilisation résultant du processus de catégorisation.

\*  
\*      \*

Une grande part de ces travaux consacrés aux intermédiaires publics du marché du travail souligne les relations de concurrence entre les intermédiaires publics et les agences privées de placement. Ce constat nous initie à la problématique de la concurrence interprofessionnelle sur un même segment du marché du travail. Bien que cette problématique, relevant davantage de la sociologie des professions, ne soit pas explicitement traitée dans l'approche conventionnaliste, la mise en perspective de ces deux groupes de travaux donnera lieu ultérieurement à des interrogations nouvelles (Gélot et Nivolle, 2000). Existe-t-il une profession d'intermédiaire ? La professionnalisation des intermédiaires est-elle possible ? La professionnalité fait-elle le professionnel ?

### § 1.3. Les intermédiaires « privés » du marché du travail

Dans la foulée des analyses des intermédiaires publics et de l'activité de placement, les conventionnalistes explorent l'activité de recrutement des intermédiaires privés. Deux ouvrages de référence publiés en 1997 concentrent les efforts déployés dans cette direction empirique parallèle : l'ouvrage de Eymard-Duvernay et Marchal *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, et l'ouvrage collectif dirigé par Bessy et Eymard-Duvernay au titre plus convenu *Les intermédiaires du marché du travail*.

L'activité de recrutement est-elle entièrement déterminée par la technique et le marché, ne laissant aucune marge de manœuvre aux recruteurs ou, à l'inverse, cette activité est-elle totalement aléatoire, arbitraire, entièrement déterminée par l'incertitude des situations et l'intuition irréductible des acteurs ? Il va sans dire, que les auteurs développent ici une approche non déterministe de l'activité de recrutement, une approche constructiviste qui met l'accent sur la variété et variation des formes de jugement. Suivant la voie des interactionnistes et ethnométhodologues qui s'étaient intéressés à la formation du jugement dans les arènes médicales (Goffman, Becker, Dodier), scientifiques (Latour) judiciaires (Garfinkel), éducatives (Coulon), administratives (Joseph et Jeannot, Weller), sociales (Astier), financières (Wissler) ..., ces auteurs s'intéressent à la compétence des « juges », ces recruteurs qui jugent les compétences des candidats. « *Notre domaine d'investigation est constitué par les épreuves au cours desquelles les acteurs portent un jugement sur les compétences* » (p11). Insistant sur la pluralité des informations qui sont mobilisées dans la relation de travail, ces auteurs nous invitent à prendre en compte le rôle « cognitif » (interprétatif) de ces intermédiaires, dans la mesure où ils véhiculent l'information utile pour l'action. Ces intermédiaires ont également un rôle « actif » sur le marché, contribuant à sa construction par des relations de proche en proche, d'appariements « locaux », que l'approche néoclassique, en terme d'équilibre macroéconomique entre offre et demande passe largement sous silence (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000).

On trouve dans ces travaux toute une série d'analyses descriptives du travail des experts en recrutement, en particulier de leur activité interprétative et des « étiquetages » qui résultent de leur travail. L'intention est explicite : dénaturiser l'expertise en mettant en évidence la fragilité des repères sur lesquels s'appuient les experts pour juger les compétences des individus. La rationalité du recruteur est limitée, les situations de travail de ce professionnel sont instables, l'information sur le marché est incomplète, les conventions de compétences sur lesquelles ils s'appuient sont multiples et contradictoires. Deux opérations ordinaires dans les situations de recrutement sont généralement envisagées : le classement des candidatures générées par la publication d'une annonce et la soumission des candidats à des épreuves de recrutement.

### 1.3.1. Conventions de compétence et cartographie des « façons de recruter »

Pour ces auteurs, il est évident que les compétences n'ont pas d'existence autonome, détachée de leur évaluation. « *La notion de convention (...) vise à propager l'idée que la compétence n'est pas une ressource « naturelle », mais résulte d'accords, et en particulier d'accords collectifs* » (p230). « *Il n'y a pas de compétence existant préalablement au jugement et qu'il s'agirait de découvrir : le jugement contribue à la formation de la compétence* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 12). En clair, la valeur du travail dépend des cadres dans lesquels il est évalué.

Ces auteurs s'intéressent incontestablement à la pluralité des modes d'évaluation de la qualité du travail, comme en témoigne la première partie de l'ouvrage collectif dirigé par Bessy et Eymard-Duvernay (1997). L'article de Eymard-Duvernay commence par dresser une revue de la littérature relative aux principaux modèles de la « nouvelle économie du travail » centrée sur les problèmes d'information dans les relations de travail. Pour l'auteur, la pluralité des formes des relations de travail ne peut se réduire au modèle unique du « marché » ou, dans les approches plus récentes, au modèle du « contrat ». La notion de convention est ainsi mobilisée pour rendre compte des formes de relation qui ne relèvent ni du marché, ni du contrat. La contribution de Bessy présente une analyse statistique de la pluralité des relations de travail ; cette observation statistique permet à l'auteur de dégager des « cadres de référence » de la relation de travail. Quant à Guillemette de Larquier, elle nous propose, dans une perspective macroéconomique, une typologie des appariements sur le marché du travail entre postes vacants et candidats disponibles : 1) les appariements marchands (p65), généralement à court terme, qui reposent sur une information rudimentaire (comme le prix) qui circule dans un espace large ; 2) les appariements industriels (p72) qui nécessitent une information approfondie et nouent des rapports de long terme ; 3) les appariements domestiques (p78) qui s'appuient sur des réseaux de liens interpersonnels où la confiance joue un rôle essentiel.

Comment articuler dans l'analyse ces différents cadres d'évaluation dont dépend la valeur du travail ? Eymard-Duvernay et Marchal (1997) proposent une cartographie des régimes d'action du recruteur en deux axes : le premier axe oppose la négociation à la planification des compétences, le second met en regard l'individualisation des compétence et son inscription dans un cadre collectif. Cette cartographie permet ainsi de contraster quatre façons de recruter, quatre modèles ou cadres d'évaluation des compétences :

- 1) Le cadre d'une institution : le jugement est référé à des règles (incomplètes, nécessitant l'interprétation) qui mettent en relation des catégories générales et des objets, le recruteur apparaît comme un régulateur, le candidat est « traduit » par sa qualification.
- 2) Le cadre du marché : le recruteur est un sélectionneur, un genre d'idiot rationnel qui intensifie la concurrence entre les candidats et tente d'évaluer, et donc de retenir uniquement les aptitudes individuelles des candidats.
- 3) Le cadre du réseau : au sein d'une configuration relationnelle, le recruteur apparaît comme un médiateur qui considère que les compétences des acteurs sont distribuées dans le réseau de relations.
- 4) Le cadre de l'interaction : dans la relation de face à face, le recruteur cherche à établir une relation de confiance en prenant appui sur son intuition, le jugement apparaît comme un ordre négocié, au sens de Strauss, un produit émergent de la configuration relationnelle de face-à-face. Dans ce cadre, les compétences sont émergentes car elles résultent du déroulement de l'interaction. Le chapitre cinq de *Façons de recruter* traite exclusivement de cette problématique : l'intuition apparaît comme une forme de jugement qui émerge de l'interaction



et le recruteur comme un expert en « bonnes vibrations », en « feeling » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 157).

Les auteurs introduisent précisément la notion de « conventions de compétence » pour exprimer la pluralité des registres ou cadres entre lesquels le recruteur doit arbitrer, mais aussi pour rendre compte de la formation incertaine d'un équilibre entre ces différentes formes. Les conventions de compétence, précisent ces auteurs, sont actualisées dans des dispositifs constitués d'objets techniques qui configurent des relations entre les personnes (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 31).

Cette typologie ne sert pas uniquement à rendre compte de la variété des formes de jugement (dans une perspective synchronique) mais également de la variation des conventions de compétence (dans une perspective diachronique) : les passages d'un mode de jugement à un autre, dans une temporalité courte (variation micro : dans le cadre d'un recrutement) ou dans une temporalité plus longue (transformation macro : de la qualification à la compétence). Ces auteurs nous rappellent que la notion de compétence est aujourd'hui mobilisée pour mettre en valeur les caractéristiques personnelles des agents, au-delà des appartenances collectives. « *Ces formes d'évaluation font apparaître de nouvelles incertitudes, tenant en particulier à la difficulté d'extraire l'activité d'un individu de son contexte* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 11). Comme le montre Philippe Zarifian (1999), de nouveaux référentiels de compétence apparaissent faisant abstraction des postes de travail. « *Les qualifications professionnelles ne sont pas considérées comme un appui déterminant pour l'insertion. L'essentiel des compétences du candidat réside dans sa personnalité, qu'il doit être capable de valoriser en décrochant un entretien au téléphone et en face à face. Les stagiaires sont incités à gommer leur passé pour se centrer sur l'élaboration d'un projet professionnel* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 46).

En ce sens, dans le chapitre 6 de ce même ouvrage, Eymard-Duvernay explore une branche de la psychologie qui s'intéresse à l'enregistrement et la mesure des aptitudes individuelles, et montre que les dispositifs élaborés produisent une discrimination maximale entre les individus et cadrent relativement bien avec la logique de marché : ces dispositifs contribuent directement à extraire la compétence individuelle des contextes organisationnels<sup>83</sup>. Le modèle du psychotechnicien cristallise cette conception individualiste des aptitudes qui tente de court-circuiter les dispositifs des organisations (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000). C'est précisément cette neutralisation des contraintes (et ressources) institutionnelles et organisationnelles qui contribue à la valorisation du « modèle de compétence » (Zarifian, op. cit.).

### **1.3.2. Les grammaires du marché et les opérations de traduction**

Ces auteurs ne cessent de nous rappeler que l'activité de recrutement se situe entre l'évaluation des compétences par les critères du marché et ceux de l'entreprise. Une hypothèse forte sous-tend ce refrain : la valeur du travail varie fortement selon que l'on se place dans le cadre de l'entreprise ou dans celui du marché. « *Le jugement opéré dans une situation de marché diffère donc structurellement de celui opéré dans un cadre d'entreprise, parce qu'il extrait le travail des interdépendances propres à l'entreprise* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000 : 412).

L'étude de cas présentée dans le deuxième chapitre de *Façons de recruter* rend compte de cette problématique. L'analyse de cette opération de recrutement par annonce permet

---

<sup>83</sup> Dans leurs travaux antérieurs, Eymard-Duvernay et Marchal évoquaient déjà, dans un autre contexte, cette problématique de l'évaluation « objectivée » par dispositifs exogènes (tableaux de bord d'indicateurs) qui tend à « *extraire l'activité de son contexte de réalisation* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994 : 26).

d'identifier les différents procédés de traduction réalisée par le recruteur en relation avec l'employeur, dans la construction du profil assez vague de « bras droit » recherché par une PME (entreprise d'emballage). Les auteurs montrent que le poste décrit par l'employeur au consultant, ainsi que les critères qu'il retient, appartiennent à l'univers de son entreprise et ne sont pas directement compréhensibles en dehors du réseau relationnel dans lequel ils s'inscrivent. Le consultant en recrutement doit donc traduire un contexte relationnel en critères de marché, selon les « grammaires du marché » (p76). Ces opérations de détachement du poste de son cadre organisationnel et de retranscription des exigences de l'employeur en standard de marché aboutissent, dans le cas analysé, à la juxtaposition de deux langages de description, rendant ainsi compte des difficultés à trouver un langage commun. Lors de la sélection du candidat, les auteurs s'aperçoivent qu'une fois opérées, les traductions nécessaires à la construction du profil « *acquièrent leur autonomie et fonctionnent comme des « boîtes noires », le contexte de relations dont ils ont émergé étant oublié* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 67-68). Ces « passages bricolés de l'entreprise au marché » (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000), cette « théorie » relationnelle qui fonde l'accord, ces traductions s'évanouissent invariablement, aux yeux des acteurs, dans ce mouvement d'objectivation.

### **1.3.3. Le recrutement : un processus discontinu, des résultats différenciés**

Afin de « dénaturaliser l'expertise », comme se proposent ces auteurs, ou de démystifier sa prétendue rationalité, il est intéressant de faire apparaître l'activité de recrutement comme un processus hétérogène, discontinu, fragmenté, segmenté, afin de convaincre le lecteur de l'incertitude « réelle » (pas uniquement théorique) inhérente à ces situations. « *Le recrutement n'est pas un processus de cumul d'une information homogène au cours de différentes phases : il y a une pluralité d'informations conduisant à une pluralité de processus de décisions* » (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 : 21). Dès lors, l'information n'est pas cumulable d'un dispositif à l'autre.

L'étude de cas présentée dans le troisième chapitre de *Façons de recruter* illustre cette ambition, rendant compte des différentes phases de déroulement de l'opération de recrutement : définition du profil du poste, publication de l'annonce, tri des candidatures, entretiens, transmission du jugement du consultant à l'entreprise, réaction de l'entreprise. Emmanuelle Marchal montre que l'action du recruteur ne progresse pas de façon linéaire au rythme des différentes phases du recrutement. « *Dans le cas étudié, la chaîne de recrutement n'est pas continue. L'absence de liens de confiance entre le consultant et l'entreprise induit des discontinuités, et donc un choix final hasardeux qui reste obscur pour le chercheur* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 112). La qualité de l'information produite par le recruteur dépend de sa capacité à créer des liens de confiance avec l'entreprise. Ce constat nous renvoie au constat relatif aux intermédiaires publics : l'efficacité de la politique publique mise en œuvre par l'intermédiaire dépend également de la capacité de cet intermédiaire à intéresser les entreprises, à tisser des liens durables avec les employeurs.

Bessy s'est justement intéressé aux coûts de l'intermédiation dont la variabilité influe sur la qualité. Prenant un échantillon de cabinets de recrutement, il s'aperçoit immédiatement qu'un critère différencie nettement ces cabinets : le prix de leurs prestations. L'auteur montre alors que ces écarts de prix traduisent des modes d'intermédiation différents, avec des conséquences importantes sur le fonctionnement du marché du travail (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 : 129) : les cabinets chers contribuent à constituer, créer de « nouvelles » informations sur le marché alors que les cabinets bon marché mobilisent des informations déjà

existantes qu'ils se bornent à diffuser. L'auteur esquisse alors quatre type de formes d'intermédiation opérée par les cabinets (op. cit.: 136) : 1) les interactions orientées vers la création d'un profil de compétences propre à l'entreprise ; 2) les interactions conduisant à la construction d'un micro-marché ; 3) l'intermédiation basée sur des engagements personnels ; 4) l'intermédiation basée sur des dispositifs standard.

Pascale Turquet (in Bessy et Eymard-Duvernay, 1997) s'interroge également sur la nature des informations mobilisées par des entreprises de travail temporaire (dans le bassin de Rennes) sur les intérimaires et les entreprises clientes. Partant de l'idée selon laquelle la précarisation du travail a des effets sur le mode de jugement des compétences et contribue à instituer une nouvelle façon de qualifier les individus, l'auteur analyse les formes de jugement que ces agences contribuent à instaurer sur les compétences des candidats. Elle identifie deux types d'entreprises de travail temporaires : 1) les « nationales » qui s'appuient sur des fichiers nationaux de candidats classés selon des critères formalisés ; 2) les « locales » qui mobilisent des relations de longue durée génératrices de confiance entre les intérimaires et les entreprises clientes.

#### **1.3.4. Les conditions d'équilibre du jugement**

En contrepoint de l'étude de cas présentée par Emmanuelle Marchal qui témoigne des discontinuités du processus de recrutement, un autre exemple, présenté à nouveau par Emmanuelle Marchal, constitue un véritable cas d'école qui exemplifie la pluralité des formes de jugement et la recherche d'un jugement équilibré entre ces différentes formes. Ici, le consultant travaille régulièrement avec son client ce qui, selon les auteurs, favorise la continuité de la chaîne, la possibilité pour le recruteur de faire varier les supports de son jugement, la résolution des tensions entre les différentes façons de recruter (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 143). Ce cas de figure invite à la généralisation. Qu'est-ce qui permet de distinguer un « bon » intermédiaire (ou une bonne intermédiation) d'un « idiot rationnel » ? Pour ces auteurs, il ne fait aucun doute que le recruteur se comporte comme un idiot rationnel lorsqu'il est éloigné de l'entreprise (de son contexte relationnel) et qu'il applique des outils de marché, des procédures d'apparence rationnelle pour aboutir à un résultat qui ne l'est pas (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000).

Cet exemple est également l'occasion de s'interroger sur les conditions d'équilibre du jugement. A quelles conditions un jugement est-il juste ? Il doit, entre autres, pouvoir s'exprimer dans des justifications générales, emporter la conviction, être orienté vers la satisfaction des intérêts mutuels. Dans la lignée des travaux de Boltanski et Thévenot, ces auteurs s'intéressent aux « grammaires politiques de l'accord », à ces contraintes qui pèsent sur le jugement et aux ressources qui l'alimentent.

Ces questions amènent à considérer ces travaux conventionnalistes sur les intermédiaires du marché du travail comme un moyen détourné de traiter la question de la discrimination, comme un « déséquilibre qui résulte d'un appui excessif sur certaines formes de jugement » (p15). Comme le montrent ces auteurs, « le comportement discriminatoire n'est pas lié à la méthode utilisée ou à l'attitude du recruteur qui serait plus ou moins impartial. Il provient de ce qu'il préjuge des compétences des individus, en s'appuyant sur des données irréversiblement attachées à leur personne ou considérées comme telles » (p16). Les jugements déséquilibrés « résultent donc de l'irréversibilité d'une forme de jugement, qui ne permet plus de faire varier les conventions » (p49). Les auteurs militent ainsi pour un marché du travail composé de dispositifs hétérogènes permettant des passages d'une forme de jugement à une autre (p226). Cependant les auteurs s'accordent sur le fait que le marché est sans doute la forme la plus discriminante de jugement. « L'entreprise et le marché

*correspondent à deux contextes informationnels différents qui induisent des modes différents de jugement sur les compétences* » (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 : 27). « *Le marché est plus « discriminatoire » que l'entreprise. (...) On peut donc inférer que la diffusion des dispositifs de marché, aux dépens des dispositifs d'entreprise, amplifie le chômage de longue durée : elle favorise l'établissement d'une frontière stable entre individus aptes et inaptes* » (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 : 28).

### **1.3.5. Des marchés du travail équitables ?**

Eymard-Duvernay et Marchal (1997) concluent leurs premiers travaux sur les intermédiaires du marché du travail en les reliant à la problématique du chômage. Selon eux, le chômage ne résulterait pas uniquement d'une pénurie globale et inéluctable d'emplois, mais de nouvelles manières « plus discriminantes » d'évaluer le travail. Cette conclusion provisoire constitue, en réalité, le point de départ des réflexions et travaux ultérieurs sur les intermédiaires. L'introduction de l'ouvrage collectif dirigé par Bessy et Eymard-Duvernay, publié également en 1997, juste après celui d'Eymard-Duvernay et Marchal, le montre clairement. L'idée de départ est la suivante : le volume global d'emplois n'est pas le seul paramètre pertinent pour rendre compte du chômage de masse. Ces considérations quantitatives ont tendance à occulter les dimensions qualitatives des transactions de marché, et leurs répercussions sur le volume global. L'approche néoclassique focalise l'attention sur les rigidités, liées à des situations de monopoles, qui entravent le bon fonctionnement du marché : les systèmes de protection sociale qui réduisent la concurrence entre les salariés<sup>84</sup>.

L'approche met ici l'accent sur d'autres types de dysfonctionnement liés à des problèmes d'information. « *L'étude des intermédiaires du marché prend tout son sens dans cette perspective : ils jouent un rôle important dans la mobilisation de l'information utile pour les échanges* » (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997, Introduction : VII). Ces auteurs défendent, comme nous l'avons déjà évoqué, une approche pluraliste du marché du travail, qui permet la confrontation de différentes formes de coordination : « *Le cœur de l'approche développée est la confrontation de plusieurs principes d'évaluation de la qualité du travail. Une idée simple est explorée : le chômage résulte de processus de sélection de la main-d'œuvre* » (Eymard-Duvernay, 2001 : 271-272). Quels sont alors les dispositifs d'évaluation qui génèrent du chômage ?

Un premier ensemble de travaux fait apparaître, sur base d'une analyse comparative (France/Royaume-Uni) de l'évolution des taux de chômage au cours de années 1990, l'accroissement des inégalités dans les deux pays, suivant des formes différentes. Guillemette de Larquier met ainsi en évidence deux types de dualisation de la main-d'œuvre renvoyant à deux figures différentes de la flexibilité (pp39-40) : la précarité des statuts individuels en France (la force du lien avec l'employeur : logique de marché interne), et la flexibilité des salaires au Royaume-Uni (logique de marché externe). Olivier Thévenon identifie deux

---

<sup>84</sup> Pour ces auteurs, l'interprétation néoclassique que véhicule l'OCDE sur la persistance du chômage en Europe est insatisfaisante : « *les marchés du travail européens ne seraient pas assez flexibles, ce qui induirait des défauts d'ajustement et un chômage structurel* » (Bessy et al., dir., 2001 : 9). Ces auteurs ne se privent pas de « tirer sur un fantôme », dans la mesure où Freyssinet (2004 [1998]) et Fitoussi (1995) avaient déjà largement contesté ce diagnostic. Les travaux de Boltanski et Thévenot permettaient également de ne plus considérer le marché « *comme une forme de coordination universelle, mais comme une forme de coordination adaptée à une conception particulière du bien* » (Bessy et al., dir., 2001 : 11). Ce qui est « nouveau » au sein de l'école conventionnaliste, c'est essentiellement la lecture attentive des institutionnalistes américains (Hall, Olsen, DiMaggio, Powel) qui nourrit un projet théorique ambitieux : esquisser une théorie des « institutions du marché du travail » qui permette de renouveler la critique de la théorie néo-libérale. Cette ambition exemplifie, une fois encore, le passage des conventions aux institutions qu'opèrent ces conventionnalistes de la première heure, ou le passage d'une théorie de la justification aux théories de la justice (essentiellement les influences de Rawls et de Sen), d'un acteur réflexif à un « sujet moral » (Boyer, 2003).

logiques d'intégration des femmes sur le marché du travail : un compromis « domestique-civique » en France et un compromis « domestique-marchand » au Royaume-Uni. Il montre que ces deux « modèles » de valorisation du travail féminin génèrent deux « types » d'inégalité : un accès inégalitaire à l'emploi en France et une segmentation inégalitaire du marché du travail au Royaume-Uni. Florence Lefresne, quant à elle, s'intéresse aux catégories de l'action publique (en direction de jeunes), dans ces deux pays, dans la mesure où elles sont porteuses « *d'un système de représentations de l'entreprise, du fonctionnement du marché du travail et de l'accès à la relation salariale* » (p121). Cette chercheuse de l'IRES construit alors une typologie des catégories de l'action publique en croisant deux variables (p136) : d'une part, la manière dont l'employeur qualifie le jeune (opérationnalité, formation, pression sur le salaire), et d'autre part, le registre d'action publique (incitation financière vis-à-vis de l'employeur, contrainte vis-à-vis du chômeur ou réglementation négociée).

Ces analyses quantitatives sont éclairées par un second ensemble d'analyses qualitatives qui comparent les dispositifs socio-techniques de placement, classement, recrutement de la main-d'œuvre, dans ces deux pays. La contribution de Christian Bessy et Guillemette de Larquier traite de l'organisation du placement en France et au Royaume-Uni. Les auteurs insistent sur l'articulation différente entre acteurs publics et privés dans les deux pays. En Grande-Bretagne, où le service public de placement n'a jamais bénéficié d'une situation de monopole, les auteurs identifient un véritable marché du placement très segmenté suivant les types d'emploi (plus grande mise en concurrence des acteurs publics et privés). A l'inverse, en France, le monopole public du placement a freiné l'institutionnalisation d'autres intervenants, en clair, la professionnalisation des intermédiaires : l'intervention des intermédiaires du placement serait plus limitée, et l'efficacité de leur travail dépend de leur capacité à tisser des liens avec les entreprises<sup>85</sup>. Il convient, nous semble-t-il, de relativiser quelque peu ce mythe du monopole public de placement en France, comme le suggèrent d'ailleurs Caire et Kartchevsky (2000)<sup>86</sup>. Cependant, comme le montrent Bessy et de Larquier, les agences publiques des deux pays se rejoignent sur un point : le développement du suivi individualisé des demandeurs d'emploi et le traitement de publics cibles, en particulier les jeunes (p193).

La contribution d'Emmanuelle Marchal et Clotilde Renard-Bodinier porte sur l'*équipement* des relations sur le marché du travail, à savoir leur encadrement, leur canalisation. Les auteurs s'interrogent sur les différences d'équipement des marchés français et britanniques : pourquoi le marché britannique est-il davantage équipé que le marché français ? La monopolisation du service public en France est à nouveau invoqué comme facteur explicatif. Les auteurs soulignent également le rôle des « marchés internes », en France, entendus comme l'ensemble des transactions sur le travail au sein des entreprises<sup>87</sup>. Christian Bessy et Guillemette de Larquier (en collaboration avec Marie-Madeleine Vennat) rejoignent également cette thèse en opposant une logique de coordination par le marché (au Royaume-Uni) à une logique de coordination par l'entreprise (en France) (p229 et 233). Ces auteurs se rejoignent également sur l'idée selon laquelle deux facteurs tendraient à aplanir les différences entre les deux pays : la pression du droit communautaire et la « mondialisation » du recrutement.

---

<sup>85</sup> Ce constat rejoint directement celui de Baron et al. (in Simonin, 1995) : ces auteurs montraient déjà la faible capacité de négociation avec les employeurs comme principale limite de l'action des intermédiaires (p227 et 232).

<sup>86</sup> Ces auteurs insistent sur la monopolisation publique « partielle » de la gestion du marché du travail en France, rappelant également la double préoccupation originelle (éthique et économique) des services publics (in Gélot et Nivolle, 2000 : 92). Selon eux, la coopération entre secteur public et privé constitue d'ailleurs un trait caractéristique des sociétés européennes (in Gélot et Nivolle, 2000 : 103).

<sup>87</sup> Les auteurs de cet ouvrage collectif ne manquent pas de souligner les limites de ce concept de *marché interne*, développé dans une approche institutionnaliste (lire à ce propos, Favereau, 1989), dans la mesure où le « marché interne » ne constitue pas vraiment un « marché » et n'est pas exclusivement « interne » (p14).

## § 1.4. La professionnalisation des intermédiaires

### 1.4.1. Zone d'ombre ou absence d'objet ?

L'approche conventionnaliste a pratiquement ignoré la question de la profession d'intermédiaire ou la problématique de la professionnalisation de cette activité de travail. Et cela ne tient pas tant à un manque d'intérêt *a priori* ou à une mauvaise volonté caractérisée, qu'à l'effet d'un découpage disciplinaire malheureux. Rappelons également que le concept d'intermédiaire renvoie d'abord à des dispositifs, et seulement ensuite aux individus incorporés dans ces dispositifs et qui les incorporent. Soulignons enfin, que certains constats empiriques contribueront à laisser en suspens ces questions qui nous semblent essentielles. Aussi étrange que cela puisse paraître, en l'absence de titre professionnel, de filière de formation clairement établie, de profil de qualification standard, de statut ronflant, ... bref d'éléments incontournables qui attesteraient de l'existence d'une « profession établie », on s'abstiendrait presque d'analyser ce qui n'existe pas encore !

Baron et al. (in Simonin, 1995) étaient sans doute les premiers à interroger la « qualification » des intermédiaires ; leurs constats étaient sans appel : « *la qualification des intermédiaires n'est pas à ce jour clairement construite, comme en témoigne la diversité des parcours individuels qui amènent à remplir cette fonction.* » (p229). La qualification de l'intermédiaire est réduite à des capacités individuelles d'empathie, d'objectivation, de négociation, nécessaires à la bonne marche de son rôle, de sa fonction de mise en relation. Cette fonction d'intermédiation constitue « *un cas particulier d'un rôle plus large de médiation entre des espaces sociaux, séparés par des rituels et des langages différents. (...)* La qualification de l'intermédiaire, passeur entre différents espaces sociaux, repose donc largement sur son métissage, c'est-à-dire sur l'expérience qu'il a acquise de différents univers sociaux et des codes de communication qui leur sont propres » (p229-230).

Deux exceptions timides confirment cette tendance à éluder la question de la profession d'intermédiaire. Tout d'abord, l'article de Meyer (1998) qui nous incite à rapprocher, même de manière minimale, l'analyse conventionnaliste de la sociologie des professions. Meyer se propose en effet d'analyser les intermédiaires comme un « segment particulier » du marché du travail, où des travailleurs se dotent, en plus d'une simple mission de mise en relation des offres et des demandes de travail qui leur est accordée, des missions « fortes » d'activer le marché du travail et d'en réguler les flux. Parallèlement à ces questions largement implicites et non traitées de la licence et du mandat (Hughes, 1996), l'auteur nous invite à l'analyse des savoirs et rhétoriques professionnels : « *pour mettre en œuvre l'intermédiation, les agents de ces institutions construisent un système d'attentes réciproques, de cadres communs qui peuvent s'analyser à partir des rhétoriques professionnelles* » (p363).

La deuxième exception est la contribution d'Emmanuelle Marchal portant sur les graphologues (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : chapitre 7). Ce texte ouvre incontestablement le champ d'analyse des intermédiaires à cette zone d'ombre laissée par l'approche conventionnaliste : la construction du groupe professionnel. La graphologie est précisément ce « savoir ésotérique » qui offre au collectif un instrument de distanciation : l'écriture « parle » indépendamment de ce qu'exprime le candidat (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 180). L'auteur se livre ici à une expérience relativement inédite dans l'approche conventionnaliste appliquée à l'analyse des intermédiaires, qui consiste à prendre en compte les dimensions collectives de ces « agents » (savoir professionnel, langage commun, espaces ou territoires communs, ...), de considérer ces agents « isolés » dans les interactions de face-à-face, comme un collectif de praticiens : ici, la « tribu des graphologues ». Dans ce cabinet spécialisé, la graphologie, nous dit l'auteur, « *imprègne tout autant l'ambiance du cabinet que ses méthodes de travail. Elle permet aux consultants de*

*parler le même langage et d'échanger à tout moment leurs points de vue. Elle est source d'apprentissages collectifs. (...) La graphologie leur permet également de disposer de routines communes* » (pp175-176). Mais cette perspective analytique nouvelle tout à fait passionnante est à peine esquissée, sans aucune référence à la sociologie des professions.

Plus récemment, on s'est intéressé à la profession d'intermédiaire. Gélot et Nivolle (dir., 2000) se centrent principalement sur les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi. A l'origine de ces réflexions, c'est un appel à projets de la DARES sur les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi qui avait été lancé en 1994, nous dit-on, afin de combler un certain vide : « *peu de recherches avaient porté sur les professionnels en charge de la mise en œuvre de ces politiques, leur rôle dans le fonctionnement du marché du travail, ou encore les compétences nécessaires à leur activité* » (p7). Deux hypothèses sont développées : 1) « *au-delà des critères administratifs qui définissent les publics cibles des différents dispositifs d'emploi (sexe, âge, durée de chômage, etc.), il existe des critères moins « administrés » définissant des procédures de diagnostic / sélection / orientation dans les pratiques des agents du service public de l'emploi.* » (op. cit.) ; 2) l'action des agents du service public de l'emploi se situe dans un système de contraintes qu'il faut impérativement prendre en compte. Dans ce Cahier Travail Emploi, on se propose d'analyser les « segments professionnels de l'intermédiation de l'emploi » (Demazière, 2000 : 140), ce qui est encourageant. On se propose également, ce qui est problématique, d'interroger la « professionnalité », - notion hautement caoutchouteuse -, des métiers de l'emploi (placement, collecte des offres, relations avec les entreprises) dont les objectifs, origines, statuts, pratiques se révèlent extrêmement diversifiés. Nous reviendrons sur ce point.

#### **1.4.2. Les statuts professionnels**

Clasquin B., Meyer J.-L., Charlier M., Lioger R. (2000) s'interrogent sur le développement des activités d'intermédiation en mobilisant une définition assez restrictive de la profession comme un « marché fermé » (p83 et p86), - faisant indirectement allusion aux travaux complexes de Catherine Paradeise sur lesquels nous reviendrons ultérieurement. Ces auteurs reprennent l'article de Meyer (1998) sur l'analyse comparative des agences locales pour l'emploi, missions locales et PAIO dans trois zones d'emploi en Lorraine (in Gélot et Nivolle, 2000). Demazière (2000) nous rappelle qu'un seul code professionnel réunit les travailleurs de ces deux types d'institution : le code « conseiller en emploi et en insertion professionnelle » du Répertoire Opérationnel des Métiers (ROME) de l'ANPE. Ces auteurs rappellent les deux logiques organisationnelles que Meyer (1998) identifiaient. Comme le résumait Caire et Kartchevsky (2000), on a d'un côté, l'ANPE et des agents qui bénéficient de statuts et de fonctions formalisées (logique économique forte : cité marchande), et d'un autre côté, les missions locales et PAIO aux équipes temporaires et statuts précaires (logique sociale forte : cité domestique). Les agents de l'ANPE sont dotés d'un statut, avec une garantie de l'emploi. Ils ont passé un concours et sont salariés de l'agence nationale. A l'inverse, les agents des missions locales et PAIO sont insérés dans des structures plus jeunes sous contrats précaires. La division du travail entre les structures laisse apparaître une généralisation des pratiques de sous-traitance et la multiplication de partenaires aux statuts pour le moins précaires. La profession d'intermédiaire ne porterait dès lors que sur certains emplois.

### 1.4.3. Les identités professionnelles

Causse et Roche (2000), qui se revendiquent davantage de la sociologie clinique que de l'approche conventionnaliste, alimentent également la comparaison entre l'ANPE et les Missions locales, s'intéressant davantage au rapport au travail des intermédiaires.

Pour ces auteurs, le travail en agence est caractérisé par une réification de la relation à l'utilisateur et la principale qualité requise de l'agent serait son adaptabilité à toute épreuve : adaptabilité au flux, à la diversité des publics et des situations. Les auteurs insistent sur le sentiment de déqualification de ces travailleurs de l'ANPE qui n'ont pas l'impression, nous dit-on, d'exercer un « vrai métier ». Le rapport subjectif au travail est envisagé en termes de souffrance, de chosification, de sentiment d'impuissance, de culpabilité, de déficit de reconnaissance sociale, de précarité, de frustration au travail, d'agressivité, de fatigue et d'usure. Des stratégies de défense (fuite par le flux, fermeture à toute forme d'altérité) et de résistance (faire du social, lutter contre l'exclusion, contre les discriminations) sont ainsi perceptibles. Les auteurs ne manquent pas d'évoquer également le plaisir au travail, principalement lorsque l'agent parvient à construire une relation de qualité avec son interlocuteur (chômeur, employeur, partenaire).

En Mission locale, la conception du métier est sensiblement différente. Legay (2000) insiste sur la diversité des figures de l'agir professionnel : l'accompagnement à l'emploi ou le placement sur des offres correspondent à deux figures radicalement différentes du travail sur l'emploi en mission locale. Faut-il faire du chiffre ou refuser d'en faire ? Legay montre également que le rapport à l'efficacité se décline en trois postures de travail : l'accompagnateur à l'emploi « généraliste », l'accompagnateur à l'emploi « spécialiste », le référent emploi saisonnier. Cette segmentation de la profession, entre généralistes et spécialistes de l'employabilité, retiendra toute notre attention. Causse et Roche (2000) montrent, à ce propos, que cette spécialisation tend à induire une amorce de typification des publics (p159) : un simple suivi pour les jeunes les plus « éloignés » de l'emploi ; un accompagnement pour les jeunes non directement employables ; une action de placement (rapprochement offre-demande) pour les jeunes directement employables.

Causse et Roche (2000) s'intéressent également à la pluralité de conceptions et de fonctions du métier d'accompagnateur-conseil en Mission locale, cet intermédiaire chargé de mettre en œuvre le dispositif « crédit formation individualisé »<sup>88</sup> : accueil, information, orientation, accompagnement et évaluation. Ils dressent deux constats : 1) ces fonctions s'interpénètrent et tendent à constituer un système intégré complexe ; 2) la fonction d'accompagnement occupe une place centrale et tend à transcender toutes les autres. Les auteurs nous invitent à considérer le langage (dont le langage corporel) comme un médium privilégié de cette relation d'accompagnement qui se déploie dans deux dimensions principales : le *faire-avec* et l'*aller-vers*. Ces auteurs ne manquent pas de souligner une tendance générale à la psychologisation, bien que les agents tentent manifestement de dépasser l'oscillation constante entre culpabilisation et victimisation des chômeurs : « *les accompagnateurs-conseil ne peuvent déployer leur professionnalité que dans la reconnaissance de la souffrance des jeunes* » (p155). Afin de trouver la juste posture entre l'institutionnel et le compassionnel, ces auteurs soulignent l'importance de l'acte de refus (le savoir-refuser) dans l'écoute de la souffrance et la capacité de s'extraire de la pression du flux qui tend, malgré la bonne volonté des agents, à imposer une gestion efficace du tri.

Il semble donc que les conceptions du métier varient fortement en fonction des contextes institutionnels et organisationnels. Deux conceptions sont ainsi esquissées relevant soit d'une logique d'action « technico-commerciale » (à l'agence) soit d'une logique « civique-domestique » (dans les structures plus jeunes). Ces études montrent également que dans ces

---

<sup>88</sup> Ce dispositif ressemble étrangement au « contrat crédit insertion » en Région wallonne (cfr. première partie).



structures plus jeunes, la polycompétence est de rigueur, dans la mesure où le métier se situe à l'intersection de trois champs d'intervention : l'emploi, la formation et l'intervention sociale. Ces constats sont largement confirmés par les travaux de Lacroix et Beccarelli (2000). Ces auteurs insistent également sur le champ d'intervention de la production économique et du développement local. Ces auteurs montrent également que 1) les professionnels de l'insertion exercent des métiers « pluridimensionnels », c'est-à-dire, acquièrent, développent et mobilisent des compétences extrêmement diversifiées ; 2) ces professionnels sont amenés à construire (et sans cesse reconstruire) des organisations « hybrides », aux composantes multiples et hétérogènes, pour répondre aux enjeux spécifiques des différents champs d'intervention de l'activité d'insertion. L'activité professionnelle d'insertion se conçoit alors comme une activité sociale et pédagogique, territorialisée, autrement dit inscrite dans des contextes productifs locaux.

L'identité professionnelle des travailleurs de l'insertion oscillerait entre le contrat et le statut : « *on comprend que les agents puissent avoir des scrupules à se construire une identité et un statut – et donc une certaine stabilité – au contact des personnes qui sont, elles, plongées dans la précarité et la perte de repères* » (Houzel et al., 2000 : 123).

#### **1.4.4. Les compétences des intermédiaires : un savoir professionnel ?**

Les compétences des intermédiaires ont été largement analysées dans les travaux conventionnalistes. Concernant les intermédiaires privés, Emmanuelle Marchal identifie quatre types de compétences spécifiques que possède ou développe un recruteur (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 95) : 1) une connaissance précise de l'activité de travail, 2) un pouvoir de négociation sur le profil de poste, 3) une expérience de l'entretien, 4) une capacité d'innovation et d'adaptation. Concernant les intermédiaires publics, nous avons vu que le travail spécifique de ces agents pouvait être décomposé en deux opérations conjointes : 1) la redéfinition des qualifications de l'individu ; 2) un travail de naturalisation (faire entrer le demandeur d'emploi dans les catégories administratives du chômage). Les compétences de l'intermédiaire public sont largement similaires à celle du recruteur : 1) une connaissance de la politique d'emploi et des catégories administratives du chômage, 2) un pouvoir de négociation avec l'utilisateur ou le client (chômeur ou entreprise), 3) une expérience de l'entretien, 4) une capacité d'adaptation à toute épreuve. Ces compétences constituent-elles un savoir professionnel que détient et construit le groupe et qui construit la profession ?

Houzel, Outin et Ramaux (2000), s'interrogeant sur le « sens » du travail des intermédiaires de l'emploi, montrent que dans les multiples tâches que ces intermédiaires sont amenés à effectuer (accueil, conseil et orientation, suivi et contrôle, médiation, animation et création de réseaux), trois compétences principales sont mobilisées : l'écoute, le diagnostic, le traitement. Ces auteurs montrent que l'écoute n'est jamais passive mais suppose toujours une démarche analytique, un travail d'interprétation (l'enregistrement de la demande chez Weller : décrire et faire décrire). Les compétences associées à l'écoute sont la disponibilité, le calme, la tolérance, la compréhension, le discernement, la distanciation. Le diagnostic concourt à l'objectivation de la situation (agencer chez Weller). Le traitement correspond à la mise en œuvre d'une solution (plus ou moins négociée).

Ces auteurs développent alors une hypothèse intéressante : le travail des intermédiaires repose sur deux types de savoir-faire, des savoir-faire « socio-techniques » et des savoir-faire « socio-cliniques »<sup>89</sup>. Leur combinaison concrète dépend, nous disent-ils, des ressources et des

---

<sup>89</sup> Cette hypothèse est très proche de la thèse soutenue par Dodier, dans le champ médical. Dodier met en évidence deux approches d'évaluation : l'approche « administrative » dans laquelle l'individu est désingularisé, et l'approche « clinique » où, au contraire, le médecin cherche à singulariser chaque individu. Le médecin du travail et l'intermédiaire du marché du

contraintes. Les savoir-faire « socio-techniques » désignent la capacité des agents à utiliser des dispositifs réglementaires et technico-organisationnels : il s'agit de connaissances générales et standardisées qui induisent une certaine routinisation du travail. Mais comme les règles n'ont pas d'effectivité automatique, qu'elles doivent être mises en œuvre, elles impliquent un travail constant d'interprétation et d'évaluation : afin de faire correspondre des objets singuliers à des catégories générales. Les savoir-faire « socio-cliniques » désignent précisément ces capacités de jugement. Selon Demazière (2000), cette dualité (technique et clinique) est constitutive de la relation de service comme le montrent de nombreuses recherches, centrées sur les agents des services publics, notamment les agents de première ligne qui travaillent au guichet (Joseph et Jeannot, 1995 ; Weller, 1995). Cette dualité définit le sens de leur travail. « *Elle n'est pas réductible à un écart entre travail prescrit et travail réel, elle traverse les pratiques professionnelles des intermédiaires de l'emploi* » (Demazière, 2000 : 139) ; leur travail s'apparente à un « exercice d'équilibriste ».

Sur base de cette hypothèse, les auteurs s'interrogent sur le sens du travail d'intermédiation (placement) quand le volume des emplois créés n'est pas suffisant pour absorber celui des demandeurs. Comment s'équilibrent les savoir-faire « socio-cliniques » et « socio-techniques » dans un contexte de pénurie persistante d'emploi ?

Les auteurs soulignent toute l'ambiguïté de la mission de placement de l'ANPE et les difficultés de mettre en œuvre cette mission de placement « *dès lors que la demande d'emploi est durablement supérieure à l'offre* » (Houzel et al., 2000 : 116) : faut-il privilégier la sélection renforcée et la satisfaction des offres ou la lutte contre l'exclusion et le travail social ? Ils montrent qu'« *à défaut d'emplois suffisants, tout se passe comme si la fonction de placement nécessitait un travail de tri entre employables et inemployables* ». (Houzel et al., 2000 : 131). Demazière (2000) attire notre attention sur l'évolution du travail de tri du chômeur qui, en soi, n'est pas nouveau : l'employabilité des individus ne s'évalue plus uniquement par rapport à une offre à satisfaire mais permet d'orienter vers d'autres prestations (formation) et, surtout, de porter des jugements d'inemployabilité signifiant le renoncement à tout traitement. L'auteur montre que ces jugements ne sont plus formalisés ni assumés par l'institution (ANPE) : ils sont la responsabilité des agents. Quant au sort des « inemployables », il semble que la tendance soit un « traitement social du chômage » sous-traité aux structures jeunes. Cette problématique renvoie directement à la division « morale » du travail dont nous parle Hughes (1996), que ne manque pas de souligner Demazière : le sale boulot des intermédiaires (Demazière, 2000 : 142). Comment se distribue le sale boulot ? Et les sales usagers (Delfini et Demazière, 2000) ?

En Mission locale, ces structures jeunes à qui l'on délègue les « inemployables », le travail d'insertion se définit par ce qu'il n'est pas : ni de l'assistance, ni de la mise à l'emploi. « *L'accent est mis, ici, sur le traitement « global » et « individualisé » de la population, afin de répondre à l'ensemble de ses besoins* » (Houzel et al., 2000 : 117). Il consiste principalement à organiser des espaces de transition entre emploi et non-emploi : une insertion sociale et professionnelle à la citoyenneté. Ceci nous renvoie directement aux constats relatifs à l'identité professionnelle des intermédiaires, à la conception de leur métier, au sens qu'ils donnent à leur travail. Ce n'est donc pas l'ajustement entre offres et demandes d'emploi qui est au cœur du métier, en Mission locale, mais le suivi personnalisé de jeunes qui se présentent dans leur institution. L'insertion professionnelle des jeunes donne un sens à leur travail, mais il s'agit d'un objectif lointain, qui nécessite un travail sur le long terme (formation et intervention sociale). Le traitement social du chômage se caractérise par un processus de construction de l'employabilité qui se déroule à une plus grande distance du marché du travail et de ses sanctions (Demazière, 2000 : 142).

---

travail ont ceci en commun qu'ils doivent opérer un diagnostic sur les capacités ou aptitudes du patient ou du candidat (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 81).

« L'analyse du travail des agents montre bien que l'intermédiation, avec les chômeurs, est un travail de persuasion, autrement dit un processus de socialisation visant fréquemment à faire comprendre au chômeur qu'il se trompe, sur son employabilité, sur le fonctionnement du marché du travail ... » (Demazière, 2000 : 145). Cette persuasion peut prendre différentes formes : la prophétie prudente et mesurée, la leçon de réalisme (révision des prétentions à la baisse), la conversion des croyances professionnelles (faire son deuil de perspectives sur le marché du travail ou même de toute forme de traitements). Dès lors, et ceci constitue sans doute un autre trait saillant du métier, la légitimité de l'agent est remise en jeu de manière permanente face à l'usager : son travail est marqué par l'accountability (Garfinkel, 1967), il est indissociable d'une activité de justification, comme le montre Demazière.

#### **1.4.5. La professionnalisation « bloquée » des intermédiaires**

Sophie Divay (2000) s'interroge sur la professionnalisation de cette activité d'aide à la recherche d'emploi, qui se développe depuis les années 80 parallèlement à l'augmentation du chômage comme une « nouvelle activité de service ». Divay pointe toute une série d'éléments qui entravent la professionnalisation de cette activité :

- 1) Ces agents ne se voient pas attribuer une « licence » ni un « mandat », éléments structurants d'une pratique professionnelle : ces travailleurs ont peu de directives (les attentes des employeurs sont imprécises), ils jouissent d'une grande autonomie en amont et « subissent » peu d'évaluations en aval. L'auteur insiste sur le caractère invisible de ce travail.
- 2) L'activité de travail se construit « sur le tas ».
- 3) Le titre professionnel est inexistant et leur appellation est contestée.
- 4) Ces professionnels sont « isolés » : ils coexistent en se méconnaissant. L'isolement du conseiller est lié à sa pratique : il intervient seul.
- 5) Cette activité n'a jamais fait l'objet d'un recensement officiel : il est difficile de tracer un profil moyen.

Le processus de professionnalisation est bloqué ; en revanche, précise l'auteur, les agents revendiquent leur *professionnalisme*, mettant l'accent sur la mission de service public plutôt que sur le profit privé (Freidson, 1984 : 79). Ils se construisent également une légitimité en tant qu'experts, - une expertise d'un genre nouveau : « *Impuissants face au marché du travail, incapables de fournir des conseils infaillibles, ils ont développé une approche braquée sur le chercheur d'emploi : l'aide à la recherche d'emploi s'est en effet révélée être le lieu de l'application de technologies sociales.* » (p77).

#### **1.4.6. Professionnalisme et professionnalité ne font pas la profession**

Les quelques travaux qui se sont centrés sur la profession d'intermédiaire montrent que cette profession n'existe pas encore, que les « conditions d'existence » de la profession ne sont pas encore réunies (Clasquin et al., 2000 : 82). Ils pointent principalement l'absence de règles spécifiques (procédures de travail peu standardisées) mais notent cependant que les pratiques se « professionnalisent ». C'est essentiellement dans le cadre des interactions avec le public que se construirait actuellement la profession d'intermédiaire (émergence de compétences spécifiques). Comme le soulignent Caire et Kartchevsky (2000), « *la professionnalité se construit dans l'institution sans toutefois que les éléments de la compétence professionnelle soient nécessairement formalisés par celle-ci* » (in Gélot et Nivellet, 2000 : 97). La professionnalisation, envisagée comme le passage de l'informel au formel, de savoir-faire diffus à la profession établie, est bloquée.

Dès lors, les auteurs qui coordonnent ce numéro concluent à l'absence d'un « champ professionnel homogène » mais notent la reconnaissance d'une expertise (commune) fondée

sur leurs trois missions principales (l'écoute, le diagnostic et le traitement). Le verdict est sans appel. En guise de commentaire final, Chopart oppose la « professionnalité » des intermédiaires à la « profession » d'intermédiaire : « *la professionnalité des intermédiaires de l'emploi ne constitue en rien une garantie de leur constitution en tant que professions reconnues* » (p197). L'habit ne fait pas le moine ; la professionnalité ne fait pas la profession. Ainsi, précise l'auteur, le groupe devra encore construire un rapport de force social.

## Synthèse

L'objectif de cette revue de la littérature centrée sur l'analyse des intermédiaires du marché du travail, était triple : 1) identifier des hypothèses théoriques, 2) prendre connaissance d'outils analytiques, 3) nous familiariser avec un « objet » peu étudié. Ces travaux nous ont directement conduit à analyser les politiques d'insertion, en Région wallonne, dans le cours de leur fabrication, à travers l'action de ceux qui mettent en œuvre ces politiques. Il était impératif de rendre compte des apports incontournables de ces travaux pionniers sur différents plans.

De notre point de vue, la principale limite de cette approche est d'évacuer la problématique de la professionnalisation de ces activités de travail, et des liens entre le travail professionnel et le travail spécifique des intermédiaires. Et lorsque cette problématique est interrogée, l'analyse s'essouffle rapidement. En effet, se demander si la profession d'intermédiaire existe, conduit à répondre, hâtivement, par l'affirmative si l'on convient de l'existence d'une « fonction nécessaire » d'intermédiation sur le marché du travail, ou par la négative si l'on prend en compte l'absence de statut professionnel. Pour sortir de cette impasse, il nous paraît essentiel de partir des groupes professionnels existants, et d'interroger la professionnalisation de leur activité de travail, quel que soit le stade atteint par ces groupes.

### *L'horizontalité des arrangements pragmatiques*

De cette approche conventionnaliste appliquée à l'analyse de la mise en œuvre des politiques d'emploi, entendons par là, aux processus de traduction opérés par les « dispositifs intermédiaires » du marché du travail, nous retiendrons une hypothèse centrale, celle de la pluralité « horizontale » des arrangements pragmatiques. Rappelons qu'elle se fonde sur un postulat, trop rarement explicité ou interrogé, selon lequel les individus recherchent invariablement un équilibre, si fragile soit-il.

L'hypothèse centrale se décline en quelques « sous-hypothèses » : 1) les situations sont incertaines (Salais, 1989) ; l'ordre est toujours négocié (Strauss, 1992) ; 2) l'accord n'est pas possible sans un cadre commun : les conventions constitutives (Dupuy et al., 1989) ; 3) les règles sont incomplètes (Garfinkel, 1967), elles doivent toujours être mobilisées, interprétées (Lascoumes, 1991) : dès lors, elles ne doivent jamais être considérées comme des déterminants rigides, mais bien comme des ressources pour l'action (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994), des appuis conventionnels (Dodier, 1993) ; 4) ces ressources de coordination sont multiples et hétérogènes ; 5) les intermédiaires sont des « dispositifs » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

### *Les outils d'analyse*

Pour penser cette pluralité « horizontale », divers outils d'analyse spécifiques sont développés. Ces outils qui permettent d'analyser les matériaux collectés relèvent invariablement d'une méthode idéal typique, à la manière de Boltanski et Thévenot (1991). La production soutenue de cette véritable usine à tiroirs peut effrayer le lecteur au premier abord. Nous retiendrons deux typologies incontournables : la typologie des régimes d'action de

l'intermédiaire public, esquissée par Bessy et al. (in Simonin, dir., 1995), et la « cartographie » des régimes d'action du recruteur (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Précisons cependant que ces typologies nous intéressent moins comme outils d'analyse à réutiliser pour notre matériau, que comme des constats empiriques contrastés à confronter aux résultats que nous produirons.

### *Les éléments empiriques*

Nous retiendrons de la typologie des profils ou régimes d'action de l'intermédiaire public, les trois « ordres » de production du Service Public d'Emploi et la difficulté qu'éprouvent les agents à agencer ces registres d'actions hétérogènes et souvent contradictoires. La cartographie du recruteur attire notre attention sur la pluralité des conventions de compétences, mais également sur le fait que le marché constitue le cadre d'évaluation des compétences le plus discriminant, puisqu'il tend à extraire l'individu et le poste de travail de leur contexte relationnel.

L'ensemble des travaux consacrés aux intermédiaires nous renseigne sur les compétences de ces juges ou évaluateurs de compétences. Nous retiendrons principalement l'articulation entre les savoir-faire « socio-techniques » et les savoir-faire « socio-cliniques », cette dualité qui définit le sens de leur travail. Ce constat introduit la problématique du traitement « clinique » du chômage que nous développerons ultérieurement.

Nous retiendrons enfin le « triste sort » des intermédiaires en France, en tant que groupes professionnels : d'une part, le faible développement de ce segment du marché du travail, comparativement à la situation au Royaume-Uni, causé par le rôle des « marchés internes » (Favereau, 1989) et la forte monopolisation publique du placement ; d'autre part, la professionnalisation « bloquée » par absence de statut, de licence et mandat, de filière de formation spécifique, ...

### *Les impensés de l'approche conventionnaliste*

Revenons un instant sur les impensés de l'approche conventionnaliste et sur les limites de l'intention théorique initiale : 1) la seule prise en compte de l'incertitude des situations est insuffisante, 2) la convention reste un équilibre, 3) les individus sont incomplets comme les règles qu'ils mobilisent : la *créativité de l'agir*, pour reprendre l'expression de Hans Joas<sup>90</sup>, est largement sous-estimée. L'approche conventionnaliste a considérablement évolué depuis le « manifeste » de 1989, comme nous l'avons brièvement évoqué : le glissement progressif d'une analyse des conventions à une analyse des institutions, d'une rationalité cognitive ou informationnelle de l'acteur à une rationalité interprétative, de l'individu incertain au sujet moral, ces évolutions notables ont permis de renouveler les réponses aux critiques. Nous ne prétendons nullement avoir cerné l'ensemble de ces renouvellements théoriques ; nous nous sommes contentés de pointer certaines orientations visibles dans le cadre de l'analyse des intermédiaires, notamment la prise en compte des « institutions du recrutement » (de la justification du recruteur aux théories de la justice).

Malgré ces évolutions récentes et les apports incontestables de cette approche, diverses questions restent toujours en suspens, comme nous l'évoquions en introduction : comment se construisent, s'actualisent, se transforment les appuis conventionnels de l'action, comment sont-ils appropriés collectivement, comment expliquer le recours à telle ou telle forme de coordination, comment saisir ces intermédiaires dans leurs dimensions collectives, l'intermédiaire peut-il être réduit à son unique fonction de mise en relation, à son rôle d'entremetteur ?

---

<sup>90</sup> Joas H. (1999), *La créativité de l'agir*, Les Editions du Cerf, Paris.

Bien que plusieurs études mettent l'accent sur la caractère non-simultané de cette relation d'intermédiation, dans la mesure où elle s'exprime, la plupart du temps, dans un emboîtement discontinu d'interactions de face à face, l'action des intermédiaires ne se limite pas aux relations de face à face avec un usager, un client, un employeur : cette exclusivité rend l'analyse incomplète. La seule analyse de ces cadres d'interaction tendrait à occulter le rôle de ces acteurs dans la construction collective de ressources de coordination (normes, modèles de justice), d'outils et de techniques spécifiques. En coulisses, derrière la scène des interactions de face à face avec le public, ces agents œuvrent à la professionnalisation de leur métier.

#### *Ouverture à la « verticalité » de la socialisation professionnelle*

La sociologie des professions nous permettra de penser les dimensions collectives de ces individus, prenant au sérieux la professionnalisation de leur métier qui émergent de transformations de l'action publique et du marché du travail. On a beaucoup insisté sur la précarité ou l'absence de statut des intermédiaires, sur l'inexistence de titres professionnels, sur leur « isolement ». Il n'existe toutefois pas de *point zéro* à la professionnalisation d'un métier, comme nous l'enseignerait Norbert Elias, si toutefois il s'était penché sur la question. Dès lors, quel que soit le stade de professionnalisation atteint par ces groupes professionnels, le processus par lequel ils tendent à transformer leur métier (*occupation*) en profession établie (*profession*) est en marche et digne d'intérêt. Il nous semble indispensable de faire apparaître ces « entremetteurs isolés face aux incertitudes des situations » comme un collectif qui se bat pour sa survie. La sociologie des professions offre des outils indispensables à l'analyse du travail « en coulisses » qui consiste à construire un métier, stabiliser un territoire, construire des outils spécifiques, un langage commun, des valeurs, une identité collective.

Pour éviter tout malentendu, précisons que nous ne sommes pas en train d'opposer naïvement deux approches antagonistes et de vanter les mérites de l'une au détriment de l'autre. Ces approches ne sont pas opposées, elles sont étrangères, et cela est dû au découpage disciplinaire malheureux des sciences économiques et sociales. L'approche par les professions n'est pas meilleure que l'approche par les conventions : elles nous semblent complémentaires. L'une interroge le travail professionnel, l'autre le travail spécifique. Le risque, pour nous, d'opter exclusivement pour une démarche centrée sur le travail « général » de tout groupe professionnel qui consiste à construire son métier en profession établie ou, plus simplement à construire un « espace professionnel », serait d'évacuer l'analyse du travail « spécifique » de ces groupes.

La complémentarité de ces deux approches théoriques (par les agents et par les professionnels) se justifie dans un souci de *transversalité*. Les travaux récents de Demazière (2003) nous invitent, comme nous l'avons déjà évoqué, à penser le traitement du chômage *entre* l'horizontalité des arrangements pragmatiques d'agents (continuité des catégorisations) et la verticalité des processus de socialisation (discontinuité ou contiguïté des catégorisations).

## SECTION 2. LA VERTICALITÉ DE LA SOCIALISATION PROFESSIONNELLE

### Introduction

Dans cette partie consacrée à la sociologie des professions, nous évoluerons en deux temps : nous commencerons par nous familiariser avec cette vaste littérature sociologique avant de construire un cadre théorique pour l'analyse d'une profession *consultante*.

Contrairement à *L'Economie des conventions* qui se développe, principalement en France, depuis une quinzaine d'années, la sociologie des professions a une longue histoire qui remonte aux origines de la sociologie. Prétendre à l'exhaustivité est inconcevable : nous devons nous contenter de survoler cette littérature gigantesque et passionnante, aidé en cela par quelques ouvrages, articles et manuels de référence.

Nous présenterons, sans grande originalité, trois courants ou « modèles » théoriques, à la manière de Claude Dubar et Pierre Tripier (1998). Nous tenterons cependant de nous extraire d'une lecture paradigmatique de la sociologie des professions qu'induit inévitablement ce genre de manuel. Nous nous efforcerons de ne retenir de ces écoles, de ces courants, que des objets théoriques et des méthodes analytiques qui leur sont associées : 1) la méthode idéal typique pour l'analyse des *fonctions* ; 2) la méthode interactionniste pour l'analyse des *formes* ; 3) une méthode sociogénétique pour l'analyse du *pouvoir*. Cet exercice de synthèse laissera apparaître l'incomplétude de chacun de ces objets théoriques et la nécessité de les articuler dans l'analyse.

L'œuvre de Freidson constitue probablement, à ce jour, la synthèse la plus aboutie de cette littérature foisonnante. On aurait d'ailleurs bien du mal à faire entrer Freidson dans un des trois tiroirs de la sociologie des professions. Certes, il fait partie de la « bande » des interactionnistes de Chicago. Mais ses discussions constantes avec les fonctionnalistes, qu'il ne se contente pas de tourner en ridicule comme le voudrait l'usage, est suspect : ne témoigneraient-elles pas d'un attachement irrépressible à l'analyse des fonctions sociales des professions ? En outre, les nouvelles questions théoriques qu'il pose, dès 1970 dans *La profession médicale*, et qu'il ne fait que préciser par la suite, influenceront considérablement l'ensemble des recherches et écrits : Freidson est aussi chef de file des « nouvelles » approches, néo-wébériennes ou néo-marxistes, de la sociologie des professions.

## § 2.1. Les objets théoriques de la sociologie des professions : fonction, forme et pouvoir

### 2.1.1. La synthèse fonctionnaliste

#### Introduction

La « théorie » fonctionnaliste des professions renvoie principalement aux travaux de Parsons (1939 ; 1951)<sup>91</sup> et de Merton (1957). Ces travaux constituent la première synthèse de la littérature sociologique anglo-saxonne sur les professions depuis les années 1930. L'architecture théorique de cette synthèse plonge ses racines dans la sociologie durkhémienne de la socialisation morale et professionnelle (la recherche d'un consensus social) et repose sur une conception wébérienne de la profession qui met l'accent sur les critères « rationnels » de spécialisation et de compétence spécifique. Sur ces bases, comme le souligne Raymonde Moulin, « *Parsons met en valeur les critères de formation (garantissant une compétence spécifique, théorique et pratique), d'autonomie (soumission exclusive au jugement des pairs) et de désintéressement (le professionnel n'obéit pas à la logique du profit mais à l'intérêt général).* » (Moulin, 1983 : 389).

Aux origines de la sociologie des professions, Dubar (1991) met en évidence une sorte de consensus des pères fondateurs de la sociologie sur « l'enjeu des professions » (Le Play, Tonnies, Marx, Durkheim, Weber, cités par Dubar). Les écrits de Durkheim sur le suicide<sup>92</sup> sont emblématiques, mettant en évidence la perte de lien social générée par la disparition progressive de tous les groupes sociaux intermédiaires entre l'individu et l'Etat : face aux fonctions économiques devenant de plus en plus importantes, ni la famille, ni les religions, ni la société politique ne peuvent désormais jouer leur rôle (ou fonction) de régulateur social. La « restauration des corps professionnels », envisagée par Durkheim *pour remédier à l'état d'anomie* (Reynaud, 1979 : 370), ne doit en aucune manière se comprendre comme un retour aux anciennes corporations de métier : la corporation doit, selon Durkheim, se transformer pour s'adapter aux sociétés modernes et exercer sa fonction régulatrice.

L'organisation professionnelle se justifie moralement dans la mesure où elle constitue l'une des instances de socialisation des individus et la forme moderne de réglementation contractuelle des activités (Dubar et Tripier, 1998 : 73) : la socialisation professionnelle s'entend alors comme l'intériorisation d'un corps de croyances et de sentiments communs opérée par l'individu au sein d'une communauté concrète enracinée dans la sphère économique qui devient prépondérante dans la vie sociale des sociétés modernes. La sociologie fonctionnaliste des professions se construit sur ces bases : l'organisation des professions se situe au cœur du développement des sociétés modernes car elles assurent une fonction essentielle, la cohésion sociale et morale du système (Dubar et Tripier, 1998 : 68).

Cependant, comme le rappelle Chapoulie (1973), cette théorie fonctionnaliste constitue une synthèse théorique « ex post » de nombreux travaux, issus d'une « longue tradition » anglo-saxonne dans la sociologie des professions, principalement aux USA et au Canada. Ainsi, comme le montre Desmarez (1986), le développement de la sociologie des professions aux Etats-Unis est moins liée à cet héritage des « pères fondateurs » de la sociologie qu'à une stratégie de professionnalisation des sociologues américains (après la « crise » de 1929). Le

---

<sup>91</sup> Parsons T. (1939), « The Professions and the Social Structure », *Essays in Sociological Theory*, New York, Free Press, pp34-49; Parsons T. (1951), « Social structure and Dynamic Structure : the Case of Modern Medical Practice », *The Social System*, Free Press of Glencoe, pp428-479. Ces textes sont traduits dans *Eléments pour une sociologie de l'action*, Paris, Plon, 1963.

<sup>92</sup> Durkheim E. (1897), *Le suicide. Etude de sociologie*, Paris, PUF, 2<sup>ème</sup> édition de 1967.



modèle du « professionnel », comme alternative entre l'ouvrier et le patron, se diffuse dans la littérature sociologique, tandis qu'une communauté scientifique se met au service des agences gouvernementales.

La chronique des professions juridiques et médicales produite par le sociologue Carr-Saunders et l'historien Wilson<sup>93</sup> montre dans quelle mesure le système professionnel constitue une alternative à la société salariale, structurée par l'exploitation du travail par le capital et par la lutte des classes. « *En établissant la coupure essentielle, non pas entre patron et salarié, capitaliste et prolétaire, mais entre professionnel et non-professionnel, « intégrés » et « exclus », cette théorie (...) substitue au monde des rapports sociaux de domination (ou des interactions contingentes) et aux conflits (ou aux compromis instables), un monde de la distinction morale et de la complémentarité fonctionnelle au sein duquel les professions constituent les éléments unifiés d'une totalité fonctionnelle moderne et stable* » (Dubar et Tripier, 1998 : 81).

La « synthèse » fonctionnaliste, réalisée par Parsons, Merton et leurs élèves, se distingue des travaux antérieurs (comme ceux de Carr-Saunders et Wilson), dans la mesure où ces auteurs « *n'accordent pas un privilège exclusif à l'une ou l'autre des formes principales d'occurrence dans la vie sociale des corps de métier : l'existence d'un stéréotype social associé à une place dans la division du travail, l'organisation d'associations professionnelles regroupant une partie ou même la totalité des praticiens* » (Chapoulie, 1973 : 91) ; ces recherches, poursuit Chapoulie, « *obéissent au contraire à l'intention explicite de construire les principes de cohérence de l'ensemble des caractéristiques des professions, c'est-à-dire une théorie du fonctionnement, sinon de la genèse, des groupes professionnels* ».

#### 2.1.1.1. Le fonctionnalisme : une théorie de l'action

Rappelons brièvement les grandes lignes de la sociologie fonctionnaliste. L'œuvre de Parsons se caractérise, comme le souligne Bourricaud (1963), par un refus systématique de toute forme d'empirisme irréductible (d'observation sans théorie) ; il cherche à développer une théorie de l'action, qui lui permette d'envisager les « faits sociaux » en termes d'actions, de considérer les rôles et les institutions comme des actions.

Parsons se plaît à rappeler, dans plusieurs écrits, son triple héritage de Pareto, Durkheim, Weber, et l'intuition forte d'une convergence, entre ces auteurs, qui lui permet d'appréhender la « structure de l'action sociale ». Il retient de Durkheim l'idée selon laquelle « *les normes et les valeurs qui définissent l'ensemble de relations en quoi consiste la société, sont intériorisées, et (...) fournissent aux membres de ladite société la structure de leur personnalité* » (Parsons, 1963, préface : V). Il trouve aussi chez Marx une vision de l'économie comme élément de l'équilibre social. « *L'action sociale a une structure, en d'autres termes elle se constitue comme un système de rapports, diversement, mais rigoureusement combinables. La tâche du « théoricien » consiste à dresser la liste de ces relations, et à déterminer lesquelles peuvent être combinées, et quelles conséquences découlent de ces combinaisons pour la cohérence des divers systèmes d'action* » (Parsons, cité par Bourricaud, 1963 : 21).

La théorie qu'il développe se fonde sur une perspective *analytique* : l'analyse fonctionnelle, comme l'étude des relations entre un élément et un ensemble. Pour comprendre le tout, nous dit Parsons, il faut comprendre les parties qui le composent. Et cette unité élémentaire

---

<sup>93</sup> Carr-Saunders A.M. et Wilson P.A. (1933), *The Professions*, Oxford, Clarendon Press.

d'analyse n'est autre que l'action, l'« acte »<sup>94</sup>. Parsons définit l'action comme un comportement intentionnel, orienté vers des buts, des fins, des anticipations ; elle est réglée par des normes ; elle est située (l'action ne se déroule jamais dans le vide mais dans des situations) ; elle implique une dépense d'énergie, un effort, une motivation.

Quant au système social<sup>95</sup>, nous dit Parsons, il s'agit d'un système d'interactions situé (qui se développe dans un milieu), entre des acteurs motivés, qui communiquent entre eux sur la base d'une culture commune<sup>96</sup>. Le système constitue ainsi une action « dépendante » (ou concertée en fonction) de buts collectifs, de valeurs communes, d'un consensus d'anticipations normatives et cognitives (p47). Parsons parle d'*exigences fonctionnelles* pour rendre compte des « conditions » de la structure sociale : les « problèmes » d'adaptation, d'instrumentalité, d'expression, d'intégration, sont dits « fonctionnels », dans le sens où aucun système social ne peut fonctionner s'il ne donne une solution à chacun. Parsons retient alors cinq variables fondamentales dans sa théorie de l'action : 1) Affectivité < > neutralité affective ; 2) Orientation vers la collectivité < > orientation vers soi ; 3) Universalisme < > particularisme ; 4) Qualité < > accomplissement ; 5) Spécificité < > diffusion.

La sociologie de Parsons peut également s'envisager comme une théorie analytique des systèmes sociaux, à condition que ces systèmes puissent être compris par leur propriété d'intégrer des valeurs communes (p34). Dès lors, parallèlement à l'analyse des propriétés structurelles des systèmes sociaux, il convient de mettre en évidence ces mécanismes d'intégration de normes et de valeurs. Pour Parsons, les institutions n'imposent aux individus des comportements que parce que ceux-ci ont été préparés par un long apprentissage à y conformer leur conduite : les règles institutionnelles ne sont efficaces que si elles sont intériorisées (p42-43). Cette hypothèse le conduit à l'analyse des rôles sociaux<sup>97</sup>.

#### 2.1.1.2. L'idéal type professionnel

Si l'entreprise sociologique de Parsons est d'étudier les rapports des valeurs, et par conséquent de la structure sociale, à la motivation et à la personnalité<sup>98</sup>, dans le cas qui nous occupe, à savoir l'analyse des professions, elle nous invite à analyser « *le rapport entre la structure professionnelle de nos sociétés, et les motivations des individus vis-à-vis de ladite société* » (Parsons, 1963 : VI).

Dans une partie des *Essais* (1939) intitulée *Les professions libérales dans la structure sociale*, Parsons se livre à un véritable exercice d'abstraction : il se propose d'extraire les éléments communs à la « sphère des professions », dans le monde des affaires, des professions libérales ou de l'administration publique (Parsons, 1963 : 185). Un premier élément commun identifié est la *prédominance de la technologie* étroitement liée à une recherche de *rationalité*. Ce souci de « professionnalisme » se réfère à une légitimité scientifique universelle, nous dit-il. Il

---

<sup>94</sup> Nous ne reviendrons pas sur la critique virulente d'Elias adressée aux fonctionnalistes sur ce point : contentons-nous de rappeler que, pour Elias, la perspective analytique du « tout et de ses parties » a contribué directement à la réification des concepts d'individu et de société. Nous renvoyons le lecteur à la première partie du document.

<sup>95</sup> « *Le système social consiste en une pluralité d'acteurs individuels inclus dans un processus d'interaction qui se déroule dans une situation affectée de propriétés physiques. Ces acteurs sont motivés selon une tendance à rechercher un « optimum de satisfaction », et leur satisfaction leur est définie et médiatisée par un système de symboles, organisés par la culture à laquelle ils participent* » (Parsons, cité par Bourricaud, 1963 : 47).

<sup>96</sup> On peut apprécier ici les germes de ce que Garfinkel développera sur le « sens commun » (Garfinkel, 1967).

<sup>97</sup> Un rôle est un secteur organisé autour d'un certain nombre d'anticipations liées à un contexte déterminé d'interactions, dans le système total des orientations de l'individu agissant ; Parsons identifie des anticipations instrumentales, expressives et morales. « *Un rôle est un secteur dans le système d'orientations des individus, organisé autour d'anticipations relatives à un contexte particulier d'interaction, ou encore intégré à un groupe particulier de critères d'évaluation qui gouverne l'interaction d'un ou de plusieurs sujets* » (Parsons, cité par Bourricaud, 1963 : 54). Le rôle est un système de relations qui lie celui qui l'exécute à ceux pour lequel il est exécuté.

<sup>98</sup> Selon Parsons, la personnalité se construit sur les besoins (ou dispositions) des individus ; il définit assez simplement le besoin comme une relation entre l'individu et son milieu.

pointe également une orientation commune vers le *succès*, dont la reconnaissance sociale n'est qu'un aspect. Il convient également de prendre en compte l'existence d'un *statut supérieur*, fondé sur une compétence technique spécifique. Parsons insiste sur le fait que cette compétence doit être *fonctionnellement spécifique* pour légitimer ce statut supérieur.

Ce point nous renvoie directement à la problématique de la stratification sociale, thématifiée par l'auteur dans d'autres pans de son œuvre. Rappelons qu'une société est stratifiée, selon Parsons, si, à chaque individu, ou à chaque groupe qui la compose, est affecté un statut, une position dans un ordre hiérarchique. Parsons identifie quatre critères selon lesquels sont répartis pouvoir et prestige dans une société stratifiée : la compétence technique, l'engagement à réaliser certaines fins, la loyauté à l'égard du système ou la solidarité, l'aptitude à intérioriser les valeurs dominantes de la société.

Si Parsons, et par la suite Merton, se sont tant intéressés à la profession médicale, au modèle de la relation thérapeutique, c'est parce que la relation médecin-malade est typique, selon eux, de l'activité professionnelle : d'une part, elle révèle la structure de cette activité fondée sur l'institutionnalisation des rôles, d'autre part, elle révèle sa fonction essentielle, à savoir assurer le contrôle social (de la déviance) et contribuer à la reproduction de cette structure (Dubar et Tripier, 1998 : 83).

Parsons inclut la santé parmi les besoins fonctionnels du système : « *la santé apparaît (...) comme une des conditions requises par le fonctionnement de tout système social* » (p193). La maladie, nous dit-il, nous empêche de nous acquitter de nos rôles sociaux. Elle peut dès lors être traitée comme un mode de réponse parmi d'autres à des pressions sociales, comme une manière d'éviter certaines responsabilités. Selon Parsons, la maladie est une « déviance », d'un type particulier, dans la mesure où le malade ne peut être tenu pour responsable de sa situation. Ce souci épistémologique de distinguer la définition biologique de la maladie de sa définition sociale influencera considérablement les travaux interactionnistes, en particulier ceux de Freidson.

Parsons envisage la pratique médicale comme une institution de rôles préétablis. En tant que rôle professionnel, nous dit Parsons, la médecine a institutionnalisé un contenu technique, qui l'emporte de loin sur tous les autres éléments qui déterminent le statut du médecin (Parsons, 1963 : 197). Ce haut niveau de compétence technique implique la spécificité de la fonction : le médecin n'est plus un sage, nous dit-il, mais un spécialiste (p198). « *Le traitement de ce problème tourne autour des variables, et de la combinaison particulière des variables et des valeurs qui caractérisent les professions libérales dans notre société : accomplissement, universalisme, spécificité fonctionnelle, neutralité affective, orientation vers la collectivité, la liste étant donné dans cet ordre.* » (p224). L'accomplissement s'entend comme la réalisation des fins ; l'universalisme est étroitement lié à la spécificité fonctionnelle. La neutralité affective est cette capacité à traiter un problème « objectif » en termes « objectifs » ; elle est, selon Parsons, ce qui distingue le « professionnel » du « commerçant » : l'« idéologie » de la profession médicale, nous dit Parsons, met en évidence l'obligation du médecin de placer le bien-être du malade (et de la collectivité) avant son intérêt personnel.

Le rôle du malade est envisagé comme un système d'anticipations liées à des normes sociales : 1) le malade est exempté des responsabilités normales attachées à son rôle ; 2) le malade ne peut s'en tirer tout seul : il a besoin d'autrui ; 3) la maladie est indésirable et entraîne l'obligation de souhaiter « aller mieux » ; 4) le malade est obligé de rechercher un technicien compétent. « *Ce rôle est universaliste ; ce sont des critères généraux et objectifs qui déterminent si l'on est ou l'on n'est pas malade, comment et de quelle sorte de maladie* » (p202-203). Ce rôle est « fonctionnellement spécifique » dans la mesure où il est limité au domaine de la santé ; il est « affectivement » neutre au sens où il vise un problème objectif (la guérison) et non la signification affective de certains. Ces normes qui régissent le système

d'anticipation, le rôle de malade, reposent sur divers éléments qui caractérisent sa situation : le malade n'est pas responsable de sa situation, il est impuissant, il a besoin de secours, il est incompetent sur le plan technique, il est impliqué émotionnellement (p205). Parsons met en évidence la complémentarité des structures des rôles du malade et du médecin : le médecin est responsable du malade, sa première responsabilité est de faire tout ce qu'il peut pour promouvoir la guérison complète, rapide et sans douleur du malade (p218), il collabore avec son patient pour y parvenir (il doit avoir libre accès au corps du malade et à tout une série d'informations confidentielles, ces « savoirs coupables », dont nous parle Hughes).

Parsons centre son analyse de la place qu'occupe la médecine dans le « système social total », dans ce qu'elle a de « typique » (Parsons, 1963 : 247), en portant une attention particulière aux rôles tenus par chacune des deux parties de la relation malade-médecin. Le médecin est le « type » même du professionnel car il réunit, au plus haut point, les traits caractéristiques du « rôle » professionnel : des compétences techniques « universalistes » (légitimité scientifique universelle), une spécificité fonctionnelle, une neutralité affective, une orientation vers la collectivité. « *L'institutionnalisation des rôles est liée à l'équilibre des motivations se déployant dans le système social (...), d'une manière somme toute inaccessible au sens commun, mais qui illustre parfaitement notre analyse de la motivation dans ses rapports avec les processus sociaux* » (p249).

Comme le montre Chapoulie (1973), Parsons caractérise les professions par leur position « intersticielle » dans la structure sociale : « *Médiations entre besoins individuels et nécessités fonctionnelles, les professions contribuent à la régulation et au contrôle qui permet le bon fonctionnement (smooth functioning) de la société. (...). Ce schéma théorique – qui sous-tend chez Parsons une interprétation apologétique du rôle des professions – explique pourquoi les recherches empiriques qui se réclament de l'analyse parsonnienne étudient les corps professionnels en eux-mêmes, et non à partir de leur position dans la structure sociale. Ces recherches se réduisant ainsi à la comparaison entre les descriptions de situations concrètes (tel ou tel corps professionnel des Etats-Unis) et un modèle, le « type idéal des professions » construit par abstraction des caractéristiques « importantes » des professions établies.* » (Chapoulie, 1973 : 91-92).

### 2.1.1.3. Le schéma de professionnalisation

La « professionnalisation » occupe une place centrale dans la sociologie fonctionnaliste des professions. Le schéma de professionnalisation exprime le passage des « occupations » (métiers, emplois) aux « professions » (professions établies), il esquisse « *le processus selon lequel un corps de métier tend à s'organiser sur le modèle des professions établies* » (Chapoulie, 1973 : 89). Merton (1957) poursuit l'œuvre de Parsons en appliquant au monde médical sa distinction entre *fonctions manifestes* et *fonctions latentes* afin de formaliser ce schéma de professionnalisation : si la fonction manifeste des études médicales est de socialiser tous les étudiants à la profession médicale pourvue de normes (*cognitive and moral standards*), sa fonction latente est de différencier les étudiants en spécialités médicales variées, pourvues de degrés de prestige et de statuts différents (Merton, 1957 : 65). Wilensky<sup>99</sup> complétera cette définition de la professionnalisation, en identifiant six critères ordonnés qui permettent de distinguer une profession d'une simple occupation : l'exercice à temps plein de l'activité, les règles d'activité, une formation et des écoles spécialisées, des organisations professionnelles, une protection légale du monopole, un code de déontologie.

Chapoulie met en évidence, par-delà la différenciation marginale des approches, le très large consensus sur les caractéristiques principales d'un idéal type professionnel et sur leur articu-

---

<sup>99</sup> Wilensky H. (1964), « The professionalization of Everyone ? », *American Journal of Sociology*, 2, pp137-158.

lation, et le fait que « *le monopole dans l'accomplissement des tâches professionnelles est ainsi le plus souvent décrit comme reposant sur : a) une compétence techniquement et scientifiquement fondée ; b) l'acceptation et la mise en pratique d'un code éthique réglant l'exercice de l'activité professionnelle.* » (Chapoulie, 1973 : 92). L'auteur y ajoute quelques « traits dérivés » qui complètent le type-idéal des professions : 1. Une formation professionnelle longue, délivrée dans des établissements spécialisés ; 2. Un contrôle technique et éthique des activités professionnelles effectué par les pairs ; 3. Un contrôle généralement reconnu légalement (accord entre la profession et les autorités légales) ; 4. Des communautés réelles qui partagent des identités et des intérêts spécifiques ; 5. L'appartenance aux fractions supérieures des classes moyennes, par les revenus, le prestige, le pouvoir des membres des professions » (Chapoulie, 1973 : 93).

« *Ainsi conçue, l'analyse sociologique se limitait à entériner les critères de reconnaissance des professionnels socialement et juridiquement admis, sans se donner les moyens de saisir les fondements sociaux de l'existence du fait professionnel. Par la suite, elle se condamnait à ressasser dans un inépuisable débat typologique les vraies valeurs professionnelles contre les prétentions excessives de telle ou telle occupation. La sociologie des professions ne pouvait sortir de cette impasse qu'en interrogeant ses postulats implicites.* » (Paradeise, 1988 : 11).

### **2.1.2. L'approche interactionniste : l'organisation formelle**

La notion d'interaction, comme le rappelle Chapoulie (1996), n'est pas une notion de sens commun, mais un *concept* qui sert à exprimer un postulat de base : « *les membres d'une société sont liés par un système d'influences mutuelles qui, en raison de ses propriétés, doit être considéré comme un processus* » (Park, cité par Chapoulie, 1996 : p48). Pour Park, le terme d'interaction ne désigne pas uniquement des interactions de face-à-face entre individus ; il est également employé pour désigner les relations de compétition entre des groupes qui n'impliquent pas forcément de contact. (Chapoulie, 1984 : 587). Hughes définit ainsi la sociologie « *comme la science des interactions sociales et de leurs conséquences culturelles et institutionnelles (qui deviennent à leur tour des facteurs conditionnant les interactions futures)* » (Hughes, 1996 : 279).

Baszanger retient trois idées primordiales qui permettent de situer l'interactionnisme en général (Baszanger, 1992 : 14) : 1) une vision de la société comme production collective ; 2) les ressources de l'activité humaine s'élaborent dans des relations intersubjectives qui évoluent dans le temps ; 3) une vision des êtres humains comme réflexifs, créatifs et actifs.

Précisons également que l'approche interactionniste ne peut être assimilée à une analyse « microsociale », dans la mesure où « structure » et « interaction » sont intimement liées (Baszanger, 1992 : 45). L'entreprise sociologique de Hughes s'attache invariablement à mettre en relation les dimensions « objectives » et « subjectives » des phénomènes sociaux, par une attention extrême portée aux détails et une grande insistance sur les processus macrosociaux (urbanisation, évolution de la division du travail, industrialisation), comme le souligne Chapoulie (1996). Ainsi Hughes et ses disciples, dans le cas qui nous occupe, montrent que pour analyser un groupe professionnel il faut comprendre l'ensemble du système dans lequel il s'insère (en incluant les clients et leurs besoins) ; il faut sans cesse interroger l'activité de travail (*occupation*) dans la « matrice institutionnelle » dans laquelle le travail est accompli (Hughes, 1996 : 67).

Notons enfin que l'approche interactionniste se caractérise également par ses méthodes d'observation et d'analyse : le travail de terrain (Hughes, 1996) et les théories empiriquement fondées (Strauss, 1992). Bien plus que la découverte du travail de terrain, c'est le développement d'une approche réflexive du travail de terrain (le terrain comme « maïeutique »), s'écartant d'une simple valorisation de l'observation directe des phénomènes

sociaux, qui caractérise les interactionnistes de Chicago : la postface ou « appendice méthodologique » de *Street Corner Society* publiée en 1955 (Whyte, 1996) n'est qu'un exemple parmi d'autres de cette évolution tangible.

#### 2.1.2.1. La prise de la « forteresse » fonctionnaliste

C'est donc à Chicago que se développe une sociologie interactionniste des « groupes professionnels », qui se propose de rompre radicalement avec la conception fonctionnaliste de la profession défendue à Harvard.

La prise de la forteresse fonctionnaliste s'est opérée en trois assauts conjoints : 1) à la base : par la mise en doute d'une approche substantialiste des professions (la critique nominaliste), 2) au sommet : par la critique de l'idéal type professionnel (la critique relativiste), 3) au centre : par la redéfinition complète de la socialisation professionnelle (la critique constructiviste).

#### **Nominalisme**

Une première manière d'envisager la critique interactionniste adressée aux défenseurs de la théorie fonctionnaliste des professions est de se demander si les « professions », telles qu'elles sont conceptualisées par les sociologues fonctionnalistes, existent réellement. La sociologie des professions nous parle-t-elle de mots ou de choses ? Les professions sont-elles des objets de la pratique quotidienne ou des objets théoriques ? La théorie fonctionnaliste se caractérise par une approche substantialiste de la profession (Chapoulie, 1973 : 113), dans la mesure où ses défenseurs postulent *a priori* son existence : elle existe, et préexisterait même aux individus qui doivent impérativement s'y « mouler » pour devenir des professionnels. La profession est, comme nous l'avons vu, caractérisée par sa position « intersticielle » dans la structure sociale : la profession est un rôle social, une fonction de régulation et de contrôle qui assure le bon fonctionnement de la société. A l'inverse, l'approche interactionniste se positionne par une attitude nominaliste (Champy, 2004a). « *L'examen critique des propriétés des termes du langage ordinaire qui constituent au moins une partie de la définition préalable des objets étudiés par les sciences sociales est l'une des stratégies d'investigation que Hughes applique à tous les sujets qu'il analyse* » (Chapoulie, 1996 : 49).

Pour Le Moigne (1995 : 44), ce n'est pas seulement l'interactionnisme mais l'ensemble des épistémologies constructivistes qui s'affilient à l'héritage des nominalistes médiévaux (d'Abélard à Guillaume d'Ockham) : nous ne pouvons connaître la réalité en soi, dans son essence, mais uniquement à travers les noms et les représentations. L'attitude nominaliste des interactionnistes de Chicago n'est d'ailleurs pas sans rappeler les travaux d'Elias sur la formation du concept de « civilisation » en France et en Allemagne ou sur l'usage des notions d'« individu » et de « société » dans les sciences sociales ou dans la vie de tous les jours. Notons que Foucault également, dans *Les mots et les choses*, s'intéresse à l'évolution entre *l'organisation des êtres et la flexion des mots* à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle (1966 : 238-249).

Dans *What's in a Name* (1952), Hughes nous initie à la magie du langage : « *Il existe en effet une magie des noms. En tant que chercheurs en sciences sociales et en tant que citoyens, il nous appartient de comprendre quand et comment fonctionne cette magie* » (Hughes, 1996 : 250). Dans *Work and Self* (1951) : « *Bien des gens dans notre société font un travail qui porte un nom. Ces noms sont des étiquettes, à la fois des étiquettes de prix et cartes de visite (...) le concept de « profession » dans notre société n'est pas tant un terme descriptif qu'un jugement de valeur et de prestige* » (Hughes, 1996 : 75-77). L'attitude nominaliste invite effectivement à l'analyse de ces logiques de l'étiquette ou du prestige, dont nous parle Elias dans *La société de cour*.

En revanche, cette posture théorique rend impraticable une sociologie des « professions ». Comme le souligne Isabelle Baszanger, « *les recherches interactionnistes symboliques, au contraire des recherches fonctionnalistes, refusent la possibilité d'une théorie générale des professions qu'elles considèrent comme des objets de la pratique quotidienne, c'est-à-dire ne relevant pas d'une analyse conceptuelle spécifique (objet conventionnel de Hughes, folk-concept de Becker)* » (Baszanger, 1981 : 225). Dès lors, il faut se contenter, plus modestement, d'une sociologie du « travail » professionnel, de l'activité pratique de groupes « réels » ... une sociologie de l'activité humaine et de ses formes d'organisation.

### **Pragmatisme**

Un second angle d'attaque réside dans la critique de l'idéal type professionnel, tant au niveau de la méthode de construction de cet idéal type que de son usage (l'analyse des écarts de divers corps de métier au type idéal). Il devient impératif de rompre avec ces représentations établies, - ce modèle des professions établies du début du XXe siècle qui cadre de plus en plus mal avec les données d'enquêtes actuelles -, et d'étudier les groupes professionnels comme objet de la pratique quotidienne (Chapoulie, 1973 : 99).

L'idéal type professionnel s'accompagne d'une version élitiste de la professionnalisation dans l'approche fonctionnaliste : toutes les « occupations » ne peuvent pas devenir des « professions », seulement certains groupes professionnels, principalement les professions universitaires qui se réfèrent à des savoirs théoriques, sont capables de faire évoluer leurs « occupations » en « professions ». Hughes part de l'hypothèse inverse selon laquelle « *tous les types de travail figurent sur la même liste, quel que soit leur classement sur les échelles de prestige ou de valeur morale* » (Hughes, 1996 : 87). La critique à l'égard du fonctionnalisme porte sur l'égalité de dignité et l'égal intérêt sociologique pour toutes les activités de travail, et pas uniquement les emplois industriels et les métiers certifiés par l'université : « *il s'agissait souvent de comprendre les mécanismes vitaux et cachés de la ville et d'établir un point de vue quasi ethnographique sur des « métiers peu recommandables et totalement ignorés des sociologues académiques »* » (Dubar et Tripier, 1998 : 98). Il y a aussi cette intuition redoutable : « *Dans les objets sociaux de moindre prestige, il peut être (...) plus facile d'accéder à l'essentiel* » (Hughes, 1996 : 80). Comme le montre Chapoulie, « *des premières études consacrées à des métiers marginaux ou de statut peu élevé, Hughes tirera la conclusion que ceux-ci constituent un terrain d'observation privilégié, car leurs membres sont moins susceptibles que ceux des professions de haut statut de maintenir une façade et d'opposer aux chercheurs des symboles valorisés (« éthique professionnelle », « savoir scientifique ») auxquels ceux-ci sont, du fait de leur propre position sociale, portés eux-mêmes à adhérer.* » (Chapoulie, 1984 : 600)

Ainsi, à la version apologétique du concept de profession se substitue une version « pragmatique » ; à la version élitiste du concept de professionnalisation se substitue une version « démocratique ». Rappelons que, chez Hughes, la professionnalisation s'entend comme le processus d'organisation sociale des marchés du travail les plus divers : « *dans notre société, ceux qui exercent un métier cherchent souvent à l'élever dans la hiérarchie professionnelle en le transformant en « profession »* » (Hughes, 1996 : 77).

Hughes part d'un constat empirique, selon lequel les professions sont définies par un statut juridique dérogatoire au droit commun, et à partir duquel il développe une hypothèse percutante : le statut professionnel est convoité parce qu'il construit et légitime des privilèges spécifiques. Comme le souligne Paradeise, Hughes transforme en *objets d'analyse* les traits idéal typiques que le modèle de Parsons saisissait comme des *données*. « *Deux conséquences méthodologiques essentielles en résultaient. En premier lieu, l'étude des*

*professions par leurs fonctions macro-sociales était disqualifiée. (...) En second lieu, le discours sur la profession ne devait plus être accepté comme un récit de nature, mais devait être analysé comme une argumentation devenue croyance partagée par les publics internes et externes de l'occupation, dans le mouvement d'organisation matérielle et symbolique lié à la conquête et la pérennisation du statut. » (Paradeise, 1988 : 11-12).*

### **Constructivisme**

Parallèlement à ces assauts de la base (le substantialisme) et du sommet (l'idéal type professionnel), les interactionnistes s'engouffrent dans une brèche centrale de la forteresse fonctionnaliste : la socialisation professionnelle. Pour Merton (1957), les études constituent un moment clef de la socialisation professionnelle dans la mesure où elles assurent conjointement la transmission d'un savoir technique et la transmission de normes, de valeurs qui permettent de réguler les comportements futurs<sup>100</sup>. « *Ratified by more than two generations of use in psychology and sociology, the technical term socialization designates the processes by which people selectively acquire the values and attitudes, the interests, skills, and knowledge-in short, the culture-current in the groups of which they are, or seek to become, a member. It refers to the learning of social roles. In its application to the medical student, socialization refers to the processes through which he develops his professional self, with its characteristic values, attitudes, knowledge, and skills, fusing these into a more or less consistent set of dispositions which govern his behavior in a wide variety of professional (and extraprofessional) situations* » (Merton et al., dir., 1957 : 287). Comme le rappelle Baszanger, l'acquisition d'un équilibre interne entre normes et contre-normes vient sanctionner cet apprentissage : le nouveau médecin entre dans le système de valeurs de ses pairs. La critique interactionniste, adressée aux fonctionnalistes, porte précisément sur la préexistence (aux acteurs) d'un système de valeurs cohérent dans lequel l'individu se moule afin d'y assurer un rôle prédéfini.

« *Pour le fonctionnalisme, une profession est pour l'essentiel une communauté relativement homogène dont les membres partagent identités, valeurs, définition des rôles et intérêts (...) La socialisation des nouveaux membres consiste à les initier à ce noyau central* » (Strauss, 1992 : 68). Dans *Boys in white*, Becker et ses collègues montrent que les étudiants en médecine ne se laissent pas passivement socialiser par la faculté : ils développent des stratégies collectives (group perspectives<sup>101</sup>) qui leur permettent de concentrer leurs efforts (Becker et al., 2002 : 33 et 192). « *Student culture consists of collective responses to problems posed for students by the environment* » (p436). La socialisation apparaît, dans cette perspective, comme une série d'ajustements situationnels : tout en intériorisant les valeurs clefs de la culture médicale (responsabilité médicale et expérience clinique), les étudiants les redéfinissent en fonction de situations immédiates. « *Medical culture consists of the shared understandings and perspectives of the medical profession as well as the technology of diagnosis and treatment of human illness. (...) Student versions of medical culture differ from those of the practicing physician because the position of the student in the medical school*

---

<sup>100</sup> « *The spectrum of medical values and norms.(...) The Profession of medicine, like other occupations, has its own normative subculture, a body of shared and transmitted ideas, values and standards toward which members of the profession are expected to orient their behavior. The norms and standards define technically and morally allowable patterns of behavior, indicating what is prescribed, preferred, permitted, or proscribed. The subculture, then, refers to more than habitual behavior; its norms codify the values of the profession* » (Merton et al., dir., 1957: 71). L'auteur dresse une liste de valeurs, qui ne prétend pas à l'exhaustivité, mais qui met en évidence les points principaux : values governing the physician's self-image, values governing the physician-patient relationship, values governing the relation to colleagues and the community (pp73-75).

<sup>101</sup> « *We use the term perspective to refer to co-ordinated set of ideas and actions a person uses in dealing with some problematic situation, to refer to a person's ordinary way of thinking and feeling about and acting in such a situation* » (Becker et al., 2002 : 34).



*differs radically from the physician's* » (p191-192). Cette « sous-culture » médicale garantit aux étudiants une certaine autonomie face à l'institution.

En clair, la socialisation est moins un enrôlement (l'entrée passive dans un rôle prédéfini) qu'une construction identitaire. Hughes parle ainsi de la « fabrication d'un médecin » qui nécessite une conversion identitaire de l'individu à la culture médicale, à une vision du monde et de soi qui rend possible la pratique de ce rôle, de cette fonction sociale. Rappelons les quatre moments essentiels de cette conversion identitaire : 1) la séparation du professionnel d'avec le monde profane, 2) la passage « à travers le miroir », 3) le dédoublement du Soi, 4) l'identification au rôle professionnel. Le cursus universitaire est bien envisagé comme un parcours initiatique, une imprégnation culturelle qui rend possible la construction d'une identité, décisive dans la socialisation professionnelle (Dubar, 1991). S'il en est ainsi pour les médecins, il en va de même pour les musiciens de jazz (Becker, 1985) : la déviance de ces musiciens underground est envisagée comme la construction collective d'une contre-culture, d'une culture alternative à la culture dominante.

#### 2.1.2.2. Une sociologie « formelle » des professions : quelques concepts

L'approche interactionniste valorise les aspects *formels* des professions (en contrepoint des aspects *fonctionnels*), dans la lignée des recherches de Georg Simmel sur les formes de la socialisation<sup>102</sup>. Les professions sont des formes collectives et historiques d'accomplissement de soi : « *le double point de vue défini par les termes interaction et biographie implique que toutes les activités de travail soient analysées à la fois comme des processus subjectivement signifiants et comme des relations dynamiques avec les autres* ». (Dubar et Tripier, 1998, pp 94-95). L'essentiel est de pouvoir restituer l'activité professionnelle dans sa dynamique temporelle (processus biographique) et dans sa dynamique relationnelle et interactive. La vie professionnelle (*career*) est un processus biographique qui construit les identités. Pour Hughes, la carrière comme synonyme de *parcours d'une personne au cours de son cycle de vie s'applique à tout le monde*. Ce processus biographique est interdépendant du processus interactif.

Hughes est un des premiers sociologues à s'intéresser à l'analyse « formelle » d'un processus historique par lequel se constitue la division des tâches et la catégorisation des groupes en présence. Comme le montre Chapoulie, « *l'absence d'intérêt, dans les recherches inspirées par le fonctionnalisme, pour les caractéristiques sociales de la division technique du travail, s'explique sans doute par le postulat que l'existence d'un « besoin médical », d'un « besoin d'enseignement » ou d'un « besoin religieux », entraîne l'existence d'un corps de spécialistes se consacrant à leur satisfaction, selon une forme complètement déterminée par l'état de la technique et que, par suite, la division du travail entre spécialistes n'affecte pas l'accomplissement des tâches.* » (Chapoulie, 1973 : 101). Cet intérêt particulier que Hughes porte à la division du travail est au coeur de l'approche interactionniste, qui accorde la primauté au travail dans l'analyse des phénomènes sociaux : la maladie (Hughes, 1996 ; Freidson, 1984 ; Strauss, 1992), la déviance (Goffman 1968 et 1975 ; Becker, 1985), l'art (Becker, 1988).

Dans *Social Role and the Division of Labor* (1956), Hughes montre que la division du travail implique l'interaction, car nous dit-il, « *elle ne consiste pas dans la simple différence entre le type de travail d'un individu et celui d'un autre, mais dans le fait que les différentes tâches sont les parties d'une totalité, et que l'activité d'un chacun contribue dans une certaine mesure au produit final. Or l'essence des totalités, (...) c'est l'interaction. Le travail comme*

---

<sup>102</sup> Simmel G. (1908), « Sociologie ; Recherches sur les formes de socialisation », traduction française partielle de 1986 dans Simmel G., *La Sociologie et l'expérience du monde moderne*, Patrick Watier, Paris, Méridiens Klincksieck, pp21-45.

*interaction sociale est donc le thème central de l'étude sociologique et psycho-sociologique du travail* » (Hughes, 1996 : 61). Hughes nous rappelle que « *dans son usage ancien et plus restreint, le terme de profession se référerait au très petit nombre des métiers très prestigieux et qualifiés dont les membres agissaient pour le profit d'autrui ; les avocats et les médecins en sont les prototypes* » (op. cit. 63). Il développe alors une hypothèse originale : si les médecins jouissent d'un grand prestige, ce n'est pas tant *sui generis* qu'en vertu de leur place dans la structure sociale, dans la structure spécifique de la division médicale du travail, à un moment donné.

L'attitude nominaliste de Hughes, déjà évoquée, qui se caractérise par un souci d'examiner de près la dénomination des métiers et les symboles qui lui sont associés, nourrit cette hypothèse : la dénomination du métier correspond toujours à une position dans la structure sociale, par exemple dans le cadre de l'organisation hospitalière. « *Un métier ou un poste de travail consiste en un faisceau de tâches (...) Toutes les tâches d'un même faisceau ne sont pas également agréables à remplir, et toutes n'ont pas le même prestige* » (p71). « *Le processus de conversion d'un art ou d'un métier en une profession établie comporte souvent une tentative pour abandonner certaines tâches à une autre catégorie de travailleurs* » (p72). « *Dans chaque métier, certaines tâches sont préférées à d'autres ; certaines sont jalousement défendues, alors que d'autres sont volontairement déléguées à ceux qui sont considérés comme inférieurs, comme les femmes ou les Noirs, qu'ils se trouvent à l'intérieur ou à l'extérieur du métier ou de la profession* » (p125).

Hughes introduit alors la notion de division « morale » du travail pour exprimer les « infinies nuances psychosociologiques » de ce phénomène, et pas seulement ses dimensions techniques : « *la division du travail dans la société n'est pas purement technique, comme on le suggère souvent. Elle est aussi psychologique et morale* » (Hughes, 1996 : 89). Il souligne l'intérêt de compléter toute description technique de la division du travail par des définitions de « rôles ». Le notion de « rôle » est ici utilisée dans un sens pratique, référent au jeu : le rôle social est le personnage que l'on joue dans une pièce. Hughes parle ainsi de *social drama of work*. « *Ainsi, une étude du travail d'infirmière doit-elle être aussi une étude de rôles sociaux – c'est-à-dire des rôles que les gens pensent que l'on attend d'eux, ou des rôles qu'on leur permet de jouer sur la scène (social drama) que constitue l'hôpital moderne* » (p73).

### **La mise en forme : le concept d'ordre négocié**

Dans *The Hospital and Its Negotiated Order*, - article publié en 1963 dans un ouvrage collectif dirigé par Freidson -, Strauss et ses collègues nous initient au concept d' « ordre négocié » : ce concept leur permet de rendre compte de l'organisation de la profession comme une succession d'équilibres instables. Strauss définit le concept de la manière suivante : « *Tout changement qui se heurte à cet ordre – qu'il soit ordinaire comme l'arrivée d'un nouveau membre dans l'équipe, ou qu'il soit perturbant, un contrat trahi, ou qu'il s'agisse de quelque chose d'exceptionnel comme l'introduction d'une nouvelle technologie ou d'une nouvelle théorie –, tout changement imposera une renégociation ou une réévaluation, des changements en découleront dans l'ordre organisationnel. (...) Cette reconstitution de l'ordre social, nous nous risquons à dire qu'elle peut être conçue avec profit en termes de rapport complexe entre le processus quotidien de négociation et un processus d'évaluation périodique* » (Strauss, 1992 : 108). L'incomplétude des règles qui régissent l'hôpital, ce lieu professionnalisé par excellence, implique une négociation continue entre les professionnels, le personnel profane et les malades : comme les règles sont loin d'être exhaustives, clairement établies, ou clairement contraignantes, tous sont engagés dans ce processus de marchandage qui contribue à construire un ordre négocié. D'un point de vue pragmatique, c'est ça un hôpital : un ordre social négocié, nous disent ces auteurs.

En 1978, Strauss revient sur cette problématique, centrale dans la tradition de Chicago, rappelant l'anti-déterminisme de Mead, Thomas et Park (Strauss, 1992 : 257). Pour Strauss, les négociations obéissent à certains schémas et non pas au hasard (op. cit. : 250) ; les résultats des négociations ont des limites temporelles. Dans l'analyse des négociations, Strauss nous invite à prendre en compte : le nombre de négociateurs (et savoir qui ils représentent), le nombre et la complexité des questions négociées, la question de la délimitation des questions négociées, la nature des enjeux de la négociation, le rythme des négociations, les équilibres de pouvoir dans la négociation, la visibilité des transactions, les options permettant d'éviter ou de rejeter la négociation (op. cit. : 260).

La dynamique relationnelle orientée vers la création d'un « ordre interne » négocié, provisoire mais nécessaire, invite à considérer l'ensemble des groupes professionnels en quête d'une stabilisation de leurs territoires face à la concurrence.

### **Forme et changement : le concept de *segment***

Dans *Professions in Process* (1961), Bucher et Strauss proposent de développer une approche *processuelle* des professions afin de mettre l'accent sur les conflits d'intérêts et les changements : une sorte d'alternative aux approches antérieures qui se concentraient essentiellement sur les mécanismes assurant la cohésion et sur l'étude détaillée de la structure sociale des professions. Ces auteurs s'intéressent davantage à la « structure minimale » des professions, autrement dit, à l'ensemble des mécanismes informels de sociabilité et de contrôle qui contribuent à la division sociale du travail et à la segmentation de la profession : la spécificité des missions, la variété des tâches et des situations de travail, la particularité des méthodologies et techniques, des clients et des types de clients, des intérêts professionnels, la confraternité, les associations, les relations publiques (avec le public).

Ils développent expressément la notion de segment pour désigner les groupements qui émergent à l'intérieur d'une profession : « nous développerons une conception des professions comme agrégation de segments poursuivant des objectifs divers, plus ou moins subtilement maintenus sous une appellation commune à une période particulière de l'histoire » (Strauss, 1992 : 69). Les professions sont dès lors envisagées comme « un amalgame flou de segments en cours d'évolution ». Les segments ne doivent pas être considérés comme de simples produits de la différenciation ; ils renvoient au contraire à des identités organisées. « L'identité professionnelle peut être considérée comme l'homologue de l'idéologie d'un mouvement politique : en ce sens les segments possèdent une idéologie » (op. cit. : 83). Les liens avec Freidson sont évidents : nous y reviendrons. Strauss nous invite à considérer les segments d'une profession comme des mouvements sociaux : « les segments ne sont pas des parties absolument stables, définies pour l'éternité, du corps professionnel. Ils sont soumis plus ou moins continuellement à des changements. Ils prennent forme et se développent, se modifient et disparaissent » (op. cit. : 82). La dynamique relationnelle se déploie dans deux cadres distincts : le cadre des arrangements institutionnels où se joue une lutte de pouvoir pour l'acquisition de positions avantageuses (relation verticale avec l'Etat), le cadre de la concurrence interprofessionnelle (relation horizontale avec les autres segments). La compétition permanente entre segments professionnels doit impérativement être replacée dans son contexte économique, social et politique.

### **Forme et pouvoir : *licence et mandat***

Pour les sociologues interactionnistes, tous les groupes professionnels cherchent à se préserver du contrôle, de la domination ou de la dépendance : aucun n'y parvient complètement et définitivement, et aucun n'est totalement privé de marge de manœuvre. « Ainsi, tout collectif exerçant une activité (occupation), un métier, un emploi est conduit à

*stabiliser son domaine, son territoire, sa définition en obtenant de ses partenaires (et notamment de ceux qui ont ce pouvoir) une autorisation spécifique, limitant la concurrence, et une mission reconnue, valorisant le groupe. Lorsqu'un groupe y parvient, il devient, pour un temps au moins, une profession* » (Dubar et Tripier, 1998 : 104). En clair, les groupes professionnels sont des processus d'interactions qui conduisent les membres d'un même groupe (exerçant une même activité) à s'auto-organiser, à défendre leur autonomie et leur territoire, à se protéger de la concurrence. « *Toutes cherchent à établir un monopole, par la délimitation à la fois de leurs activités et du domaine dans lequel s'exerce leur responsabilité, et par la délégation, intentionnellement ou par défaut, d'un grand nombre de tâches et des responsabilités connexes à d'autres métiers.* » (Hughes, 1996 : 128)

Hughes définit les concepts de « licence » et de « mandat » de la manière suivante : « *On peut dire qu'un métier existe, lorsqu'un groupe de gens s'est fait reconnaître la licence exclusive d'exercer certaines activités en échange d'argent, de biens ou de services. Ceux qui disposent de cette licence, s'ils ont le sens de la solidarité et de leur propre position, revendiqueront un mandat pour définir les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de tout ce qui touche à leur travail. (...) Licence et mandat constituent les manifestations premières de la division morale du travail, c'est-à-dire des processus de répartition des différentes fonctions morales entre les membres de la société, individus ou catégories d'individus* » (Hughes, 1996 : 99-100). La licence correspond en un sens étroit à l'autorisation légale d'exercer un type d'activité, et dans une acception plus large comme la liberté d'action (p108).

### **Les formes de l'art<sup>103</sup> : le concept de monde**

Strauss et Becker développent tous deux une perspective en termes de « monde social », partant des travaux de Shibutani (1960) qui tendaient à montrer que chaque monde social est un « *univers de réponse réciproque singularisée* », une « *arène dans laquelle existe une sorte d'organisation* » (cité par Strauss, 1992 : 269). Pour Strauss, l'approche en termes de « monde social » permet de mieux comprendre les processus du changement social, prenant davantage en compte l'histoire sans pour autant affecter la position anti-déterministe : la mise en parallèle des processus et des caractéristiques structurelles des mondes permet de renouveler l'articulation des dimensions objectives et subjectives des phénomènes sociaux, de dépasser peut-être un interactionnisme trop radical. Ces auteurs parlent d'ailleurs d'interactionnisme symbolique pour qualifier leur démarche (Strauss, 1976).

Strauss montre que chaque monde social se caractérise par : 1) une activité primaire ; 2) des sites ou territoires où se déroulent ces activités ; 3) des technologies ; 4) des organisations. Il insiste autant sur l'infinie variété des mondes (Strauss, 1992 : 272) que sur le fait que les mondes ne sont pas homogènes (la segmentation interne des mondes sociaux : cfr. p274). « *Dans chaque monde, fleurissent des modes* » (Strauss, 1992 : 278).

Les travaux de Becker s'inscrivent dans cette même perspective : relier le langage, les représentations et les croyances à des réseaux de partenaires et d'institutions légitimes. H. S. Becker introduit le concept de « monde » dans son ouvrage *Les mondes de l'art*, (trad. 1988, Flammarion) : il s'agit à la fois de systèmes de croyances partagées, de réseaux, de chaînes de coopération nécessaires à l'action. « *La définition d'un monde pourrait être la suivante : l'ensemble des individus et des organisations dont l'activité est nécessaire pour produire les événements et les objets qui sont caractéristiques de ce monde* ». (Becker, 1983 : 404). Becker distingue ainsi quatre rapports différents aux mondes de l'art qu'il décrit comme

---

<sup>103</sup> Entendons par là les formes de l'activité humaine, comme le suggère Becker (1988).

quatre personnalités types constituant un monde : les professionnels intégrés, les francs-tireurs (*Mavericks*), les artistes populaires et les naïfs<sup>104</sup>.

Le concept permet incontestablement de réaffirmer le potentiel créatif des individus (Strauss, 1992 : 270) ; il permet également de redéfinir la socialisation comme le processus par lequel les personnes entrent et sortent d'un monde (op. cit. 276). Cette définition nous renvoie directement au couple conceptuel de Deleuze et Guattari, territorialisation – déterritorialisation (Deleuze et Guattari, 1972-1973). « *Il faut un rite de passage pour entrer dans la profession, et un autre pour s'en échapper* » (Hughes, 1996 : 110).

### 2.1.2.3. En France : sociologie des « groupes professionnels » et socialisation

A partir des travaux « pionniers » de Chapoulie (1973), on s'interroge, en France, sur l'opportunité de développer une sociologie des « groupes professionnels » plutôt qu'une sociologie des « professions »<sup>105</sup>. La sociologie des « groupes professionnels » est l'option retenue : elle emprunte la voie interactionniste de l'école de Chicago, contre une sociologie fonctionnaliste des « professions établies ». Cette traduction française permet de « *ne pas distinguer les deux concepts que la langue anglaise désigne sous les vocables s'excluant mutuellement de « profession » et d'« occupation »* ». (Lucas, 1994 : 13). Yvette Lucas définit en ces termes l'objet d'analyse : « *Les groupes professionnels constituent des processus dynamiques ayant une histoire et présentant variations et diversité selon notamment les champs professionnels, les conditions sociales d'émergence, les modes de construction, de légitimation et éventuellement d'institutionnalisation* ». (Lucas, 1994 : 20). L'enjeu de cette approche est d'identifier (et d'évaluer) les facteurs qui influencent la dynamique de groupes professionnels. Dubar et Lucas (dir.) (1994) interrogent ainsi : 1) les processus de socialisation et la construction des identités, 2) la fonction d'expertise et le rôle de la formation (relations Savoir/Pouvoir), 3) la construction et la déconstruction des groupes professionnels, 4) le rôle de l'Etat, 5) le rôle des changements technologiques, 6) la féminisation du travail, 7) la question de l'accroissement numérique et/ou du poids spécifique de certains groupes professionnels.

De ce vaste programme analytique, nous retiendrons essentiellement la problématique de la socialisation professionnelle : elle constitue un apport incontournable de la sociologie française des « groupes professionnels » à la sociologie des professions, qui s'inscrit pleinement dans le programme interactionniste.

Isabelle Baszanger (1981) est sans doute la première sociologue française à reprendre la problématique de la socialisation professionnelle à l'endroit où l'avait laissée les interactionnistes de Chicago, s'interrogeant sur la manière dont une profession trace ses propres frontières et construit son identité. Elle nous rappelle que le contrôle social constitue une composante essentielle du processus de socialisation professionnelle qui s'exprime à

---

<sup>104</sup> Les professionnels intégrés occupent, aux yeux de Becker, une place primordiale dans la mesure où ils garantissent la pérennité d'un monde de l'art. Ces artistes « canoniques » sont, en quelque sorte, les membres permanents de cette organisation en monde : ils assurent l'établissement du monde par la cohérence et le suivi des conventions. A l'opposé, se situent les artistes naïfs qui, « *totaletement indépendants des structures de travail instaurées par les mondes de l'art, n'ont pas accès aux circuits d'approvisionnement en matériel professionnel* ». (Becker, 1988 : 270). Ces artistes développent un style éminemment personnel lié à leur totale indépendance vis-à-vis des conventions. Les artistes populaires – l'auteur donne l'exemple des fabricants de kilts – se rapprochent des professionnels intégrés dans la mesure où « *ils produisent tous deux des œuvres d'art au sein de la communauté très structurée à laquelle ils appartiennent* ». (Becker, 1988 : 256). Quant aux francs-tireurs, il s'agirait plutôt d'artistes ayant appartenu au monde officiel de leur discipline, mais qui n'ont pu se plier à ses contraintes. Contrairement aux naïfs, ils ont connaissance des conventions mais ne peuvent s'empêcher de les transgresser.

<sup>105</sup> La sociologie des « professions » est une traduction littérale de l'anglais *Sociology of the Professions* qui, comme le fait très justement remarquer Dubar (1991), n'est pas neutre et exige, dès lors, un éclaircissement préalable : en français, le terme « profession » correspond à deux termes anglais, et désigne conjointement l'ensemble des emplois reconnus dans le langage administratif (« occupations ») et les professions libérales et savantes (« professions »).

travers divers mécanismes de sélection et de rejet des nouveaux membres. Ainsi, l'analyse de la socialisation professionnelle lui permet d'interroger les mécanismes assurant la reproduction d'une profession. Le cas des étudiants en médecine « futurs généralistes » lui offre un exemple intéressant pour sonder ces mécanismes, un « cas limite », dans la mesure où les généralistes constituent la catégorie professionnelle que l'institution socialisante (l'hôpital) ne fabrique pas pour elle-même (le généraliste comme laissé pour compte du système professionnel : il ne travaille pas en hôpital).

Baszanger pointe alors trois difficultés au modèle théorique de la socialisation professionnelle, par-delà les différences entre fonctionnalistes et interactionnistes :

- 1) ce modèle pose une entité étudiante sans passé, « profane », extrinsèque au monde médical et qui n'existe que par opposition à une autre entité (la profession), et inversement, une culture médicale sans contact avec le « mode profane » ;
- 2) ce modèle néglige les autres fonctions de l'institution hospitalière (que la socialisation) et s'interdit d'analyser l'étudiant comme faisant partie intégrante de l'organisation productive et d'interroger sa position dans la division sociale du travail hospitalier ;
- 3) ce modèle définit un processus unique circonscrit à une période de temps qui recouvre exactement celle des études (la séquence temporelle fixée par l'institution).

Ces difficultés ont conduit l'auteur à lier études et insertion professionnelle dans l'approche des processus de socialisation. « *En ce sens, j'envisage moins la socialisation professionnelle comme l'étude d'un processus qui forme des professionnels que comme celle de mécanismes menant à l'exercice d'une profession et, dans le cas de la médecine, au choix d'une discipline et à l'inflexion, à l'intérieur de cette discipline, donnée par de nouveaux médecins à leur pratique.* » (Baszanger, 1981 : 229). Dans un article, paru dans la revue *Sociologie du travail*, l'auteur précise sa critique des modèles fonctionnalistes et interactionnistes de la socialisation professionnelle : « *la littérature offrait un modèle de socialisation professionnelle qui établissait une césure entre études et insertion professionnelle renonçant ainsi à inclure dans l'analyse tous les choix qui déterminent la nature de cette insertion. En revanche, en déplaçant le point d'aboutissement des processus de socialisation de la fin des études à l'entrée dans la profession, j'ouvrais la possibilité de raisonner en termes de choix.* » (Baszanger, 1983 : 276).

Mais qu'en est-il de la socialisation professionnelle après l'entrée dans la profession ? Les travaux de Claude Dubar invitent à analyser la socialisation professionnelle « tout au long de la vie » : dans une perspective interactionniste « renforcée », Dubar conçoit la socialisation comme la construction des identités sociales et professionnelles tout au long de la carrière de l'individu, de son processus biographique. Dubar construit une véritable « théorie sociologique de l'identité » (Dubar, 1991 : chapitre V) et développe un ensemble de catégories d'analyse opératoires : « *La conceptualisation esquissée (...) refuse de distinguer l'identité individuelle de l'identité collective (...) pour faire de l'identité sociale une articulation entre deux transactions (...) : une transaction « interne » à l'individu et une transaction « externe » entre l'individu et les institutions avec lesquelles il entre en interaction (...).* » (Dubar, 1991 : 111). Pour Dubar, l'identité sociale est marquée par sa dualité, et dès lors la socialisation doit être envisagée comme une construction identitaire complexe résultant d'un double processus relationnel et biographique, ou de l'articulation de deux processus identitaires hétérogènes : 1) le processus d'attribution de catégories qui vise à définir l'identité pour autrui (catégories d'attribution « objectives ») : étiquetage (Becker), identité sociale virtuelle<sup>106</sup> (Goffman) ; 2) le processus d'intériorisation qui exprime l'identité

---

<sup>106</sup> Goffman définit l'identité sociale virtuelle comme le caractère attribué par autrui à l'individu ; il parle d'une caractérisation « en puissance ». L'identité sociale réelle est la catégorie, les attributs dont on pourrait prouver qu'il les

pour soi (catégories d'appartenance « subjectives ») : incorporation de normes, identité sociale réelle.

Parallèlement aux apports théoriques de l'école de Chicago, Dubar s'affilie également à la perspective théorique de l'école française de psychanalyse (d'obédience lacanienne). La conceptualisation du stade du miroir<sup>107</sup> constitue une deuxième base théorique qui lui permet de construire les principaux outils conceptuels de la socialisation, renouant avec une certaine forme de structuralisme : la dialectique.

Dans cette dualité entre l'identité pour autrui conférée et l'identité pour soi construite, naît un champ du possible, nous dit Dubar, dans lequel l'individu déploie un ensemble de *stratégies identitaires* (Dubar, 1991 : 122). « Cette problématique suppose de concevoir et d'analyser la transaction « objective » comme une confrontation entre des demandes et des offres d'identités possibles et non simplement comme des produits d'attributions d'identités pré-construites » (p117). La négociation identitaire constitue un processus communicationnel complexe qui met en relation des demandeurs d'identité « en situation d'ouverture » et des offreurs d'identité « en situation d'incertitude quant aux identités virtuelles à proposer ».<sup>108</sup>

Dubar et Demazière développent, séparément et conjointement, une typologie des modes d'articulation entre l'identification par soi et l'identification par autrui (Dubar, 1991 ; Demazière, 1992). Conformément aux recommandations méthodologiques de Becker (2002 : 86), leur typologie ne classe pas des individus mais bien des processus sociaux, des formes d'interaction, des logiques d'action. Quatre types sont ainsi esquissés : 1) les identifications par soi et par autrui se confortent « dans un échange vertueux », 2) les identifications par soi et par autrui s'affrontent, 3) l'identification par soi se construit en s'appuyant sur les identifications par autrui, 4) les identifications par autrui s'imposent aux identifications par soi.

L'identité, pour Dubar, « n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions » (Dubar, 1991 : 113). L'identité est ainsi conceptualisée comme « espace-temps générationnel », un « territoire existentiel » dirait Guattari (1992) : « l'identité sociale n'est pas « transmise » par une génération à la suivante, elle est construite par chaque génération sur la base des catégories et des positions héritées de la génération précédente mais aussi à travers les stratégies identitaires déployées dans les institutions que traversent les individus et qu'ils contribuent à transformer réellement. » (Dubar, 1991 : 128).

---

possède réellement, nous dit Goffman (1975 : 12). Cette dialectique identitaire renvoie directement à la problématique de la « distance au rôle » (Goffman, 1968 : *Adaptations primaires et adaptations secondaires*, pp245-262 ; *Les techniques de distanciation et La genèse du moi* : 368-374).

<sup>107</sup> J. Lacan, *Ecrits I*, Points Essais, 1994, pp. 88-97. La conceptualisation du stade du miroir, introduite par Lacan en 1936, constitue un prolongement théorique des deux topiques freudiennes (« conscient – inconscient » et « moi – ça – surmoi »). Pour Lacan, le stade du miroir, par lequel passe l'enfant de 6 à 18 mois, assure une fonction de mise en relation de l'organisme à sa réalité, de l'*Innenwelt* à l'*Umwelt*. Cette relation spéculaire du moi (fonction de l'*imago*) à sa « semblable illusion nécessaire » est à l'origine de l'identification. Elle engendre, nous dit Lacan, la « quadrature inépuisable des récoltements du moi » (Moi – Sujet – autrui – Autre).

L'organisme (le moi corporel) se donne un miroir de lui-même dans le monde. Au terme du stade du miroir, la médiatisation du désir par le désir de l'autre assure le passage du je « spéculaire » au je « social ». Pour Lacan, le désir est désir de l'autre. « L'assomption jubilatoire de son image spéculaire par l'être encore plongé dans l'impuissance motrice et la dépendance du nourrissage qu'est le petit homme à ce stade infans, nous paraîtra dès lors manifester en une situation exemplaire la matrice symbolique où le je se précipite en une forme primordiale, avant qu'il ne s'objective dans la dialectique de l'identification à l'autre et que le langage ne lui restitue dans l'universel sa fonction de sujet. » (Lacan, 1994 : 90). Le stade du miroir constitue cette première ébauche du moi qui s'opère chez l'enfant.

<sup>108</sup> C'est ainsi que Demazière (1992 ; 2003), sur les traces de Dubar, analyse la catégorisation des chômeurs comme un ensemble de négociations identitaires. Ces auteurs développent la notion de *logiques d'action* (Dubar et Demazière, 1997) pour désigner la reconstitution des rationalités à l'œuvre dans les entretiens : les logiques d'action sont des catégories d'analyse des stratégies identitaires.

#### 2.1.2.4. Les limites du programme interactionniste : le travail professionnel contre le travail spécifique ?

Les travaux récents de Florent Champy nous invitent à interroger les limites du programme interactionniste en adressant une série de questionnements épistémologiques à la sociologie française des groupes professionnels (Champy, 2004b). S'intéressant aux professions artistiques, et plus particulièrement aux architectes (Champy, 1998 et 2001), l'auteur questionne « l'ontologie implicite » d'un programme théorique qui tend à éluder systématiquement « *la question de la spécificité du travail professionnel, ou encore de l'existence d'une identité professionnelle collective qui produit des effets « techniques » dans le travail, et non seulement des effets « moraux » dans les rapports de domination entre groupes sociaux (...)* » (Champy, 2004a : 7). Il tente, ni plus ni moins, d'élucider l'énigme de Freidson (1986), lorsque ce dernier s'interrogeait sur les difficultés à conceptualiser le métier d'artiste dans ce qu'il a de spécifique, de « sui generis » : les professions artistiques constituent un « défi à l'analyse sociologique » dans la mesure où le travail spécifique, « non aliéné », nous dit Freidson, échappe au cadre d'analyse de la sociologie de la profession. Abott (1988)<sup>109</sup> insiste également sur la nécessité d'analyser le travail spécifique pour comprendre les mécanismes de monopolisation.

Champy relève trois limites théoriques du programme interactionniste qui tendent conjointement à occulter la spécificité du travail professionnel dans l'analyse.

Tout d'abord, le nominalisme radical de l'approche interactionniste vide la profession de tout contenu, en distinguant la catégorie langagière (ou pratique) des groupes réels, et en focalisant l'attention sur les formes relationnelles que prend l'organisation sociale d'un marché du travail, d'un secteur d'activité. Pour Becker, « *il est vain de se demander ce qu'est une vraie profession et de chercher des caractéristiques nécessairement associées à ce titre* » (Becker, 2001, cité par Champy, 2004a) : cette mise en garde qu'adresse Becker aux apprentis sociologues témoigne admirablement de ce que Champy identifie comme un « frein » à l'analyse du travail spécifique d'un groupe professionnel. C'est ainsi qu'il recommande, à juste titre, de considérer les professions à la fois comme des catégories de la pratique quotidienne et comme des réalités objectives supra-individuelles, comme d'ailleurs Abott (1988) nous y invite également (envisager les professions comme des contraintes objectives). Ensuite, Champy montre que la pratique de la suspicion à l'égard du discours des acteurs que prône le programme interactionniste (Becker, 2002 : 154) tendrait également à nous éloigner de notre objet, surtout lorsqu'elle est pratiquée de manière asymétrique : pour rompre avec l'idéologie professionnelle dominante, faut-il systématiquement donner la parole aux dominés ? Poupert et al (1997) relèvent également cette tendance au parti pris pour les plus faibles ou les exclus (1997 : 70-71). N'est-ce pas, à nouveau ce que Becker recommande à ses étudiants : ne pas oublier « *d'aller également parler aux concierges, aux employé(e)s de l'administration, aux secrétaires (sans oublier les personnes qui ont cessé de travailler là)* » (Becker 2002 : 155) ? En ce sens Champy nous recommande une attitude plus nuancée : il faut éviter, nous dit-il, tant l'acceptation sans examen du discours des acteurs que le présupposé systématique que ce discours est faux.

Enfin, le relativisme « intenable » de ce programme théorique (Berthelot, 2004)<sup>110</sup> contribue à escamoter la question du travail spécifique. L'approche interactionniste est, comme nous l'avons vu, constructiviste, processuelle. Mais, comme le souligne Champy, la construction historique des phénomènes ne permet en rien de conclure que toute construction eût été

---

<sup>109</sup> Abott A., *the System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour*, Chicago, University of Chicago Press, 1988.

<sup>110</sup> Berthelot J.-M., *Les Vertus de l'incertitude*, Paris, PUF, 2004.



possible : les professions sont historiquement construites mais le résultat de cette construction n'est pas pour autant totalement contingent.

### **2.1.3. Approches néo-wébériennes et néo-marxistes : savoir et pouvoir**

#### **2.1.3.1. Le retour des professions établies ?**

En réaction au relativisme « intenable » de l'approche interactionniste, les sociologues commencent à réintroduire une certaine forme d'« objectivité » (ou simplement de bon sens) dans l'analyse des professions : si l'on retient que l'idéal type professionnel de l'approche fonctionnaliste est une construction théorique limitée, voire encombrante, on ne peut toutefois pas nier l'existence de professions effectivement « établies », de situations « monopolistiques » bien réelles.

C'est à partir des années 1970 que de nouvelles approches théoriques apparaissent, d'inspiration wébérienne (Larson, 1977)<sup>111</sup> et marxiste (Johnson, 1972)<sup>112</sup> comme le montre Mike Saks (1983)<sup>113</sup> dans une revue de la littérature anglo-saxonne. Ces analyses accordent aux structures économiques et aux relations de pouvoir une place beaucoup plus importante que dans la perspective interactionniste. Comme le soulignent Dubar et Tripiér, « *l'heure est désormais à la critique des professions dénoncées comme monopolistes et abusivement privilégiées* » (Dubar et Tripiér, 1998 : 113). Parallèlement aux relectures de Weber et de Marx, la découverte de Foucault alimente ces nouveaux débats : la traduction anglaise de *Surveiller et Punir* en 1979 marque incontestablement les esprits (Freidson, 1986 & 2001) et *L'histoire de la folie à l'âge classique* oriente visiblement les travaux d'Abott (1988).

Cette évolution théorique nous apparaît comme une nouvelle « synthèse » de la sociologie des professions : synthèse de la thèse fonctionnaliste (qui constituait déjà une première synthèse) et de l'antithèse interactionniste selon laquelle la sociologie des professions est impraticable. Cette synthèse témoigne manifestement d'un retour de la méthode idéal typique et de la problématique des « professions établies », ce qui ne pourrait être en aucun cas assimilé à un retour de l'idéal type des professions établies. L'idéal type construit, dans ces nouvelles approches, est celui du mouvement ou de la genèse des professions, du processus de professionnalisation (et non de son établissement homogène et stable). Parallèlement, les professions établies sont envisagées, non comme des idées ou des objets théoriques, mais comme des « réalités objectives », dont il convient de dénoncer les abus, les excès. On passe donc d'une critique théorique et méthodologique des professions établies à une critique « politique » ou « citoyenne ».

Telle est bien la perspective de Freidson, - qui ne rompt toutefois pas avec la perspective interactionniste comme stratégie empirique de recherche -, dans la quatrième partie de *Profession of Medicine (1970)* : « *Je crois, en fait, que la compétence des experts risque de plus en plus d'être utilisée pour masquer privilèges et pouvoir, au lieu d'être une manière de promouvoir l'intérêt public, comme elle le prétend* » (Freidson, 1984, *Les professions libérales dans une société libre* : 328). Freidson précise son intention analytique : « *Ma position est, pour l'essentiel, qu'on a de bonnes raisons pour estimer convenable de restreindre la portée de l'autonomie professionnelle, en particulier quand l'activité en question affecte l'intérêt public* » (Freidson, 1984 : 334). Les recommandations de Freidson

---

<sup>111</sup> Larson M.S., *The Rise of Professionalism. A sociological Analysis*, Berkeley, University of California Press, 1977.

<sup>112</sup> Johnson T., *Professions and Power*, Londres, Macmillan, 1972.

<sup>113</sup> Saks M. (1983), « Removing the Blinkers ? A Critique of recent Contributions of the Sociology of the Professions », *The Sociological Review*, 31, 1, pp1-21.

visant à limiter cette autonomie dans l'intérêt public, s'appuient sur deux grands principes (Freidson, 1984 : 360) : le droit des hommes à choisir eux-mêmes leurs fins et leurs buts, c'est-à-dire leur droit à la dignité et à l'égalité civile ; l'autonomie accordée à une profession ne doit pas être assez large pour lui permettre de contrôler des domaines dans lesquels elle n'est pas compétente, et cela comprend sa propre réglementation.

L'ouvrage de Freidson, *Profession of Medicine*, paru en 1970, sur lequel nous nous appuyons pour construire notre cadre d'analyse, incarne pleinement ces « nouvelles théories des professions » (Dubar et Tripiier, 1998). L'ouvrage doit être lu comme une synthèse entre la théorie fonctionnaliste et le programme interactionniste, un dépassement qui ouvre à de nouvelles interrogations : 1) les relations « verticales » entre les groupes professionnels et l'Etat (l'autonomie professionnelle), et pas uniquement les relations « horizontales » de concurrence interprofessionnelle, 2) les rapports entre savoir et pouvoir professionnels (l'expertise), 3) les liens entre les professions et le marché du travail (la clôture économique). Une sociologie des « professions » se reconstruit donc dans l'enceinte de Chicago, à l'endroit même où l'on avait renoncé à toute possibilité épistémologique d'une telle discipline. Le concept de *profession* se (re)définit dans un sens plus « fort » (que celui d'occupation), comme un groupe professionnel qui a réussi à contrôler les conditions de sa production, jusqu'à la sélection de ses membres, et à définir de manière autonome le contenu de son travail.

#### 2.1.3.2. Professionnalisation et professionnalisme : monopolisation et stratégies de « clôture ».

La notion wébérienne de « fermeture sociale » (Larson, 1977 ; Saks, 1983 ; Paradeise 1984 et 1988), centrale dans ces nouvelles approches, sert à désigner « *le processus par lequel une catégorie sociale donnée tend à réguler en sa faveur les conditions du marché face à la compétition actuelle ou potentielle des prétendants (outsiders) en restreignant l'accès aux opportunités spécifiques à un groupe restreint d'éligibles* » (Saks, 1983: cité par Dubar, 1991 : 164). Si dans l'approche interactionniste, la professionnalisation s'entend comme le processus d'organisation sociale des marchés du travail les plus divers (Hughes, 1996), dans ces « nouvelles » approches, la professionnalisation est redéfinie comme un processus historique et relationnel de « clôture », comme un *processus visant à la production de marchés du travail fermés* (Paradeise, 1988)<sup>114</sup>.

Sur les traces de Freidson, M. S. Larson (1977) esquisse une théorie sociohistorique des phénomènes de clôture sociale. Elle définit la fermeture sociale (*social closure*) comme l'union d'une fermeture « économique » et « culturelle » : la clôture d'un segment du marché du travail et la clôture d'un savoir pratique, d'un espace « culturel ». Larson montre que la clôture du marché du travail crée le « marché professionnel » et que la clôture « culturelle » ou « scientifique » transforme le professionnel en expert. Pour Larson (1977) comme pour Paradeise (1985), la notion d'expertise permet de relier analytiquement les savoirs et les relations de pouvoir : « *une profession constituée comporte trois éléments indissociables : un savoir expert, des professionnels comme interprètes de ce savoir, et un code qui régit les*

---

<sup>114</sup> « Tous les segments de marché qu'on propose de désigner du terme générique de « marchés fermés » possèdent un trait commun, qui fonde et justifie leur clôture : ils définissent, construisent, entretiennent la qualification d'une main-d'œuvre pour une tâche déterminée. La clôture du marché se manifeste par la restriction de l'accès aux postes de travail, qui filtre les candidats en fonction des qualités considérées comme nécessaires à l'activité professionnelle (titre, ancienneté, nationalité, etc). La création d'un monopole de marché du travail est subordonnée à la reconnaissance sociale d'une compétence spécifique, comme valeur d'usage attachée à des savoirs et savoir-faire incorporés par certains travailleurs jugés non substituables à un moment et dans un univers de production donnés (firme, branche, nation). La rareté de la compétence ainsi définie engendre et justifie, dans des conditions d'équilibre, les avantages matériels et symboliques liés à la monopolisation du segment de marché, dont bénéficie cette main-d'œuvre. » (Paradeise, 1988 : 13).

*conditions d'usage de l'expertise. C'est donc à l'expansion de ces éléments qu'on peut évaluer le développement de la professionnalisation.* » (Paradeise, 1985 : 25)<sup>115</sup>. Abott (1988) s'intéresse également aux processus de monopolisation et se demande comment un groupe parvient, pour un temps, à triompher de ses adversaires dans la compétition interprofessionnelle pour la reconnaissance juridique de la compétence. « *La clôture des marchés du travail attache un ensemble de travailleurs, porteurs de compétences non substituables à un ensemble de postes de travail, grâce aux rétributions et sanctions qu'elle organise et qu'elle gère* ». (Paradeise, 1988 : 14).

C'est en s'interrogeant « *sur la validité du découpage qui autonomise une sociologie des professions par rapport à une étude plus générale des marchés du travail* » (Paradeise, 1988 : 10), que Catherine Paradeise développe le concept de « marchés du travail fermés » et le définit comme des « *espaces sociaux où l'allocation de la force de travail aux emplois est subordonnée à des règles impersonnelles de recrutement et de promotion.* » (Paradeise, 1984 : 352). La clôture protège les travailleurs contre la concurrence sur le marché du travail, et leur permet d'accroître la valeur d'échange de leur travail (Paradeise, 1985 : 31). Le concept de marché fermé insiste sur l'appropriation collective d'un marché du travail, d'un « territoire », sur la stabilisation institutionnelle du rapport au travail ; la particularité d'un marché fermé tient à l'existence d'une « super-règle » (Reynaud, 1979) qui prétend articuler les intérêts des travailleurs et des employeurs. « *Le marché du travail fermé produit un optimum collectif lorsqu'il satisfait tout à la fois les travailleurs, qu'il protège, tout en leur accordant des rétributions différentielles intéressantes, les entrepreneurs, auxquels il assure la disposition des compétences nécessaires, l'Etat, dans certains cas, auquel il permet d'accomplir des tâches jugées indispensables. (...) A partir du moment où un marché fermé est institutionnalisé, que ce soit sur une base contractuelle ou légale, il accorde aux travailleurs des ressources de négociation importantes : d'abord parce qu'il leur concède un monopole sur le secteur et donc une force de menace considérable; ensuite parce qu'il suscite une identité de métier ou de firme, lorsqu'elle ne préexiste pas à son organisation.* » (Paradeise, 1984 : 374).

Paradeise retient deux conditions de production du marché fermé : 1) l'emprise des travailleurs concernés sur toute l'étendue du marché des produits ; 2) la capacité des utilisateurs de la force de travail à supporter les coûts de la clôture. L'auteur insiste sur le fait que la fermeture n'est jamais totale ni définitive puisqu'elle est « *le résultat incertain d'activités qui cherchent à transmuier les données contingentes de l'environnement en nécessité sociale.* » (Paradeise, 1988 : 17).

Ces nouvelles approches témoignent d'un certain retour de l'idéal type. Rappelons encore, qu'il ne s'agit pas de ressortir purement et simplement l'idéal type fonctionnaliste des professions établies, mais de construire un idéal type de la professionnalisation. La construction de l'idéal type de la reproduction des marchés fermés permet à Catherine Paradeise de confronter les marchés du travail concrets à cet idéal type et d'organiser l'étude des faits de professionnalisation, d'évaluer l'état de clôture du segment professionnel à chaque instant, de procéder à des comparaisons longitudinale et internationale (Paradeise, 1988 : 18).

Mais qu'est-ce qui alimente la professionnalisation des activités de travail ? L'étude de la professionnalisation ne peut se réduire aux seules exigences fonctionnelles des systèmes. Ce processus sociogénétique n'est pas plus la résultante totalement contingente des configurations relationnelles. Freidson nous invite à prendre en compte l'orientation

---

<sup>115</sup> Dans ce texte, Paradeise centre son analyse sur les problématiques d'argumentation et de légitimation, montrant que la « crise » de la profession médicale (qui ne maîtriserait plus la science) ou de la légitimité professionnelle pousse les professionnels à édifier une « super-déontologie » où la rhétorique de la vérité culmine dans la notion d'expertise.

« objective » de ce mouvement relationnel : la quête de pouvoir, où la problématique de l'autonomie professionnelle (Freidson, 1984 et 1986). « *La tendance à la monopolisation de segments de marchés du travail, qu'elle soit légale, contractuelle, ou simplement factuelle, est donc une donnée permanente et centrale des sociétés occidentales contemporaines, que soulignait déjà Max Weber (...).* » (Paradeise, 1988 : 10). Ce processus de monopolisation a été largement théorisé par Elias, comme une ligne de force du processus de civilisation, au même titre que l'individualisation dialectique : la monopolisation de situations ou d'espaces concurrentiels n'est pas « extérieure » au processus de civilisation mais comme *enroulée dans le plan d'immanence* (Deleuze et Guattari, 1991 : 38-59).

Pour analyser la professionnalisation, Freidson commence par redéfinir le professionnalisme, comme une stratégie politique de « clôture », et non plus comme un simple « maniérisme professionnel » résultant des interactions, une transfiguration contingente, et principalement rhétorique, de gestes banals en gestes rares<sup>116</sup>. Dans *The Third Logic*, Freidson (2001) élabore une véritable théorie du professionnalisme : le professionnalisme est envisagé comme un type idéal de contrôle des activités de travail, une « troisième voie » entre la bureaucratie et le marché : le modèle de l'autocontrôle professionnel comme alternative au contrôle du travail par la hiérarchie ou par les consommateurs.

La « clôture sociale » est bien l'orientation générale et l'aboutissement des stratégies professionnelles (Larson, 1977) : Larson définit la stratégie professionnelle comme un processus historique et interactif par lequel certains groupes professionnels, avec l'aide de l'Etat, parviennent à monopoliser un segment du marché du travail et à légitimer leur expertise auprès du public. Elle insiste sur la distinction entre la stratégie professionnelle (*professional project*) et les stratégies individuelles des acteurs : la stratégie collective, appelée également stratégie « objective », est une reconstruction *ex post* du chercheur : comme le soulignent Dubar et Tripier, il s'agit d'une stratégie historique de constitution d'un marché professionnel et non de l'exercice particulier d'une activité de travail.

## § 2.2. Cadrage théorique pour l'analyse d'une profession consultante

Nous voilà suffisamment outillé théoriquement pour construire notre cadre d'analyse. Parallèlement au cadre d'analyse « conventionnaliste » ou « pragmatique » du travail spécifique des groupes professionnels étudiés, à savoir leur travail de mise en œuvre ou de traduction de politiques publiques, nous proposons ici un cadre d'analyse de leur travail « professionnel ». Comme le rappelle Catherine Paradeise, « *construire le collectif est (...) un travail en soi* » (Paradeise, 1988 : 15). Nous définissons simplement le travail professionnel comme l'activité qui consiste à construire des espaces professionnels, - espaces qui tendent à devenir des « territoires professionnels », voire des « monopoles ».

L'hypothèse qui justifie ce « détour » par la sociologie des professions est la suivante : pour comprendre le travail spécifique qui se joue sur la scène des interactions de face-à-face avec l'utilisateur ou le client, il faut impérativement articuler cette activité au travail « professionnel », qui se joue principalement en coulisses, ou sur d'autres scènes d'interactions.

---

<sup>116</sup> Dans un article intitulé *Des erreurs dans le travail* (1951), Hughes traite de cette question et montre que ce genre de « rituel » se développe surtout dans les métiers où les risques d'erreurs sont inévitables, comme en médecine. L'auteur parle ainsi de ritualisation ou de dramatisation du travail. « *Une grande partie de l'activité destinée à protéger le soi contre les risques d'erreurs que comporte son propre travail, réside dans la définition du rôle ; et dans certains métiers une des gratifications consiste à donner pour définition de son rôle la protection des gens contre les erreurs des autres* » (p95). C'est ainsi que Hughes considère l'étude des mécanismes de répartition des risques comme une composante essentielle de l'étude comparative des professions.

Nous construirons ce cadre d'analyse en nous appuyant principalement sur un ouvrage, *La profession médicale* de Freidson, qui nous apparaît comme une synthèse extrêmement stimulante des trois objets théoriques de la sociologie des professions (fonction, forme et pouvoir) : 1) une attention particulière aux fonctions de socialisation (ou de régulation), 2) une focalisation du travail de terrain sur les formes d'organisation des groupes et de leur travail, 3) une redéfinition de la professionnalisation comme une stratégie politique de monopolisation de micro-dispositifs de pouvoir.

L'émergence de la médecine comme profession « consultante » donne l'occasion à Freidson de redéfinir les conditions de possibilité des professions. Comment un métier (occupation) devient-il une profession ? A quelles conditions ? L'auteur nous rappelle que la médecine n'est devenue que récemment (fin du XIX<sup>ème</sup>) une profession *consultante* ; avant, elle n'était au mieux qu'une profession *savante*. « *La médecine occupe aujourd'hui une position comparable à celle des religions d'Etat hier. Elle a le monopole officiellement reconnu de dire ce que sont la santé et la maladie, et de soigner. Elle jouit d'autre part d'une grande estime dans l'opinion publique, comme en témoigne son prestige* » (Freidson, 1984 : 15). Les médecins d'hier, comme les sorciers azandé, ne remplissaient pas les conditions préliminaires à la professionnalisation, dans la mesure où ils dépendaient fortement de la croyance en leurs capacités de ceux qui s'adressaient à eux, s'efforçant d'impressionner le client par un maniérisme « professionnel » particulier (façons différentes de parler et de s'habiller). Ce qui est en question, nous dit Freidson, « *c'est la capacité qu'a un public récepteur d'accepter les pratiques d'un groupe professionnel déterminé* » (Freidson, 1984 : 22). La réponse en termes d'intériorisation de normes, de valeurs, de rôles préétablis n'est pas satisfaisante.

Freidson repart de questions tout à fait fondamentales posées par les fonctionnalistes, que les interactionnistes s'étaient refusés à traiter en ces termes parce que les réponses ne leur convenaient pas, pour des raisons « théoriques » et « morales », au nom d'une conception « démocratique » de la profession. Quelles propriétés permettent de distinguer un métier d'une profession, s'interroge Freidson ? Les fonctionnalistes avaient répondu par le statut supérieur fondé sur une compétence spécifique : la formation constitue alors un élément central « *dont les effets sont à peu près semblables à ceux qu'on observe pour le prestige, pour l'indépendance et pour l'idée de responsabilité (...)* La quantité de temps et d'énergie consacrée aux études doit être d'autant plus grande, le recrutement d'autant moins aléatoire et l'investissement professionnel d'autant plus intense que le métier occupe une place élevée » (Freidson, 1984 : 64). Certes, la réponse est décevante ; mais, la question mérite d'être reposée en ces termes. Pour Freidson, la formation en tant que telle ne permet pas de distinguer clairement métiers et professions, « *seule est décisive la question de l'autonomie et du contrôle exercé par les métiers sur la formation, pour autant que l'un et l'autre lui sont reconnus par une élite ou par un public persuadés de son importance* » (Freidson, 1984 : 88). L'auteur retient donc deux conditions de possibilité des professions : a) une profession possède une technique pratique et sûre ; b) une profession détient un monopole sur l'exercice du travail qui est le sien (autonomie). La première est une condition nécessaire mais pas suffisante (obtenir de « bons résultats » constitue un motif décisif d'attraction). La seconde est déterminante : « *on discerne la profession du simple métier à ce qu'elle a acquis le droit d'exercer son contrôle sur son propre travail.* » (Freidson, 1984 : 81).

Résumons brièvement la thèse complexe de Freidson, avant d'en délier les principales dimensions. La profession se définit, chez Freidson, comme une « organisation politique » en quête de ce monopole sur l'exercice de l'activité de travail. La professionnalisation se définit comme le processus par lequel le groupe transforme son métier en profession établie, monopolise le segment du marché du travail qu'il partageait avec d'autres concurrents, monopolise le savoir professionnel et ses conditions de mise en pratique. Ce processus n'est

pas un schéma abstrait ou désincarné : il est directement alimenté par les stratégies professionnelles (le professionnalisme).

Ce processus se déploie dans trois directions, et dès lors s'analyse à trois niveaux, comme en témoigne la structure de l'ouvrage : 1) l'autonomie professionnelle vis-à-vis de l'Etat, ou le sens de l'organisation officielle d'une profession (les relations de pouvoir) ; 2) la monopolisation du territoire vis-à-vis de la concurrence, ou les formes de la dynamique relationnelle ; 3) la légitimité vis-à-vis du public, ou la construction professionnelle du malade comme « nécessité fonctionnelle ».

### **2.2.1. Organisation politique et autonomie professionnelle**

#### **2.2.1.1. L'autonomie professionnelle : une affaire d'Etat**

Tous les métiers luttent en principe pour obtenir un monopole sur l'exercice du travail qui est le leur, mais le droit d'exercer cette autonomie, en toute légitimité, n'est reconnu qu'à la profession, nous dit Freidson. L'autonomie professionnelle ne s'obtient pas naturellement, précise-t-il ; elle ne se maintient pas naturellement non plus. Ainsi, il est essentiel pour qu'une profession se maintienne, que l'élite au pouvoir reste persuadée que son travail a positivement de la valeur ou, au moins, qu'il est sans danger.

Freidson montre que la médecine est parvenue à exercer, sur son propre travail, un contrôle officiellement reconnu, à partir du moment où le travail médical a suscité l'intérêt et la demande de l'ensemble de la population. « *L'origine de ce contrôle a donc un caractère nettement politique dans la mesure où l'Etat contribue à faire reconnaître et à confirmer la prééminence de la profession* » (Freidson, 1984 : 33). La caractéristique la plus décisive de la profession, son autonomie, est due à ses rapports avec l'Etat. « *Si le praticien jouit d'une autonomie à l'échelle individuelle, c'est en vertu d'un ensemble de mécanismes professionnels tant officiels que politiques qui circonscrivent un espace social et politique où cette autonomie est permise.* » (Freidson, 1984 : 33-34).

Freidson pose une question essentielle dans le cadre de notre problématique : la dépendance de la profession par rapport à l'Etat peut-elle amoindrir son autonomie ? Il montre que l'Etat laisse toujours à la profession le contrôle de l'aspect technologique de son travail ; à l'inverse, le contrôle qui porte sur son organisation sociale et économique varie selon les relations qu'elle entretient avec l'Etat. L'hypothèse de l'auteur est que la perte du contrôle sur ce dernier aspect n'affecte pas l'élément le plus décisif de l'autonomie professionnelle, et qu'elle n'a pas nécessairement d'incidence fâcheuse sur les statuts professionnels. En clair, il n'est donc pas nécessaire que le contrôle soit total, si toutefois l'on distingue le contrôle exercé sur le contenu du travail (primordial), du contrôle portant sur la manière d'organiser l'exécution du travail du point de vue social et économique (secondaire).

#### **2.2.1.2. Le professionnalisme : une idéologie de l'autorégulation**

Comme le montre Hughes, « *dans la mesure où le professionnel « professe », il demande qu'on lui fasse confiance (...). Seuls les professionnels peuvent dire si un collègue a commis une erreur* » (Hughes, 1996 : 109). La prérogative d'une profession, qui consiste à échapper au contrôle de tout ce qui est étranger au métier, s'appuie sur trois arguments, nous dit Freidson : 1) un travail professionnel suppose un ensemble tellement exceptionnel de qualifications et de connaissances que les profanes ne sont pas aptes à en juger ou à y prendre part ; 2) les membres d'une profession sont responsables, on doit donc faire confiance à leur sens moral sans qu'il soit nécessaire de surveiller leur travail ; 3) c'est la profession qui est la seule instance compétente pour juger la déviance d'un comportement.

L'autonomie de la profession médicale est ainsi justifiée et attestée par son autorégulation. D'abord, Freidson montre que les dispositifs officiels de contrôle ne sont pas courants en milieu médical. Ensuite, il interroge la manière dont la profession pratique l'autodiscipline qu'elle s'est fixée, et tente de décrire comment s'exercent les contrôles, compte tenu des structures d'observabilité<sup>117</sup>. La clinique apparaît comme une « société des égaux » dans la mesure où il s'agit d'un organisme où, pratiquement, le seul contrôle est celui qu'exercent les collègues. La principale sanction omniprésente dans la clinique consiste à « aller trouver quelqu'un », démarche qui peut prendre plusieurs formes (persuasions amicales, culpabilisation, menace). Dans tous les cas, cela reste *une affaire d'homme à homme*. Freidson interroge la « mentalité du clinicien »<sup>118</sup>, et montre que la « culture médicale » entretient une solidarité entre médecins pour opposer un front uni aux attaques venues du dehors : la critique ne doit jamais sortir de la « grande famille » des médecins. Le boycottage (et son inverse le parrainage ou patronage) constitue le mécanisme de contrôle le plus répandu chez les médecins, comme dans d'autres professions<sup>119</sup>.

## **2.2.2. Configurations relationnelles et monopolisation**

### **2.2.2.1. La dynamique relationnelle de la division du travail**

Pour Freidson, c'est la position d'un métier dans la division du travail qui permet de dire si ce métier est ou non une profession. Si la médecine s'est acquis le droit exclusif de la pratique soignante, ce fut à l'encontre d'innombrables guérisseurs ou services concurrents. La concurrence est d'une grande utilité pour une profession, même si elle menace son monopole. La division du travail est réglée par la profession dominante, dotée de soutien politique : elle prend la forme d'une hiérarchie. L'analyse des métiers paramédicaux, est l'occasion pour Freidson, de mettre en évidence le contrôle que le médecin exerce sur la division du travail. Ce contrôle se manifeste de plusieurs façons, montre l'auteur : a) les connaissances techniques du personnel paramédical sont le fait des médecins (découvertes, applications, approbation) ; b) le travail paramédical consiste à assister (et non à remplacer) la tâche

---

<sup>117</sup> L'auteur attire notre attention sur le fait que pour critiquer le travail de quelqu'un, il faut que ce travail soit visible ; or, l'activité clinique, consistant en un service personnel et confidentiel, ne se laisse pas aisément observer.

<sup>118</sup> L'auteur s'efforce de dégager les normes et valeurs qui semblent jouer un rôle important dans le travail du médecin (la mentalité du clinicien), en particulier celles qui commandent les réactions aux déviations de conduite professionnelle. La spécificité de la profession est qu'elle est consacrée au service de l'humanité ou de la société : en découle un sentiment de responsabilité. « *En bref, le praticien est conduit à valoriser sa responsabilité personnelle au détriment d'une responsabilité générale ou collective, d'où suit en retour le peu d'efforts accomplis pour faire respecter des normes professionnelles d'efficacité. Cette situation conduit du même coup à valoriser la primauté de l'expérience clinique directe sur les lois scientifiques et les règles générales* » (Freidson, 1984 : 173). Il se réfère à *Boys in White* (Becker et al, 2002), où Becker et ses collègues montrent que la culture médicale repose sur deux valeurs que le corps médical ne cesse de prôner : la responsabilité et l'expérience clinique (Becker et al, 2002 : 221-238). La responsabilité est directe et personnelle : elle oblige le médecin à endosser ses erreurs professionnelles. L'expérience clinique, acquise au contact des malades, est essentielle, et peut aller jusqu'à remplacer un savoir scientifiquement vérifié.

Contrairement au théoricien ou au chercheur, le but du médecin n'est pas le savoir mais l'action : il veut agir avec succès, mais à tout prendre il préfère agir sans grande chance de réussir que de ne pas agir du tout. Pour pratiquer, il doit croire en ce qu'il fait. Le praticien est un pragmatiste : il se fie davantage aux résultats apparents qu'aux théories. Il est porté à croire qu'il peut se fier à l'accumulation de son expérience directe et personnelle. Il met volontiers l'accent sur l'indétermination ou l'incertitude, sans s'attarder à l'idée de régularité ou de constante. Contrairement à Parsons, Freidson considère donc le praticien comme un particulariste et non comme un universaliste : dès lors, il faut s'abstenir de critiquer puisque les erreurs sont jugées inévitables.

<sup>119</sup> « *Le dispositif du boycottage personnel opère donc de façon paradoxale : en éloignant les collègues déviants, il les soustrait aux contrôles professionnels adéquats, et l'organisation officieuse de réseaux intrinsèquement homogènes, en les coupant les uns des autres et en rendant toute interaction impossible, entretient et même renforce l'écart entre les normes propres à chaque groupe* » (Freidson, 1984 : 204-205). Derrière la façade sereine de la « profession comme un tout », apparaît une structure discontinue et fragmentée (Freidson, 1984 : 206).

principale et décisive que sont le diagnostic et le traitement ; c) les emplois paramédicaux sont presque toujours subordonnés à la profession médicale (à la demande ou sur l'ordre du médecin) ; d) le prestige de ces métiers est inférieur à celui de la profession dominante.

En ce sens, nous dit Freidson, la différence entre les métiers paramédicaux et les « charlatans » ne tient pas à ce qu'ils font mais aux rapports qu'ils entretiennent avec la profession dominante : rapport de subordination ou absence d'obligations envers un milieu professionnel et absence d'identité avec lui. « *Un métier paramédical peut atteindre le degré d'autonomie d'une profession à condition de contrôler un domaine d'activité disjoint, qui peut être isolé du champ global de la médecine et où la pratique n'exige pas le contact quotidien avec les médecins ni le recours à leur autorité* » (Freidson, 1984 : 79) : tel est le cas des psychologues.

Pour Freidson, le milieu de travail constitue une variable clé, encore plus importante que les études ou la formation initiale, pour comprendre le comportement professionnel : « *ce que l'on fait est moins le résultat d'intériorisations que du poids de la situation* » (Freidson, 1984 : 99). Freidson distingue, au sein de la médecine, les professions consultantes des professions savantes : les premières sont confrontées à une clientèle profane (extérieure à la communauté), les secondes sont confrontées à des collègues. Les modalités de travail changent profondément selon qu'il s'agit d'une pratique « sous la dépendance du client » ou « sous la dépendance des confrères ».

#### 2.2.2.2. L'analyse des postes de travail

Conformément à la démarche interactionniste, Freidson procède à l'analyse des postes de travail en tant que configurations relationnelles : le cabinet et l'hôpital, deux configurations très particulières. Dans le cas du praticien « à son compte », Freidson s'aperçoit que c'est en s'unissant à ses confrères contre la tyrannie de la clientèle que le professionnel se protège de la concurrence. Mais comment les médecins sont-ils amenés à coopérer ? « *Quelle que soit la forme du système qui les unit, tous les médecins qui coopèrent ont la même exigence : pouvoir accéder à une clientèle relativement étendue* » (Freidson, 1984 : 106). Le besoin de s'entendre devient encore plus important quand on doit faire appel à un spécialiste. Le réseau de confrères, parce qu'il est totalement informel, représente le mode de coopération le plus élémentaire. Le mode de coopération le plus étendu entre médecins de même rang n'est pas la collaboration mais l'association. L'auteur identifie également la collaboration bi-partite contractuelle.

L'hôpital constitue une tout autre configuration relationnelle de travail. Freidson identifie trois modèles de pratique hospitalière : 1) le modèle « service domestique » (effectuer certaines tâches ménagères) ; 2) le modèle des « soins hospitaliers traditionnels » (modèle d'intervention médicale : le profane doit se livrer passivement aux mains du personnel et lui obéir) ; 3) le modèle « d'interaction thérapeutique » (courant en psychothérapie : le patient fait partie de l'équipe).

Freidson montre que les médecins qui se servent de l'hôpital comme lieu d'hébergement et de traitement pour leurs malades en contrôlent les stratégies et les procédures. Le médecin est socio-juridiquement responsable de ses patients hospitalisés et il jouit d'une indépendance socio-économique par rapport à l'hôpital ; c'est une personne qui peut agir de façon relativement libre, qui échappe à l'emprise d'une hiérarchie organisationnelle explicite.

#### 2.2.2.3. L'analyse des groupes « réels »

Quels sont les groupes à l'œuvre dans un hôpital ? D'une part les médecins et d'autre part les travailleurs qui sont sous les ordres des médecins. Il faut également tenir compte des patients et clients. Quel est l'agencement de toutes ces relations ? L'hôpital apparaît comme une forme



collégiale d'organisation où il n'y a pas un axe d'autorité mais deux. L'infirmière est sous les ordres de son chef, qui est le supérieur officiel dans la hiérarchie de l'hôpital, mais également du médecin qui soigne les patients dont elle s'occupe. A quel moment le deuxième axe d'autorité fonctionne-t-il ? Les médecins qui auront le plus souvent recours « au deuxième axe d'autorité » sont ceux qui peuvent invoquer l'extrême urgence.

Comment s'affrontent les différents participants au sein de l'hôpital ? Comment imposent-ils leur point de vue aux autres ?

- Le patient : c'est un profane, il ne sait pas interpréter les misères dont il souffre comme le font les personnes qui le soignent, de même qu'il n'est guère capable d'évaluer correctement le traitement qu'il subit. De manière générale, il aura des difficultés à faire valoir son point de vue dans les interactions du service.
- Les aides soignants et le personnel auxiliaire : il s'agit de travailleurs non qualifiés qui n'envisagent pas leur travail comme des professionnels. La position qu'ils occupent dans le service leur donne une certaine prise sur le patient.
- L'infirmière : sa qualité professionnelle dépend des rapports avec le médecin. Il lui faut donc trouver un équilibre entre les prescriptions du médecin pour chaque cas individuel, les exigences personnelles des malades et l'obligation de gérer un ensemble de cas d'une façon qui soit administrativement acceptable.
- Le médecin : dans la division du travail, il est l'arbitre suprême en matière de pratique médicale ; soutenu par son prestige et son mandat juridique, il détient une autorité indépendante du pouvoir administratif.

Dans l'analyse des configurations relationnelles, Strauss nous invite également à prendre en compte le travail d'articulation, ce travail « supplémentaire » qui doit être fourni « *pour que les efforts collectifs de l'équipe soient finalement plus que l'assemblage chaotique de fragments épars du travail accompli.* » (Strauss, 1992 : 191). Soulignant la difficulté et les enjeux d'une rationalisation de la production médicale, l'auteur identifie différents niveaux auxquels doit être opéré ce travail d'articulation : standardisation des flux, des ressources, des pratiques, stratégie d'articulation généralisée visant à élaborer un système de communication efficace.

### **2.2.3. La construction professionnelle de la maladie comme « nécessité fonctionnelle »**

#### **2.2.3.1. La maladie comme déviance sociale**

En instituant un monopole sur son exercice (diagnostic et traitement), la médecine a obtenu une juridiction quasi exclusive pour déterminer ce qu'est la maladie, telle est sa fonction sociale. Dès lors, elle définit également comment il faut se comporter pour être considéré comme malade : elle fait donc de la maladie un état social. Contrairement à Parsons, Freidson ne se contente pas de dire que la médecine a le pouvoir de légitimer quelqu'un qui se conduit en malade, en reconnaissant qu'il l'est vraiment, il soutient que la médecine crée les possibilités sociales de se conduire en malade. Elle crée la maladie en tant que rôle social reconnu. A la maladie sont imputées deux espèces de déviance par rapport à un ensemble de normes qui représentent la santé ou la normalité : une déviance biologique et une déviance sociale. La déviance biologique ne constitue une maladie que lorsqu'elle est construite comme déviance sociale. Ainsi, comme A. Artaud nous l'affirme très justement dans un célèbre plaidoyer, intitulé *Aliénation et magie noire* (1946), « s'il n'y avait pas eu de médecins, il n'y aurait jamais eu de malades ».

Cette posture théorique, qui n'est pas sans rappeler les positions critiques des courants antipsychiatrique et situationniste, est définie par Freidson comme une approche « situationnelle » de la déviance : la déviance n'est pas un état en soi, mais plutôt l'évaluation de la signification d'un état. Les apports théoriques de Becker (1985) sur la déviance

fonderaient en quelque sorte cette approche situationnelle : l'acte déviant peut bien avoir une existence indépendante des normes, mais ce sont ces normes qui lui donnent la signification de déviance. Dès lors, la perception ou la désignation de la déviance ont au moins autant d'importance que l'acte ou le comportement réel pour déterminer si le rôle social de déviant sera ou non assumé. Freidson se réfère également à Edwin Lemert pour conforter cette approche situationnelle de la déviance : la distinction célèbre entre déviance primaire et déviance secondaire. La déviance primaire est symptomatique ; il s'agit plutôt d'une différence rationalisée et traitée comme socialement acceptable. La déviance secondaire est significative, dans le sens où elle est fonction des réponses des autres plus que des caractéristiques : elle s'organise socialement comme déviance.

Cette approche « situationnelle » permet à Freidson d'esquisser une typologie sociologique de la déviance. Conformément à la démarche, les critères retenus pour cette typologie ne sont pas des signes physiques (symptômes) mais des significations attribuées à des caractères physiques (que la signification soit ou non correcte du point de vue médical et juridique). Les deux variables principales (suggérées par Parsons, 1963) sont l'imputation de responsabilité (oui/non) et le degré de gravité (mineure/grave). Cette typologie fait apparaître deux segments professionnels principaux (Freidson, 1984 : 236) : la médecine s'occupe des actes de déviance dont l'acteur n'est pas jugé responsable (traitement) ; la justice s'occupe des déviants tenus pour responsables et qui doivent être sanctionnés (punition). Freidson esquisse alors une typologie de la maladie, ces déviations pour lesquelles l'individu n'est pas tenu pour responsable (Freidson, 1984 : 242) : le degré de gravité est alors croisé à la légitimité de la maladie. L'auteur distingue trois espèces de légitimité :

- légitimité conditionnelle : le déviant est temporairement exempté de ses obligations et obtient quelques privilèges à condition de rechercher l'aide nécessaire pour se débarrasser de sa déviance ;
- légitimité inconditionnelle : le déviant est exempté de façon permanente de ses obligations normales et obtient des privilèges particuliers au vu du caractère sans espoir de sa déviance ;
- illégitimité (stigmatisation) : le déviant est exempté de certaines obligations normales du fait de la déviance dont il n'est pas tenu pour responsable, mais n'obtient pas ou peu de privilèges et doit assumer de nouvelles obligations particulièrement handicapantes.

Conscient du caractère statique des catégories analytiques de ces typologies, Freidson insiste lourdement sur la maladie en tant que processus. Dès lors, la progression à travers les différentes catégories de déviance s'analyse comme une carrière déviante (Goffman, 1968 : 177-225). « *Ce concept de carrière fait plus que d'arranger les différents types de déviance comme des perles sur le fil du temps, il fournit encore un mécanisme conceptuel qui relie les individus et leurs expériences à la communauté (...)* Il est plus utile pour moi de construire la carrière du déviant en partant des agents et des organismes au milieu desquels il se déplace (...) que de la construire directement à partir des modifications dans la déviance qui lui est imputée ou de ses propres changements intérieurs » (Freidson, 1984 : 246).

#### 2.2.3.2. La construction sociale du malade

En dialogue permanent avec Parsons, Freidson montre que les structures sociales, profanes et professionnelles, organisent l'état social du malade, déterminent si on est vraiment malade, si on peut adopter un rôle de malade, si on peut prendre une nouvelle identité sociale particulière, et si on pourra un jour retrouver une identité et un statut normal. La thèse de l'organisation sociale de la maladie est la suivante : une fois que l'on pénètre dans le domaine de la profession médicale, celui-ci impose une organisation à l'expérience de la maladie et

une socialisation au rôle de malade. Freidson insiste tant sur la fonction de socialisation que sur la fonction de régulation, les deux composantes du contrôle social (Freidson, 1984 : 301) : les médecins ont obtenu, du fait de leurs qualifications professionnelles, de prendre des décisions quotidiennes concernant le bien-être de leur clientèle. L'auteur met ainsi en évidence diverses stratégies (pression, marchandage, contrôle) auxquelles le médecin a recours pour établir un diagnostic et fixer un traitement, autrement dit pour exercer son pouvoir sur les profanes : choix d'une clientèle cultivée, éducation et socialisation de sa clientèle, visite à domicile, pressions diverses, ...

Les fonctions de contrôle social (régulation et socialisation) de la médecine s'incarnent dans la fonction du médecin comme « entrepreneur » moral, qui a pour mission d'intervenir activement en direction de ce qu'il croit être mal dans le monde, en tout lieu et toute époque, et qui s'efforce activement de trouver des maladies. La tâche quotidienne du praticien est d'assigner une étiquette médicale à des symptômes que des profanes ont déjà repérés comme indésirables, transformer en un problème grave ce qu'un profane voyait comme un problème mineur, transformer de la déviance primaire (symptômes) en déviance secondaire (rôle de malade). Ceci nous renvoie directement aux travaux de Hughes (1996) qui montrait déjà que si les douleurs et les plaintes sont le lot de l'espèce humaine, les maladies quant à elles sont bien des inventions, dans la mesure où elles procèdent d'une définition des conditions et des situations : « *Les membres des professions ne se bornent pas à offrir un service, mais ils définissent les besoins même qu'ils servent* » (Hughes, 1996 : 131).

Freidson montre clairement le sens de ce parti pris en faveur de la maladie : pour le médecin, il est toujours plus sûr de diagnostiquer la maladie, à l'inverse du secteur légal, où il vaut toujours mieux laisser un coupable en liberté que de condamner un innocent. Eu égard à son mandat officiel pour définir et traiter la maladie, la profession médicale est plus portée à voir la maladie et le besoin de traitement que la santé et l'état normal.

Les concepts de maladie sont construits par les institutions sociales dans lesquelles ils prennent naissance et par les relations entre ces institutions et la société dont elles font partie. Une condition impérative pour que la profession consultante puisse mettre en pratique ses idées sur la maladie (exercer son pouvoir) est que les profanes se rendent compte qu'ils sont malades et s'en remettent à ses soins. Comment le système médical est-il amené à peser sur le profane ? Dans quelle mesure le forme-t-il à concevoir qu'il est malade et jusqu'à quel point cela le détermine-t-il ? Le premier pas dans le processus qui mène à décider qu'on est malade réside dans le fait qu'on a mal. La douleur est une expérience sociale dont témoignent les variations culturelles de réponses et d'attitudes face à la douleur, et plus encore dans les significations de la douleur. A une conception de la maladie participe implicitement une culture ou un système donnés de connaissances et de significations. Qu'est-ce qui pousse les gens à consulter un médecin ? Freidson insiste sur l'importance de la structure sociale comme une organisation de relations interpersonnelles : le degré d'utilisation des services de la médecine dépend fortement du rapport au système social (Freidson, 1984 : 293). Le degré de gravité de la maladie, et surtout le type de légitimité imputée sont également des variables clés dans les taux d'utilisation des services médicaux.

#### 2.2.3.3. Une construction négociée

L'approche situationnelle de la déviance, permet à Freidson d'interroger la construction professionnelle de la maladie. Il montre ainsi que le diagnostic et le traitement, les deux actes fondamentaux de la pratique médicale, sont le résultat d'une construction professionnelle de la maladie, et non l'application mécanique de la science médicale. Dans un article intitulé *Maladie et trajectoire*, Strauss montrait déjà que la maladie, particulièrement dans le cas des maladies chroniques, gagne à être envisagée comme une « trajectoire » pour rendre compte de

son organisation professionnelle, au-delà de son développement physiologique (Strauss, 1992 : 143). « *Le diagnostic est le terme employé par les professionnels de santé pour désigner les débuts du travail de trajectoire* » (Strauss, 1992 : 161). « *En ce sens, le diagnostic est moins une lecture des états de maladie qu'une fabrication de ces états et c'est l'organisation sociale du traitement qui crée les conditions de l'expérience de la maladie, des rapports avec autrui et de l'existence même de la maladie* ». (Baszanger, 1986 : pp5-6).

S'appuyant largement sur les travaux de Freidson, Isabelle Baszanger (1986) ne se prive pas de pointer une « faille » dans ce modèle théorique : les malades n'ont aucune place dans la construction professionnelle de la maladie. « *Le malade en tant qu'acteur est donc absent non seulement du processus de désignation mais aussi de sa carrière qui sera construite en partant des agents et des organismes au milieu desquels le déviant se déplace* » (Baszanger, 1986 : p8). Que le rôle du malade soit défini par un consensus normatif ou que la carrière de malade soit construite par les médecins, nous dit-elle, les malades semblent écartés de l'analyse : Baszanger conteste donc le « médicocentrisme » de ces deux approches, et invite, dès lors, à étudier la situation de maladie dans tous les lieux de la vie sociale. Elle nous invite également à replacer le malade comme faisant partie intégrante de la division du travail, comme elle le faisait pour les étudiants en médecine dans le cadre de sa critique de la socialisation professionnelle (Baszanger, 1981 & 1983).

Baszanger montre que la maladie n'est pas une donnée intangible ; elle ne se construit pas une fois pour toutes ; elle se construit dans une suite de négociations, une succession d'interactions dans le temps. Elle se centre sur les maladies chroniques et ce choix n'est pas anodin<sup>120</sup> : les maladies chroniques comme pathologies dominantes dans nos sociétés qui, par leurs caractéristiques (durée, incertitude, gestion nécessaire opposée à guérison), mettent en évidence le poids des négociations incessantes des rôles et des catégories. L'influence de Strauss est évidente : le diagnostic est le résultat d'une négociation, bien que les deux intervenants n'aient pas le même poids dans la décision finale : « *la différence entre le malade et le médecin est que ce dernier a davantage d'expérience en matière de recherche diagnostique d'une part, et qu'il dispose d'autre part d'un meilleur jugement par rapport à la fiabilité des moyens d'établir son diagnostic* » (Strauss, 1992 : 163). Pour Baszanger, les maladies chroniques forment un monde social spécifique dont l'ordre est négocié ; le malade est un acteur indispensable de cette co-construction. L'auteur retient trois étapes clés de production du « savoir médical » : le diagnostic, la construction du contenu des catégories cliniques, le traitement.

Elle nous rappelle que le diagnostic est central dans l'activité médicale : « *Il permet l'organisation des interventions à venir. Il est aussi central dans ses conséquences sociales puisqu'il introduit une nouvelle situation : celle de malade reconnue sur des bases communément admises (le savoir médical)*. » (Baszanger, 1986 : p13). L'auteur nous invite à considérer le diagnostic comme un « consensus normatif » auquel parviennent le malade et le médecin (processus de négociation et contraintes normatives). Elle nous rappelle également que le savoir médical est un savoir pratique, tourné vers l'action. Son hypothèse est la suivante : le contenu des catégories cliniques, ou du moins une partie, est un enjeu de négociations entre malade et médecin, rendu possible par l'incertitude des situations<sup>121</sup>. Elle parle ainsi de « catégories aménagées » de la maladie, construites par les médecins pour affronter l'incertitude des situations, en la limitant. Quant au traitement, il s'agit invariablement de gérer la maladie, et non de la soigner : l'auteur met en évidence l'impact

---

<sup>120</sup> Ce choix de Baszanger, et avant de Strauss, pour les maladies chroniques, influencera largement les travaux de Didier Demazière sur le chômage de longue durée, comme situation limite (et dominante), qui invite à mettre l'accent sur les négociations identitaires (rôle, statut, catégorie).

<sup>121</sup> Parsons insistait déjà fortement sur l'incertitude des situations dans laquelle se trouve le médecin (Parsons, 1963 : 219, 238, 241).

désorganisateur des maladies chroniques, « *qui peut être abordé en termes de recombinaison négociée de contextes de règles, de rôles spécifiques à chaque monde social (famille, travail, médecine ...) dérangé diversement* » (Baszanger, 1986 : p22).

## Synthèse

La première partie de ce chapitre était consacrée à l'élaboration d'un cadre théorique pour analyser le travail « spécifique » des intermédiaires des politiques publiques d'emploi en Région wallonne (activer des chômeurs ou traduire des politiques actives en action sur autrui), sous l'angle de l'horizontalité des arrangements pragmatiques.

Dans cette deuxième partie, nous nous sommes attaché à produire un cadre théorique pour interroger la professionnalisation des activités de travail des intermédiaires, autrement dit, pour examiner la mise en œuvre du Parcours d'insertion en Région wallonne sous l'angle de la verticalité de la socialisation professionnelle (cfr. tableau de synthèse ci-dessous).

Dans un premier temps, nous avons survolé rapidement, sans prétendre à l'exhaustivité, cette littérature gigantesque et passionnante consacrée à la sociologie des professions, aidé en cela par quelques ouvrages, articles et manuels de référence. Nous avons présenté trois courants ou « modèles » théoriques en nous efforçant de nous extraire d'une lecture paradigmatique de la sociologie des professions, afin de ne retenir de ces écoles, de ces courants, que des objets théoriques et des méthodes analytiques qui leur sont associées : 1) la méthode idéal typique pour l'analyse des *fonctions* ; 2) la méthode interactionniste pour l'analyse des *formes* ; 3) une méthode sociogénétique pour l'analyse du *pouvoir*. Cet exercice nous a permis de faire apparaître l'incomplétude de chacun de ces objets théoriques, pris isolément, et la nécessité de les articuler dans l'analyse.

Dans un second temps, nous nous sommes centré, plus particulièrement, sur l'œuvre de Freidson afin de construire un cadre théorique pour l'analyse d'une profession *consultante*. Le cadre théorique freidsonnien, nous permettra de développer la thèse du traitement « clinique » du chômage ou, plus précisément, de la construction professionnelle de « troubles de l'employabilité ». Comme nous l'expliciterons dans le chapitre suivant consacré à la méthode, ce cadre théorique a été mobilisé dans une seconde phase analytique de notre matériau, suite à la publication d'un rapport de recherche pour les commanditaires de l'étude sur laquelle se fonde ce travail (Orianne et al, 2004).

Comment expliquer cette focalisation sur *La profession médicale* ? D'une part, pour des raisons théoriques déjà évoquées : l'ouvrage constitue une synthèse stimulante des différents « objets » de la sociologie des professions et des méthodes qui leur sont associées. D'autre part, pour des raisons empiriques : au terme d'une première analyse du matériau, les professionnels rencontrés nous apparaissent invariablement comme des « cliniciens » du chômage. Ces intermédiaires des politiques d'emploi en Région wallonne se définissent comme des généralistes ou des spécialistes de l'employabilité ; ils insistent sur la fonction de diagnostic, - caractéristique principale d'une profession consultante -, qui apparaît incontestablement comme une activité centrale du travail d'insertion ; ils définissent leur travail comme un travail sur autrui, d'un genre particulier, qui consiste principalement à mettre le chômeur au travail sur lui-même.

Ce cadre théorique nous permettra d'interroger les conditions de possibilité de ces pratiques « réflexives » qui émergent des transformations de l'intervention de l'Etat. Comment ces agents parviennent-ils effectivement, dans la cadre de dispositifs contraignants d'accompagnement de chômeurs, « à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels à l'intériorité des personnes » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 125) ? Avec

l'aide de Freidson nous montrerons que le savoir « ésotérique » sur lequel repose la construction professionnelle des troubles de l'employabilité permet, aux groupes en présence, de se construire une légitimité vis-à-vis de leur public, ainsi qu'une certaine autonomie vis-à-vis de l'Etat qui les mandate ; il permet également de faire face à la concurrence interprofessionnelle. C'est en ce sens que l'analyse du travail professionnel éclaire l'analyse du travail spécifique des intermédiaires et, dès lors, enrichit considérablement notre compréhension des politiques actives d'emploi qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.

Tableau de synthèse du cadre théorique

	<b>Horizontalité des arrangements pragmatiques</b>	<b>Verticalité de la socialisation professionnelle</b>
<b>Cadres théoriques</b>	Economie des conventions	Sociologie des professions
<b>Paradigmes</b>	Constructivisme - Interactionnisme Ethnométhodologie Approches cognitives	Fonctionnalisme (fonctions) Interactionnisme (formes) Approches néomarxistes et néowébériennes (pouvoir)
<b>Concepts</b>	Intermédiaire Traduction Appui conventionnel de l'action	Licence et mandat Profession / occupation / groupe pro. Identité professionnelle Professionnalisation
<b>Catégories analytiques</b>	Typologies : cartographie du recruteur / les régimes d'action de l'intermédiaire public	Autonomie professionnelle % Etat Légitimité professionnelle % publics Monopolisation de la concurrence interprofessionnelle
<b>Enjeux</b>	Analyse du travail spécifique : activer des chômeurs	Analyse du travail professionnel : construire le métier d'intermédiaire en profession consultante
<b>Objet</b>	<i>Analyse du processus de mise en œuvre du P.I. en Région wallonne à travers l'action des intermédiaires publics</i>	

## Chapitre 5. Descente dans le Maelström

### INTRODUCTION

La recherche n'est pas une « petite affaire privée ». La science, au même titre que l'art, est une activité collective, un engagement (Becker, 1988 et 2002 ; Latour, 1995). Dans ce genre d'entreprise, il n'y a pas de sujet, « *il n'y a que des agencements collectifs d'énonciation* » (Deleuze et Guattari, 1975 : 33). Il en est ainsi pour la littérature de Kafka comme pour la littérature scientifique de laboratoire : écrire, c'est l'affaire *du peuple*, d'une « meute », et non la petite histoire privée d'un individu.

Certes, à ce stade du processus de civilisation, les formes d'organisation collective de la production scientifique (et artistique) se caractérisent par des conventions, comme celle de signer individuellement les résultats de cette production collective. Faut-il rappeler que d'une part, il n'en a pas toujours été ainsi et que, d'autre part, la mise en pratique de cette convention ne modifie pas substantiellement les modes de production ? Si le sentiment de solitude ou d'isolement est une composante indéniable du « métier » de chercheur en sociologie, il ne nie en rien une réalité de travail exclusivement relationnelle : 1) les objets qu'on étudie sont des sujets ; 2) on travaille toujours en équipe ou, à tout le moins, intégré dans une équipe (un centre, un labo, un institut ...); 3) la relation du chercheur à la « littérature scientifique » l'engage dans des collectifs, des alliances, qui le dépassent largement. Deleuze montre que l'acte d'écriture, avant d'être orienté vers autrui (écrire pour), est toujours le résultat d'une relation à autrui (écrire à la place de) : en ce sens, cette thèse n'est pas écrite à l'attention des chercheurs en sociologie, des chômeurs, ou des professionnels de l'insertion : elle est écrite à leur place.

Dans cette thèse, l'utilisation du « nous » n'a rien à voir avec un usage « majestatif » : il ne fait que rendre compte de cette évidence selon laquelle on n'écrit jamais seul. Cependant, dans ce chapitre consacré à la méthode, ce sera plus souvent *moi* qui prendrai la parole. Si, comme l'enseignent Hughes et ses collègues, la méthode en sciences sociales se fonde sur la réflexivité du chercheur, c'est en toute logique qu'à cet instant précis se rencontrent l'entreprise collective et la « petite affaire privée ».

Cette partie sera entièrement consacrée à l'explicitation des méthodes d'observation et d'analyse mobilisées dans le cadre de cette recherche, afin de rendre compte du « cheminement réel des idées ». Comme le montre William Foot Whyte, le « *compte rendu de la vie du chercheur dans la communauté peut (...) contribuer à expliciter le processus d'analyse des données* » (Whyte, 1996 : 307-308)<sup>122</sup>. L'étude s'inscrit incontestablement dans une approche qualitative, et de ce fait, la réflexivité sur la pratique (empirique et analytique) constitue probablement le seul critère de scientificité de ce type de travail.

Avant de procéder à la reconstitution chronologique des opérations et à l'explicitation des « choix » ou des orientations prises, je souhaiterais brièvement définir le travail de terrain en sociologie, tel que je le conçois et le pratique, et évoquer brièvement les implications théoriques et pragmatiques de ce type d'*intervention*.

Pour Hughes, le travail de terrain est envisagé comme l'observation des gens *in situ* : « *il s'agit de les rencontrer là où ils se trouvent, de rester en leur compagnie en jouant un rôle qui, acceptable pour eux, permette d'observer de près certains de leurs comportements et d'en donner une description qui soit utile pour les sciences sociales tout en ne faisant pas de*

---

<sup>122</sup> Whyte ne manque pas de souligner l'intérêt de prendre en compte les éléments biographiques (du chercheur), dans ce processus d'explicitation. Je me limiterai, ici, à ma « biographie » de chercheur au GIRSEF.

*tort à ceux que l'on observe* » (Hughes, 1996 : 267). Il conçoit l'apprentissage du travail de terrain en deux phases : l'observation et la rédaction de comptes rendus.

Comme le souligne Chapoulie, « *l'observation in situ par le chercheur, ne fut intégrée qu'avec difficulté dans la panoplie des méthodes ordinaires des sciences sociales* » (Chapoulie, 1984 : 582) ; il nous rappelle, par exemple, qu'il aura fallu plus d'un siècle pour que les ethnologues mettent à peu près en pratique leurs recommandations (observation directe et prolongée) et que, même Malinowski, restera lui-même en pratique « *largement en deça du modèle qu'il décrit dans les Argonautes* » (p583). Pour Chapoulie, il ne fait aucun doute que c'est à Chicago qu'émerge et se développe le travail de terrain en sociologie<sup>123</sup>. « *L'originalité de Hughes et, par exemple, dans la génération suivante, d'Anselm Strauss réside dans leur souci d'explicitier les différentes étapes du travail de terrain et d'entretenir à l'égard de celui-ci une attitude réflexive, à l'opposé de l'attitude de valorisation de l'expérience subjective immédiate de l'observateur que l'on retrouve chez de nombreux chercheurs de terrain et, en particulier, chez de nombreux ethnologues* » (p595). Comme le montrent Duchesne et Haegel, « *la réflexivité de la pratique est, en dernier ressort, le critère essentiel des méthodes de sciences sociales* » (Duchesne et Haegel, 2004 : 115).

La réflexivité du chercheur se déploie principalement dans trois directions : 1) les modes de relations appropriés avec les populations étudiées (au début, en cours et en fin de recherche) ; 2) la construction des catégories d'analyse ; 3) la validité de la documentation recueillie<sup>124</sup>.

Poupart et al (1997) interrogent différents modèles typiques de « quête de la vérité en sciences sociales ». En se référant à leurs travaux, il est possible de situer la pratique du travail de terrain qui se développe à Chicago comme une synthèse de deux des trois modèles présentés par ces auteurs : d'une part, le modèle de la valorisation de la neutralité et de l'observation de l'intérieur et, d'autre part, la valorisation du parti pris et de l'observation d'en bas. Dans la lignée d'une approche phénoménologique (Husserl, Schutz), les interactionnistes prennent le contre-pied de la tradition positiviste en sociologie qui valorise une observation de l'extérieur (Comte, Durkheim<sup>125</sup>) : « *le point de vue interne, c'est-à-dire le sens que les acteurs donnent à leurs conduites ou à leur vie, est alors matière d'observation. Cette stratégie met en valeur une particularité des objets des sciences sociales : le fait que la subjectivité revêt une importance capitale pour la compréhension, l'interprétation et l'explication scientifique des conduites humaines* » (Poupart et al, 1997 : 33). Mais cette valorisation du point de vue interne se mêle à une autre forme de valorisation : celle du parti pris et de l'observation d'en bas. Nous avons évoqué dans le chapitre précédent, l'influence

---

<sup>123</sup> « *C'est dans le département de sociologie de l'Université de Chicago que s'est développée dans un cadre universitaire la première entreprise de recherche empirique à faire un large usage, à côté d'autres sources de documentation, de l'observation in situ. (...) E.C. Hughes et, sous une autre forme, H. Blumer furent les principaux propagandistes de l'utilisation de l'observation in situ comme moyen d'investigation, à la fois par leurs propres publications et par leur enseignement à l'Université de Chicago (...).* » (Chapoulie, 1984 : 584).

Si Hughes emploie les termes « observation in situ » ou « observation directe » pour désigner les activités d'un chercheur qui observe, personnellement et de manière prolongée, une partie des situations et des comportements auxquels il s'intéresse, Chapoulie utilise le terme de « travail de terrain » pour désigner l'ensemble de la démarche dans laquelle s'intègre l'observation in situ, qui comprend également le recueil de témoignages, voire l'utilisation d'archives. Comme Chapoulie, nous éviterons d'utiliser le terme ambigu d'« observation participante » qui désigne soit purement et simplement le travail de terrain, soit le seul cas où le chercheur devient membre du ou des groupes sociaux qu'il étudie. Sur l'ambiguïté de la notion d'observation participante, lire à ce propos Copans (1999 : 42-43).

<sup>124</sup> A ce propos, Poupart et al (1997) identifient trois critères de scientificité des méthodes qualitatives (Poupart et al, 1997 : 365-390) : 1) la validité interne qui interroge la justesse et la pertinence du lien établi entre les observations empiriques et leur interprétation ; 2) la validité externe qui apprécie le degré de généralisation des résultats d'une recherche à d'autres populations ; 3) la fiabilité qui renvoie à la stabilité des résultats, à la robustesse des constats. Ces auteurs synthétisent un ensemble de « ficelles », pour reprendre l'expression de Becker, permettant de contrôler ces trois critères (Poupart et al, 1997 : 384-388).

<sup>125</sup> Rappelons que Durkheim définit les faits sociaux comme « *des manière d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui* » (Durkheim, 1950 : 5).



« politique » des écrits de Marx, notamment chez Becker, parallèlement aux apports théoriques de la phénoménologie.

Hughes attire l'attention des chercheurs sur la dialectique sans fin entre le rôle de membre (qui participe) et celui d'étranger (qui observe et rend compte) qui est au cœur du concept même de travail de terrain (Hughes, 1996 : 275). Comme il est difficile de jouer les deux rôles en même temps, la solution proposée par l'auteur est d'être participant et observateur à temps partiel. Comment réaliser cet équilibre subtil entre le détachement (attitude réflexive) et la participation ? Pour Hughes et ses collègues, la familiarité préalable avec l'objet d'étude (Becker pianiste de Jazz, Roy travailleur à la chaîne, Davis chauffeur de taxi, ...) permet l'engagement du chercheur, son implication dans une participation immédiate, très différente de la position de l'observateur désintéressé ; parallèlement, le statut d'étudiant ou de chercheur leur procure la distance, comme le soulignent Poupart et al (1997 : 195). Chapoulie montre également que l'utilisation inhabituelle et irrévérencieuse de la méthode comparative offre à Hughes également un outil de distanciation privilégié (Chapoulie, 1984 : 599).

Cette problématique nous renvoie directement aux travaux d'Elias (1995a et 1996). Dans *Engagement et distanciation*, Elias s'interroge sur la pertinence de la transposition pure et simple d'un cadre conceptuel propre aux sciences de la nature, et ayant fait ses preuves, à l'investigation scientifique en sciences humaines. La position du sociologue diffère de celle du scientifique de laboratoire en ce qui concerne le rapport à leur « objet » : pour le sociologue, les « objets » sont en même temps des « sujets », rappelle Elias. De plus, le sociologue est lui-même un « sujet » et donc « objet » de sa propre investigation scientifique. « *Nous ne sommes jamais des témoins objectifs observant des objets, mais des sujets observant d'autres sujets au sein d'une expérience dans laquelle l'observateur est lui-même observé* » (Laplantine, 1996 : 21).

Dès lors, le sociologue doit impérativement s'extraire du débat classique qui oppose objectivité et subjectivité en philosophie des sciences : Elias propose alors le couple conceptuel d'engagement et de distanciation pour dépasser ou retraduire ce questionnement relatif à la scientificité des sciences sociales<sup>126</sup>. « *On préférera les concepts d' « engagé » et de « distancié » à d'autres plus courants – comme ceux de « subjectif » et d' « objectif » – qui, pour nous, entretiennent l'illusion d'un abîme statique et infranchissable entre deux entités différentes, le « sujet » et l' « objet »* » (Elias, 1995a : 63).

Elias développe ce couple conceptuel au départ d'un constat empirique : « *la possibilité de toute vie de groupe ordonnée repose sur l'interaction, dans la pensée ou l'activité humaines, d'impulsions dont les unes tendent vers l'engagement et les autres vers la distanciation* » (Elias, 1995a : 10). Ces pulsions, nous dit Elias, se tiennent mutuellement en échec et entrent constamment en conflit les unes avec les autres. En clair, Elias développe, ici, une théorie de la connaissance sur le « modèle » de sa théorie de la civilisation (Elias, 1995a : 88 et 91) : un processus (dialectique) de synthétisation (Elias, 1996).

Pour exprimer la circularité des processus d'apprentissage et de production de connaissance, Elias emprunte, au domaine socio-psychiatrique, le concept de *double-bind* (double lien). En guise d'illustration, il se sert de la nouvelle d'Edgar Poe, *Une descente dans le Maelström*. Dans ce récit, Poe met en scène trois frères, pêchant au large, et surpris soudain par la violence d'un tourbillon gigantesque s'appêtant à les engouffrer. La peur de mourir les

---

<sup>126</sup> « *Les deux concepts de « sujet » et d' « objet » qui, à l'intérieur d'un seul et même processus cognitif, renvoient simplement à une indissoluble corrélation fonctionnelle entre l'homme et la nature, ou entre l'homme et lui-même, sont travestis par le discours philosophique en deux existences indépendantes, séparées l'une de l'autre par un infranchissable gouffre spatial* » (Elias, 1996 : 139). « *Le dualisme ontologique, la représentation d'un monde scindé en « sujets » et « objets » conduit à l'erreur. Cela suscite l'impression que des « sujets » pourraient exister sans « objets ». Cela amène les hommes à se demander lequel des deux est la cause et lequel est l'effet* ». (Elias, 1995a : 80).

soustrait totalement au contrôle du processus critique : l'interdépendance du niveau d'auto-contrôle et du niveau de contrôle du processus critique crée le double lien. Ce n'est que lorsqu'il se sent définitivement perdu, qu'un des frères perçoit une image cohérente du processus dans lequel il est impliqué, lui permettant de « sortir du cadre » : a) les objets de forme cylindrique s'enfoncent plus lentement dans le vortex ; b) plus l'objet est gros plus sa descente est rapide<sup>127</sup>. « *A partir de cette image synoptique des régularités dans le processus dans lequel il était impliqué, et après avoir reconnu sa signification pour sa propre situation, il entreprit les démarches appropriées.* » (Elias, 1995a : 76) : il se jeta à la mer attaché à une barrique et survécut au tourbillon de Moskoe-Strom. Cette « parabole » souligne l'interdépendance fonctionnelle entre l'équilibre affectif d'un homme et le processus plus vaste sur lequel cet équilibre se règle : « *une forte émotivité dans la réaction diminue les chances d'une appréciation réaliste du processus critique et, en même temps, d'une adaptation pratique à son égard (...). Cette forme de circularité – un double lien psychophysiological et psycho-sociologique – n'est nullement rare dans l'évolution des sociétés humaines* » (Elias, 1995a : 79).

Ce qu'Elias nous enseigne, c'est que le travail de terrain de tout sociologue est une descente dans le Maelström, au cours de laquelle le chercheur ajuste ces tensions contradictoires inhérentes à tout processus d'apprentissage, à toute production de connaissance.

L'*observation*, qui désigne l'acte de « voir » (Laplantine, 1996 : 12-13), résulte invariablement de cet équilibre instable de tensions opposées. Carlos Castaneda rend compte admirablement de la complexité de cet acte, apparemment banal, qui implique conjointement une série de ruptures cognitives et un fort engagement affectif : « *tout ce que je percevais au cours de ces séances où mes sensations étaient altérées demeurait incompréhensible et impossible à interpréter selon notre compréhension quotidienne du monde* » (Castaneda, 1973 : 19)<sup>128</sup>. Whyte (1996 : 316) se rappelle également qu'il avait beau déambuler dans le North End de Boston, il était toujours un étranger dans un monde inconnu ; il avait beau regarder, il ne voyait rien. Pour se donner les moyens de « voir », nous dit Castaneda sur base de *l'enseignement d'un sorcier Yaqui*, il faut impérativement s'extraire de l'anticipation (*prévoir*) et du souvenir (*revoir*). En outre, on ne peut « voir » (comprendre les gestes, les mots, l'univers de l'autre) qu'à travers les yeux de cet autre qu'on observe. C'est ce que Whyte nomme l'intégration sur le terrain, qui lui a permis de « voir » ce quartier de Boston, du point de vue de ceux qu'il observait. Jeanne Favret-Sada (1977)<sup>129</sup> ne dit pas autre chose lorsqu'elle prétend que l'observation et la relation aux personnes ne peuvent rester extérieures au phénomène étudié, à savoir la sorcellerie.

L'implication corporelle, affective, cognitive nécessaire à l'observation ne peut dès lors s'opérer que dans un travail de longue haleine, comme le rappelle Henri Peretz (1998 : 29) : Whyte (1996) séjourna trois ans dans son quartier de Boston, Becker et al (2002) passèrent 2 ou 3 années universitaires à l'école de médecine de Kansas City, Goffman (1968) est resté un an dans un hôpital psychiatrique et plusieurs années dans divers services psychiatriques, Strauss (1992) a passé 2-3 ans dans les hôpitaux de San Francisco, ...

Cette présence systématique et prolongée sur le terrain, ce rapport à la quotidienneté d'autrui va de pair avec une certaine forme d'ennui, ou d'impression qu'il ne se passe rien. Becker (2002) met en garde ses étudiants : il se passe toujours quelque chose mais cela ne nous semble pas toujours digne d'attention. C'est précisément ce que John Cage, Steve Reich ou Arvo Pärt nous enseignent à travers leur musique.

<sup>127</sup> Poe E.A., *Histoires extraordinaires*, Traduites par Charles Baudelaire, Lattès, 1988, pp367-368.

<sup>128</sup> Castaneda C., *Voir. Les enseignements d'un sorcier Yaqui*, Gallimard, Paris, 1973.

<sup>129</sup> Favret-Saada J., *Les mots, la Mort, les Sorts*, Gallimard, Paris, 1977.

Ces balises étant posées, je propose, dès à présent, de décrire ma propre descente dans le Maelström, un voyage de quatre ans et demi (retour compris)<sup>130</sup> : une année de travail exploratoire (2001), une année de travail de terrain intensif (2002), une année consacrée à la première analyse des résultats et à la rédaction d'un rapport de recherche (2003), une année et demie d'analyses complémentaires et de rédaction de la thèse (2004-2005). Cette visite guidée de l'« arrière-cuisine » ou « cuisine interne » (Becker, 2002 : 27 ; Copans, 1999 : 92) se déroulera en plusieurs étapes. Je commencerai par présenter les deux phases du travail de terrain, - à savoir les observations en situation, les entretiens et la collecte de documents -, en essayant de rendre compte des choix pratiques effectués : la phase exploratoire (section 1) et la phase intensive (section 2). Dans un second temps, j'évoquerai les deux étapes du processus d'analyse (section 3), assez brièvement, pour ne pas répéter ce qui a déjà été présenté dans le cadre théorique et ne pas anticiper inutilement la présentation des résultats.

## **SECTION 1. LA PHASE EXPLORATOIRE**

### **§ 1.1. Le « devis » initial : contrat de recherche et financement**

La recherche empirique, sur laquelle se fonde cette thèse de doctorat, a bénéficié d'un financement du Service public fédéral de programmation de la Politique Scientifique, dans le cadre d'un programme pluriannuel de recherche concernant les « problèmes actuels en matière de cohésion sociale ». La GIRSEF avait répondu à l'appel d'offre, lancé en 2000, en proposant une étude sur les « mises en œuvre locales des formules d'activation des politiques d'emploi ».

La proposition a été acceptée et mon contrat sur cette recherche a débuté en mars 2001. Ce contrat de recherche n'était pas mon premier contrat au GIRSEF. En effet, je travaillais depuis plus d'un an sur l'évaluation du programme Objectif 4 et de l'initiative communautaire ADAPT, cofinancés par le Fonds Social Européen, visant à « adapter les travailleurs aux mutations industrielles » (Oriane et Conter, 2001 ; Conter et al, 2002 & 2003).

Ce nouveau contrat m'a immédiatement enthousiasmé car il permettait un véritable travail de recherche fondé sur des observations de terrain. Un vent de liberté soufflait dans le bureau A284 du Collège Jacques Leclercq ; j'allais enfin sortir de ce bureau, sortir des logiciels statistiques, de ces questionnaires arides, de ces inénarrables tableaux croisés.

Le « devis » initial de cette recherche se composait de deux volets : un volet économique et un volet sociologique. Le volet économique a été réalisé par Fabio Waltenberg, sous la direction de Vincent Vandenberghe ; le volet sociologique a été réalisé par moi-même avec l'aide précieuse de Thibault Moulaert, sous la direction de Christian Maroy. Précisons encore, que ces deux volets ont évolué de manière totalement autonome, sans autre lien que le financement et la présence conjointe aux différentes réunions du comité d'accompagnement de la recherche<sup>131</sup>, tenues dans les bâtiments du Service public fédéral de programmation de la

---

<sup>130</sup> Il convient sans doute de préciser que j'ai toujours travaillé à mi-temps sur cette recherche menée au GIRSEF, - mon autre mi-temps étant consacré à diverses activités d'expertise à l'Observatoire bruxellois du marché du travail et des qualifications. Il convient également de souligner que mes activités à l'Observatoire ont indirectement enrichi cette recherche, par une pratique intensive de l'analyse du marché du travail et des politiques d'emploi (ce qui m'a permis d'acquérir une tout autre expérience de recherche que la recherche académique), et par une immersion « clandestine » au sein de l'ORBEM. Différentes études sur des segments du marché du travail bruxellois m'ont conduit à m'intéresser au « métier » comme objet sociologique, et ont très certainement influencé l'orientation de ma recherche au GIRSEF vers les « métiers » de l'insertion. Cette position géographique et institutionnelle offrait, en outre, un point de comparaison intéressant avec mon terrain, en particulier le FOREM.

<sup>131</sup> Le comité d'accompagnement de notre recherche était composé principalement, en plus des commanditaires, de membres de cabinets ministériels et d'administrations concernés par la problématique de recherche.

Politique Scientifique. Deux rapports de recherches ont ainsi été réunis dans un seul ouvrage (Orianne et al. 2004).

Le volet sociologique de cette recherche, qui nous intéresse ici, avait été esquissé à l'origine par Christian Maroy. La proposition initiale, à laquelle nous étions liés vis-à-vis de nos commanditaires, était la suivante : il s'agissait, pour l'essentiel, d'apprécier, de manière qualitative, compréhensive, les « conditions locales de mise en œuvre des politiques actives d'emploi » ainsi que leurs « effets sur des jeunes faiblement qualifiés », au moyen d'entretiens semi-directifs de jeunes et d'agents d'insertion, et d'une analyse documentaire des politiques actives d'emploi. Cette proposition me renvoyait à trois énigmes : 1) qu'est-ce que la « mise en œuvre » d'une politique publique ? 2) qu'est-ce qu'une politique « active » d'emploi ? 3) qu'entend-on par « effets » sur des jeunes faiblement qualifiés ?

## § 1.2. L'exploration théorique

Les quatre premiers mois (mars – juin 2001) ont été consacrés à quelques lectures exploratoires « ciblées ». La lecture attentive des évaluations du Parcours d'insertion en Région wallonne et en Région de Bruxelles Capitale (F.T.U/D.U.L.B.E.A., 2000 ; Lohest et Vanhaeperen, 2001) a été déterminante, tant au niveau du choix de l'objet empirique que de la démarche. D'un côté, le Parcours d'Insertion apparaissait comme une mesure emblématique d'activation : une politique active « exemplaire ». Bien qu'à l'époque, je n'étais pas en mesure de théoriser les transformations de l'intervention publique dont me semblait être porteuse cette politique « active » (conditionnalisation, individualisation et territorialisation dialectiques), leur nouveauté me paraissait intéressante à interroger, en particulier cette redéfinition, opérée à un niveau transnational, des objectifs visés par les politiques d'emploi nationales : l'objectif de cette politique, d'un genre nouveau, introduit par les institutions européennes, ne vise pas directement la mise à l'emploi des chômeurs, encore moins la création d'emplois, mais le développement des capacités d'insertion des chômeurs, leurs « chances » de trouver un emploi, - au moyen d'un accompagnement « global » (en partenariat) et « individualisé » (sur mesure).

Mais d'un autre côté, la démarche évaluative, que j'avais moi-même pratiquée pour le FSE, me semblait insatisfaisante, pour un ensemble de raisons théoriques et pratiques : 1) elle se limite à l'analyse des choix réglementaires de quelques acteurs, opérés par l'administration lors de l'élaboration de la politique ; 2) elle est *conséquentialiste* : elle prétend mesurer les « effets » de l'action publique, en fonction des objectifs de la politique et des moyens mis en œuvre, et déterminer les relations de causalité qui sont à l'origine de ces résultats ; 3) elle reste souvent empreinte des théories du *Public Choice* qui se bornent à assimiler les individus aux consommateurs rationnels de la théorie économique standard, ou de l'analyse stratégique et de son modèle téléologique des pratiques (Crozier et Friedberg, 1976) selon lequel la clé de l'explication de l'action repose sur l'intérêt des acteurs ; 4) focalisée sur les « bénéficiaires » de la politique, elle tend à occulter le rôle déterminant des agents qui mettent en œuvre ces dispositifs réglementaires. La lecture de ces évaluations, largement comparable à l'exercice auquel je m'étais livré pour le FSE, me confortait dans l'idée que je souhaitais, à tout prix, m'extraire de cette perspective analytique. J'étais, à ce moment, ouvert à toute proposition théorique permettant de dépasser l'analyse de l'action (publique) organisée, à la recherche de « nouvelles » analyses de l'action publique.

Attiré par la dénomination de la politique visée comme objet empirique (le Parcours d'Insertion), j'ai rapidement survolé la littérature scientifique, principalement francophone, relative à l'insertion des jeunes. Ce programme de lecture, volontairement minimal afin de ne pas sombrer immédiatement dans la « gloutonnerie livresque » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 10), m'a également permis de préciser, essentiellement par défaut, mon intention

analytique. Je ne souhaitais ni faire de l'évaluation de politique publique, ni produire une étude de plus sur l'insertion des jeunes. Ce qui m'ennuyait dans cette littérature, c'était principalement la zone d'ombre laissée par un parti pris analytique inconditionnel pour les « victimes » des politiques d'insertion. Je souhaitais entendre les « bourreaux » : ne pas partir du point de vue des « bénéficiaires » des politiques, encore moins des décideurs, mais du point de vue de ceux qui mettent en œuvre, qui agissent ces politiques. J'étais ainsi parvenu à formuler une première piste ou proposition de recherche.

Trois ouvrages m'ont profondément influencé et encouragé dans cette voie peu explorée : l'ouvrage collectif du CEE (Simonin, 1995), l'ouvrage collectif dirigé par Joseph et Jeannot (1995), et l'ouvrage de Weller (1999). Cette approche post-éthnométhodologique, - d'un côté, une approche conventionnaliste (CEE), d'un autre côté, une approche cognitive -, offrait un cadre analytique stimulant pour analyser les mises en œuvre des politiques d'insertion : une analyse du travail de traduction, du point de vue de celui qui l'exerce. Je souhaitais, naïvement et plein d'enthousiasme, « faire quelque chose dans ce style », contribuer au développement d'une pragmatique de l'action publique, à la manière d'Eymar-Duvernay, de Weller ou de Cicourel ... C'est donc avec ce bagage théorique minimal que je décidai de me lancer dans l'aventure.

Mais comment procéder à l'analyse des mises en œuvre locales du Parcours d'insertion ? L'insistance sur le « local » invitait au contraste : saisir le processus de mise en œuvre dans une diversité de situations. Il était urgent de circonscrire un champ d'observation, de trouver un terrain. J'étais un chercheur de terrain, au sens premier du terme, tel un chercheur d'or. Quel est ce terrain ? Où me rendre ? Qui rencontrer ? Pour observer quoi ? Combien de temps ? Incapable de répondre seul à ces questions, je me rendis à l'évidence : seuls des gens de terrain pourraient m'aider à trouver « mon » terrain. Je procédai alors à quelques entretiens « exploratoires ».

### **§ 1.3. Entretiens exploratoires et échantillonnage**

Les entretiens exploratoires ont été effectués entre le mois de juillet 2001 et le mois de mars 2002. Il s'agissait d'un premier « tour de piste ». L'objectif de ces entretiens était précisément de trouver des « pistes », des idées, des hypothèses de travail, - et non de vérifier des hypothèses préétablies (Blanchet et Gotman, 1992 : 43-45). « *Les entretiens exploratoires ont donc pour fonction principale de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et à compléter ainsi les pistes de travail que ses lectures auront mises en évidence. Pour cette raison, il est essentiel que l'entretien se déroule de manière très ouverte et très souple et que le chercheur évite de poser des questions trop nombreuses et trop précises.* » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 63). Qui rencontrer dans cette phase exploratoire ? Quivy et Van Campenhoudt identifient trois catégories de personnes à interroger dans ce cadre : 1) des experts ; 2) des personnes recommandées ; 3) les personnes visées par l'étude.

C'est dans cet ordre que j'ai procédé. D'abord, j'ai rencontré les évaluateurs du Parcours d'insertion dont j'avais lu les travaux avec grand intérêt. Ensuite, j'ai rencontré les personnes recommandées par ces experts : les présidents et coordinateurs des commissions sous-régionales de coordination du Parcours d'insertion (CSRC). Enfin, je me suis entretenu avec les responsables des services et organisations ciblés par l'étude, largement recommandés par les agents des CSRC.

C'est, donc, dans le cadre de ces entretiens exploratoires que j'ai procédé à la construction de l'« échantillon »<sup>132</sup>, selon la *méthode d'échantillonnage par cas multiples de micro-unités sociales*. Ce terme technique mérite quelques explications. Pour faire bref, si l'on distingue généralement l'échantillonnage probabiliste (aléatoire, systématique, stratifié, ...) de l'échantillonnage non probabiliste (choix raisonnés, quotas, accidentels, ...) pour les données chiffrées (Javeau, 1978), cette distinction est peu pertinente dans les recherches qualitatives, où rien ne se produit jamais par hasard : il convient plutôt de distinguer l'échantillonnage par cas unique (un acteur, un milieu, un événement) de l'échantillonnage par cas multiples (Poupart et al, 1997 : 116-117). Ces auteurs précisent encore que l'échantillonnage par cas multiples des micro-unités sociales peut s'opérer de deux manières : par contraste ou par homogénéisation. Nous avons opté pour l'échantillonnage par contraste afin « *d'ouvrir les voies à la comparaison (externe) ou à une sorte de « totalité hétérogène »* ». (Poupart et al, 1997 : 157).

### 1.3.1. Les experts scientifiques

C'est au mois de juin (2001), que j'ai rencontré les évaluateurs du Parcours d'insertion : d'abord, Enrique Moro de la F.T.U., et ensuite, Béatrice Vanhaeperen du S.E.S. (devenu IWEPS). L'objectif de ces entrevues était clair : il s'agissait de délimiter les « localités » d'observation (régions et sous-régions). J'avais, parallèlement, plusieurs questions précises à leur poser, sur base de la lecture de leurs travaux. Face à l'enthousiasme et à l'ignorance dont je faisais preuve à l'époque, ils ont répondu avec bienveillance à l'ensemble de ces questions. Je me suis largement appuyé sur leur expérience d'évaluateurs ainsi que sur leur connaissance du champ de l'insertion, pour circonscrire mon terrain.

Notons, pour l'anecdote, que le financement fédéral de l'étude (et l'instance des commanditaires à nous le rappeler, lors des premiers comités d'accompagnement) avait induit, dans mon esprit comme dans celui de Christian Maroy, la possibilité de comparer des situations dans chacune des trois régions du pays (Wallonie, Bruxelles, Flandre) ; on avait même pensé engager un chercheur néerlandophone pour effectuer le travail de terrain en Flandre. Les experts rencontrés n'ont pas manqué de nous faire part de leurs réserves quant au gigantisme de cette entreprise ; ils m'ont vivement conseillé, sans d'ailleurs s'être concertés, de me centrer sur une seule région. La région flamande a été rapidement écartée pour des raisons de faisabilité évidentes, principalement liées à la langue et à l'éloignement géographique. La région de Bruxelles-Capitale a été écartée pour une autre raison : je ne souhaitais pas centrer exclusivement mon travail de terrain dans cette région, pour la simple raison que j'y travaillais comme « expert » dans un Observatoire dépendant de l'ORBEM. Dès lors, s'il fallait se centrer sur une des trois régions, la région Wallonne semblait aller de soi. Mais parmi les dix sous-régions de la Wallonie, lesquelles choisir ? Combien ? Et selon quels critères ? Soucieux de diversifier l'échantillon, mais largement encouragé par les

---

132 Faut-il rappeler que la pratique d'échantillonnage ne concerne pas exclusivement les recherches quantitatives ? « *Contrairement à ce que certains chercheurs pensent, la recherche qualitative recourt aussi à l'échantillon, qui sera le plus souvent de type non probabiliste* » (Poupart et al, 1997 : 97). Le mot échantillon peut prendre une double signification : « *au sens strict ou opérationnel, il désigne exclusivement le résultat d'une démarche visant à prélever une partie d'un tout bien déterminé ; au sens large, il désigne le résultat de n'importe quelle opération visant à constituer le corpus empirique d'une recherche* » (op. cit.113). Ce qui est commun à ces deux conceptions, c'est l'idée centrale de généralisation (Becker, 2002 : 118). L'échantillonnage se distingue ainsi d'un simple procédé de sélection par l'intention explicite d'extrapoler, de dépasser, de placer, de transcender, de mettre en rapport les données sélectionnées (Poupart et al, 1997 : 121).

Poupart et al. (1997) mettent en évidence deux principes épistémologiques au cœur de l'échantillonnage : la diversification et la saturation (diversification interne). Il est préférable, pour les recherches qualitatives, de parler de diversification plutôt que de représentativité des échantillons : diversification à l'intérieur et à l'extérieur des groupes étudiés. La diversification externe nous conduit directement au principe de saturation. La saturation empirique désigne « *le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique* » (p157). En ce sens, la saturation est moins un critère de constitution de l'échantillon qu'un critère d'évaluation de celui-ci.

évaluateurs à réfréner des ambitions de terrain pharaoniques, je me suis rapidement résolu à me limiter à deux sous-régions contrastées (conformément au devis initial de recherche esquissé par Christian Maroy).

Lors des « réunions de travail » avec ces experts, différents critères de sélection ont été mis en évidence : certains insistaient sur l'existence ou non de partenariats locaux préalables à la mise en œuvre du P.I. en 1997 (la sous-région d'Arlon – Luxembourg constituait alors un exemple intéressant de « tradition partenariale » dans le champ de l'insertion) ; d'autres insistaient davantage sur le « niveau » de structuration et d'effectivité des partenariats locaux (la sous-région de Liège apparaissait, sur base des évaluations, comme un exemple de « réussite ») ; tous s'accordaient sur la prise en compte du critère de faisabilité (quelques sous-régions, dont Liège et d'Arlon – Luxembourg, étaient retenues sur base de ce critère relatif à l'accessibilité de l'information nécessaire). En réalité, aucun de ces critères, pris isolément, n'a été déterminant dans le choix des deux sous-régions. Cependant, leur confrontation faisait apparaître, très clairement, deux sous-régions particulièrement intéressantes et accessibles, selon les experts rencontrés : Liège et d'Arlon – Luxembourg. Le choix définitif, en accord avec Christian Maroy, ne s'est stabilisé, à la fin du mois du juin 2001, qu'autour d'un quatrième critère ou argument de sélection : la comparaison du travail quotidien de mise en œuvre des politiques d'insertion en contexte urbain et en contexte rural. Je m'étais fixé sur deux sous-régions wallonnes contrastées mais je ne savais toujours pas où me rendre, qui rencontrer ... Les évaluateurs m'avaient vivement conseillé de me rendre dans les CSRC de ces deux sous-régions pour « tâter le terrain ». L'idée me parut excellente. En effet, qui d'autre pourrait mieux me guider dans cette jungle inconnue que ceux qui coordonnent, au niveau sous-régional, la mise en œuvre du Parcours d'insertion, en réunissant régulièrement différents représentants de l'ensemble des opérateurs de formation et d'insertion actifs dans le territoire, et ayant signé la Charte du Parcours d'insertion ?

### **1.3.2. Les experts de terrain**

C'est au mois de juillet (2001), que j'ai pris contact avec les CSRC de ces deux sous-régions : d'abord, des contacts téléphoniques et de brèves entrevues avec les présidents des CSRC, ensuite, de longs entretiens exploratoires avec les chargés de mission, - véritables « chevilles ouvrières » de ces structures nouvelles de coordination sous-régionale du Parcours d'insertion. L'objectif de ces entretiens était donc de délimiter, au sein des sous-régions, quelques sites d'observation. J'avais accessoirement une série de questions précises à leur poser, essentiellement d'ordre empirique, à propos des évaluations ... et c'est, dès ce moment, que je commençai à percevoir la manière dont ces évaluations avaient été vécues par les acteurs de terrain : je dus à plusieurs reprises m'efforcer de montrer « patte blanche », de me défendre d'être un évaluateur, un « espion à la solde du fédéral », sans cesse préciser que mon intention était d'approcher le *sens* du travail d'insertion, et non de porter un jugement sur ce travail.

Lors de ces entretiens exploratoires dans les CSRC, je fus initié aux particularités territoriales des deux sous-régions retenues pour l'analyse. La particularité du territoire couvert par la CSRC d'Arlon, qui correspond à la province de Luxembourg, est très certainement son étendue relativement importante et sa faible densité de population ; la province se caractérise aussi par un grand consensus des partenaires sociaux, me disait-on. Ce qui est apparu, lors de l'entretien, comme une problématique centrale et propre à ce territoire, dans la mise en œuvre du P.I., c'est la problématique de la mobilité : « *chez nous, pour s'insérer, il faut un moyen de locomotion !* ». Etroitement liée à la problématique de la mobilité, la problématique de la solidarité (exclusion sociale, isolement) : le gouverneur de la province, également président du Comité Sous-régional Emploi Formation (CSEF), avait conclu, avant la mise en œuvre du

Parcours d'insertion, un « pacte de solidarité » avec les partenaires sociaux de la province, et développé différentes actions de formation, en partenariat<sup>133</sup>.

Les problématiques auxquelles la CSRC de Liège doit faire face sont d'un tout autre ordre qu'en province de Luxembourg : ici, la mobilité physique ou l'accessibilité géographique aux structures d'insertion ne pose pas problème, il s'agit plutôt d'une mobilité sociale, d'une accessibilité socioculturelle aux structures d'insertion. Dès lors, l'axe « participation – citoyenneté » constituait, dès le départ, un pilier majeur de la mise en œuvre du P.I. à Liège. Dans le cadre de l'axe « participation et citoyenneté » et dans un souci de répondre concrètement à l'objectif d'écoute structurée des usagers, la CSRC de Liège avait créé, dès 1998, une Commission de concertation, comme le prévoyait la circulaire ministérielle du 3 juillet 1998<sup>134</sup>. Sur l'ensemble de la Wallonie, seule la CSRC de Liège était parvenue à mettre sur pied ce type de structure participative<sup>135</sup>, réunissant tous les mois des représentants des opérateurs de formation et des représentants des stagiaires, représentants *directs* (demandeurs d'emploi en formation) et *indirects* (syndicats).

Ces deux sous-régions présentaient toutefois des caractéristiques communes, ou plutôt, rencontraient des difficultés similaires au niveau de la mise en œuvre du P.I. : manque de coordination des pratiques, absence de dispositif de traçabilité des stagiaires, absence de filières communes, manque de circulation systématique de l'information.

Lors de ces entretiens, je prenais conscience du « capharnaüm » organisationnel et institutionnel que je m'apprêtais à pénétrer, ce montage hybride, cet « être hétérogène » ... En effet, plusieurs centaines d'organisations, au sens large du terme, sont impliquées dans ces réseaux locaux d'insertion. Lesquelles choisir et pour quelles raisons ? Je me sentais totalement incapable de trancher et encore moins de justifier un choix quelconque. Je me suis, une fois encore, largement appuyé sur l'expérience et la connaissance d'experts, - ici, de terrain -, pour circonscrire le champ d'analyse. C'est en discutant avec les chargées de mission des CSRC, que mon choix s'est porté sur trois entrées organisationnelles contrastées : le FOREM, les Carrefours formation, les EFT. Pourquoi privilégier ces trois sites d'observation dans chaque sous-région ?

Le FOREM me paraissait incontournable en tant que Service Public d'Emploi. Deux services avaient particulièrement retenu mon attention : le service de conseillers particuliers, et plus encore pour leur dénomination, le service des agents d'insertion. Les Carrefours Formation m'intéressaient en tant que structures « nouvelles », directement issues de la mise en œuvre du Parcours d'insertion, mais surtout comme structures « multi-partenariales », c'est-à-dire

---

133 Comme me l'explique la chargée de mission : « Dans la région de Vielsalm depuis 1991, le CSEF a rassemblé la Promotion sociale, les Classes moyennes, le Forem et les opérateurs de formation pour élaborer des projets communs de formation » (Entretien CSRC d' Arlon).

134 « Les comités sub-régionaux mettront en place une commission de concertation réunissant des opérateurs de formation et des représentants des stagiaires. Il s'agit ainsi d'organiser une véritable communication structurelle entre les organismes et les usagers » (circulaire ministérielle du 03/07/98).

135 Selon la chargée de mission, cette réussite tient à deux facteurs : « Tout d'abord, les partenaires sociaux ont été d'accord immédiatement de suivre ce projet. Ensuite, on a su faire l'impasse sur le concept de « représentativité » des usagers, et cette impasse théorique nous a permis d'avancer, alors que d'autres se sont épuisés sur ce concept. Nous avons introduit la notion de « témoin de parcours » qui remplace le concept de représentativité. L'idée est de réunir un éventail le plus large possible de ces témoins du parcours » (Entretien CSRC de Liège). Lors de ma visite, cette commission avait déjà travaillé sur différents points précis : les entraves administratives du parcours, le dispositif d'orientation professionnelle, et l'élaboration de la « Charte du stagiaire » signée en octobre 2000 par tous les opérateurs.

A l'inverse, en province de Luxembourg, l'écoute structurée des stagiaires semblait être un échec : « Ca n'a rien donné », me confie la chargée de mission. « Il y a eu l'expérience unique d'Houffalize, une journée « participation – citoyenneté » (le 21 mai 1999) : 200 stagiaires qui émettent beaucoup de revendications et qui ne se sentent pas écoutés de la part des syndicats. De toute façon, créer comme à Liège une Commission de concertation, c'était impossible : les partenaires sociaux ne voulaient pas en entendre parler, et même chez nous, à la commission, personne n'y croyait. (...) C'est de l'esbroufe. » (Entretien CSRC de Liège). Comme l'explique la chargée de mission, les acteurs n'ont pu contourner les difficultés liées à la représentativité des stagiaires (rotation des stagiaires) et liées à la mobilité (l'accès).



réunissant, au sein d'une même organisation, cinq opérateurs de formation concurrents (FOREM, EFT/OISP, AWIPH, IFPME, EPS). J'avais là un site particulièrement intéressant, un cas unique fortement contrasté, qui me donnerait accès à la diversité de ce réseau que je me proposais d'explorer. Quant aux EFT, elles m'intéressaient pour deux raisons : d'une part, elles m'avaient été présentées comme les « laissées pour compte » du dispositif ; d'autre part, je percevais, de manière assez confuse, une sorte d'alternative intéressante entre la logique du service public et la logique du marché, qu'offraient ces structures « associatives » d'insertion. Le choix des deux EFT ne s'est pas fait par hasard : les chargées de mission des CSRC nous ont « naturellement » orientés vers les EFT qui représentaient, dans chaque CSRC, le secteur associatif présent sur le territoire, à savoir l'EFT le Phare à Liège et l'EFT le Trusquin à Marloie. Cette orientation me plaisait : il ne s'agissait pas de n'importe quelle EFT ou d'EFT « moyennes », mais d'EFT « exemplaires », « représentatives », non dans un sens statistique mais pratique.

A ce stade, mon échantillon « théorique » était constitué. Il me fallait alors explorer les différents sites d'observation retenus et négocier mon entrée sur le terrain. Cette exploration a été « retardée » de quelques mois par la rédaction d'un rapport intermédiaire que le GIRSEF était tenu de présenter aux commanditaires. Ce rapport fut l'occasion de mêler différentes notes de travail : des notes théoriques, des notes méthodologiques, des notes théoriques. Ce rapport contenait : 1) une revue de la littérature, très partielle, relative à l'insertion des jeunes : elle ne constituait pas, à proprement parler, le cadre théorique, mais elle avait été négociée dans le contrat de recherche (elle ne fut jamais véritablement intégrée à ce travail, si ce n'est comme modèle « repoussoir ») ; 2) une analyse descriptive assez sommaire des politiques d'emploi aux niveaux européen, fédéral et régional (à l'origine de la première partie de ce document) ; 3) un cadrage théorique « post-ethnométhodologique » (Simonin, 1995 ; Joseph et Jeannot, 1995 ; Weller, 1999) et une première définition de l'objet, à savoir le travail de mise en œuvre, de traduction, d'interprétation des politiques d'insertion (à l'origine du premier volet de notre cadrage théorique actuel : cfr. section 1, chapitre 2) ; 4) quelques éléments empiriques issus des premiers entretiens exploratoires et de la lecture des évaluations du Parcours d'insertion ; 5) quelques éléments méthodologiques : la logique d'échantillonnage ainsi qu'une stratégie empirique de recherche minimale basée essentiellement sur quelques principes d'ethnométhodologie.

Libéré de cette échéance vis-à-vis des commanditaires, - qui me cloua trois mois au bureau avec un mal de crâne épouvantable -, je me remis plein d'entrain, dès le mois de novembre (2001), en quête de mon terrain.

### **1.3.3. Les responsables de terrain**

Je commençai, en novembre (2001), par l'exploration des Carrefours Formation : d'abord, je rencontrai le responsable du Carrefour Formation de la province de Luxembourg, situé à Libramont<sup>136</sup>, dans la foulée, la responsable du Carrefour Formation de Liège<sup>137</sup>, et enfin, la coordinatrice du Pôle d'appui des Carrefours Formation, en clair la supérieure hiérarchique des deux responsables<sup>138</sup>.

Je rencontrai, à la même époque, le directeur de l'EFT Le Phare à Liège<sup>139</sup>, ainsi que le directeur et la responsable pédagogique de l'EFT Le Trusquin à Marloie<sup>140</sup>.

---

<sup>136</sup> Le 14/11/2001 PM

<sup>137</sup> Le 21/11/2001 PM

<sup>138</sup> Le 12/12/2001 PM

<sup>139</sup> Le 29/11/2001 PM ; je profitai de la matinée pour me rendre au CALIF de Liège afin de rencontrer deux chargés de mission qui étaient en train de réaliser une étude sur les « compétences fortes » des professionnels de l'insertion, dans cette sous-région.

Ce n'est qu'en mars (2002), après quelques mois de harcèlement téléphonique, que je pénétrai l'univers administratif du FOREM, d'abord en province de Luxembourg, et ensuite à Liège. En province de Luxembourg, je rencontrai d'abord la responsable du service des « conseillers particuliers »<sup>141</sup> (qui allait être rebaptisé quelques mois plus tard le service des « conseillers en accompagnement professionnel »), ensuite la responsable du service des « agents d'insertion »<sup>142</sup> (qui allait disparaître quelques mois plus tard), et enfin le responsable du « pôle particulier », réunissant l'ensemble des services à destination des demandeurs d'emploi, en clair, leur supérieur hiérarchique (statut de n+2 dans l'organigramme du FOREM)<sup>143</sup>. En province de Liège, je dus me contenter d'un entretien exploratoire avec la responsable du « pôle particulier » (n+2) et sa collaboratrice directe (n)<sup>144</sup>, parce que, m'avait-on dit à cette occasion, « les différents services étant en pleine restructuration, il est difficile de vous recevoir pour l'instant ».

L'objectif de ces entretiens était double : d'une part, négocier mon entrée sur le terrain (obtenir les autorisations officielles et la collaboration effective des équipes), d'autre part préparer ce travail de terrain (prendre connaissance des implantations géographiques, des activités de travail, de l'organisation de ces activités). J'avais élaboré à cette occasion une « grille » d'entretien, une liste de questions que j'avais classées en 5 points :

- 1) le contexte organisationnel : faire décrire l'organisation, son histoire, son évolution, sa situation actuelle (implantation, composition des équipes, organisation du travail, statut des travailleurs) ;
- 2) le contexte institutionnel : faire décrire les missions « officielles » de l'organisation et les textes « institutionnels » qui les définissent (lignes directrices, accords de coopération, décrets, conventions-cadres, chartes) ;
- 3) la nature des activités de travail : faire décrire le travail d'insertion avec les publics « ciblés », les différents « services » ou « activités » proposés.
- 4) le profil du responsable : faire parler le responsable de son parcours professionnel, de son travail quotidien, de son rapport au travail et à cette entité qu'il gère ;
- 5) la faisabilité du travail de terrain : présenter mon projet, mon intention de « comprendre » le nature et le sens du travail d'insertion et non d'évaluer ce travail, préciser que cette démarche « compréhensive » nécessite la collaboration des équipes.

Il va sans dire que cette grille s'est considérablement enrichie au fil des entretiens exploratoires : les questions se reformulaient, se précisaient, de nouvelles questions apparaissaient, ... Et ce n'est pas uniquement l'outil de collecte qui était en train de se construire au contact du terrain, c'était l'ensemble de « ma » problématique. Telle est sans doute une des spécificités du « devis » de recherche qualitative : la construction progressive de l'objet de recherche au contact des acteurs de terrain (Poupart et al, 1997)<sup>145</sup>.

Il me semble important de préciser que c'est, dès les premiers entretiens, que j'ai commencé à percevoir la pluralité des cadres d'interactions dans lesquels s'opérait le travail d'insertion. Certes, les interactions avec les usagers sont centrales, mais elles sont loin d'épuiser les multiples canaux relationnels dans lesquels ce travail coule, s'écoule. Tous ces responsables, sans exception, ont attiré mon attention sur les réalités du travail en équipe, ce travail en

---

<sup>140</sup> Le 06/12/2001 de 14H00 à 16h00

<sup>141</sup> Le 07/03/2002 AM

<sup>142</sup> Le 13/03/2002 AM

<sup>143</sup> Le 03/04/2002 PM

<sup>144</sup> Le 20/03/2002 PM

<sup>145</sup> « En recherche qualitative, la construction de l'objet de recherche se fait progressivement, le chercheur focalisant son attention sur l'objet et cernant graduellement les contours de sa question » (Poupart et al, 1997 : 107).

« coulisses » pour reprendre l'expression indigène des Carrefours Formation, ce travail collectif qui se déploie derrière la scène des interactions avec le public, principalement à l'occasion de réunions d'équipes, de pôles, de filières, de sous-groupes de travail, ... Ils m'ont également invité à prendre en compte les réalités du travail inter-organisationnel : ces agents ne jouent pas uniquement à domicile, ils jouent aussi en déplacement.

Un autre élément important ressortait de ces entretiens exploratoires : la pluralité de « métiers » en concurrence dans le champ de l'insertion. C'est, à partir de ce moment, que j'ai commencé à raisonner en terme de « métier », ce qui me permettait d'associer, sous un même terme, des groupes réels, des positions institutionnelles, des situations de travail et des situations d'emploi (des positions sur le marché du travail).

Après de nombreuses précisions quant à la nature « compréhensive », « non évaluative » de mon travail de recherche, j'ai obtenu un premier accord de principe des différents responsables. Dans les EFT, il s'agissait d'une réelle victoire ; dans les Carrefours Formation et au FOREM, je n'étais pas au bout de mes peines. Au FOREM, les responsables de pôles m'avaient assuré qu'ils se chargeaient de faire « remonter » ma demande par la voie hiérarchique (d'abord aux directions régionales d'Arlon et de Liège, et ensuite au siège central de l'administration, situé à Charleroi) et de m'avertir lorsqu'une réponse serait « redescendue ». La réponse tardait à venir et c'était « de bonne augure », me disait-on. En réalité, aucune réponse officielle n'est jamais « descendue » de Charleroi, ce qui signifiait concrètement que les deux responsables rencontrés étaient implicitement autorisés à me donner le « feu vert ». A Carrefour Formation, suite aux entretiens exploratoires, j'étais autorisé à formuler une demande officielle au Comité d'accompagnement des Carrefours Formation (CACF). Cette demande a été rédigée avec la responsable du Carrefour Formation de Liège et la responsable du Pôle d'Appui, dans le cadre d'une réunion de travail. Entouré de ces précieux alliés, je me sentais invulnérable. Pour l'anecdote : le Comité a refusé, dans un premier temps, et ce n'est que par l'intermédiaire du SES de la Région Wallonne, en particulier grâce au dévouement de Béatrice Van Haepere, que notre demande a finalement été acceptée. Armé de ces autorisations « officielles », j'étais enfin convié à présenter le projet aux équipes et à solliciter leur collaboration.

Les entretiens des responsables du FOREM clôturaient ainsi la phase exploratoire. Sur les conseils de mon patron, je me suis efforcé de produire une note de synthèse, mêlant un peu de théorie, un peu de méthode et quelques éléments empiriques. Cette note, finalisée en avril 2002, s'appuyait évidemment sur le rapport intermédiaire déposé aux commanditaires de l'étude. Cependant, la littérature relative à l'insertion des jeunes semblait évacuée de ma problématique. Seul le cadrage « post-éthnométhodologique » subsistait et se précisait sensiblement.

Cette note était essentiellement nourrie des entretiens exploratoires des responsables de terrain. L'analyse de ces entretiens s'est effectuée de manière très ouverte, sans grille d'analyse précise, en écoutant et réécoutant les bandes d'enregistrement : le discours des acteurs constituait avant tout une « source d'information », et n'était pas encore interrogé, à ce stade, en tant que « processus » (Quivy et Van Campenhout, 1995 : 74). J'essayais également d'inclure quelques éléments empiriques de mes premières observations « intensives » déjà réalisées à L'EFT le Phare à Liège, - en attendant les autorisations du CACF et les premiers contacts au FOREM<sup>146</sup>.

---

<sup>146</sup> Dès le mois de janvier (2002), j'avais été invité à présenter le projet d'étude à l'équipe du Phare (le 09/01/2002 de 8h30 à 12h30). Face à l'accueil chaleureux qui m'avait été réservé et à l'enthousiasme manifesté quant à ce projet de « collaboration », je me suis « installé » au Phare jusqu'à la fin février. Je reviendrai plus tard sur la nature de mon travail d'observation « intensive » au Phare.

Un an s'était écoulé depuis le début de mon contrat. N'avais-je pas passé trop de temps à explorer le terrain ? Si l'on en croit Kaufmann, la pratique de l'entretien « compréhensif » permet de réduire cette phase exploratoire ((Kaufmann, 1996 : 38). Peut-être est-ce le cas, lorsqu'on se promène sur une plage « en quête de seins nus », ou dans l'intimité de couples anonymes ; en ce qui me concerne, la pratique assidue de ce type d'entretiens « semi-directifs » n'a pas produit l'effet « escompté », du moins par Kaufmann. Je ne me l'explique que par ma grande ignorance face à la complexité (« objective ») du champ que je me proposais d'arpenter.

J'avais malgré tout esquissé une problématique, « trouvé » mon terrain, bricolé et affiné des outils de collecte (grille d'observation, grille d'entretien, instrument de collecte de documents en tous genres) et élaboré une « stratégie » d'observation. Mon « objet théorique » initial, un peu nébuleux (les mises en œuvre locales des politiques actives d'emploi), s'était d'une part cristallisé en un « objet empirique » palpable (le Parcours d'insertion en Région wallonne), et d'autre part, il s'était délié en une série de « propositions » analytiques, en une esquisse timide de « problématique ». Je souhaitais observer le travail d'insertion « en situation », suivre au quotidien, pendant une durée limitée, différents collectifs d'agents chargés de mettre en œuvre les politiques d'insertion en région wallonne, de traduire ces politiques en action sur autrui. Ce travail d'observation permettrait l'étude compréhensive du « sens de l'action », - un des objets privilégiés de la recherche qualitative, comme le rappellent Poupard et al (1997 : 89). Ma « stratégie » empirique de recherche se caractérisait par : 1) le souci du contraste ; 2) la pratique du « tracking » ; 3) le souci de contextualisation.

Je ne reviendrai pas sur la méthode d'échantillonnage par contraste et cas multiples. Quant au « tracking », il faut l'entendre dans le sens courant de « pister », de marcher sur les « traces » de quelqu'un. Le « tracking » constitue un des traits spécifiques de l'observation en ethnométhodologie : « *par la filature, le chercheur essaie de voir ce que le sujet voit* » (A. Coulon, 1983, p84). Latour (1995) propose ainsi d'étudier la science en action, en train de se faire : « *puisque les chercheurs que nous filons se trouvent à l'intérieur des laboratoires, nous devons les y suivre, quelle que soit la difficulté de ce voyage* » (Latour, 1995 : 153-154) ; « *notre première règle de méthode exige en effet que nous filions les chercheurs pendant qu'ils sont engagés dans leur travail.* » (Latour, 1995 : 353-354). Je souhaitais étudier les politiques actives dans le cours de leur fabrication et de leur mise en œuvre, par la porte dérobée de l'état social actif en action. Concrètement, je me proposais de : 1) suivre des acteurs, physiquement, dans différents cadres de travail, principalement avec le public, mais aussi en « déplacement » chez des partenaires ou en réunion d'équipe 2) suivre leurs « conseils » (d'adopter leur point de vue) ainsi que leurs contacts, - ce que je faisais déjà largement ; 3) suivre également les contraintes qui pèsent sur l'action (Dodier, 1993).

Parallèlement à la diversification de l'échantillon et à la filature d'acteurs, j'étais soucieux de « contextualiser » l'action, dont je me proposais de suivre le déroulement (Becker, 2002 : 103). Selon Dodier, l'ethnométhodologie se caractérise par *une éthique radicale de l'indexicalité* : l'étude en toutes circonstances du caractère indexical des activités s'impose catégoriquement : « *la manière dont nous manifestons le caractère ordonné de nos pratiques est ancrée dans des circonstances éminemment locales, et ce que nous manifestons ainsi n'est intelligible pour autrui que moyennant la mobilisation, hic et nunc, de notre part, des ressources ad hoc fournies par le moment présent, à nul autre strictement pareil* » (Dodier, in de Fornel et al. : 318). Le principe d'indexicalité renvoie à l'incomplétude naturelle du langage, des gestes, des mots qui ne prennent leur sens complet que dans leur contexte de

production<sup>147</sup>. Cette pratique intensive de la contextualisation m'apparaissait comme une piste intéressante de généralisation, - ce qui témoigne peut-être d'un usage irrévérencieux de ce principe. Les contextes de production du travail d'insertion sont multiples et enchevêtrés : les contextes européen, fédéral, régional, où sont produits les énoncés officiels des politiques d'insertion ; les contextes sous-régional, organisationnel, professionnel, identitaire ou existentiel, où s'opère, principalement par le langage, la mise en œuvre quotidienne. Replacer l'action située d'un agent du FOREM de Liège dans son contexte de production, nécessite de prendre en compte cette pluralité de contextes imbriqués, et rend alors comparables les situations observées.

## SECTION 2. LE TRAVAIL DE TERRAIN

Il est évident que la phase exploratoire fait partie intégrante du travail de terrain. Pourquoi cette distinction ? Elle exprime simplement une réorientation générale de mes efforts : au terme de cette phase exploratoire, je ne cherchais plus un terrain ; j'y habitais. Une nouvelle situation se dessinait : l'expérience inédite d'une présence systématique sur le terrain allant de pair avec un éloignement provisoire de l'univers académique et de mes collègues du GIRSEF, l'orientation « analytique » de mon travail se précisait au contact du terrain, avec la perspective réjouissante, puis le bonheur, de ne plus travailler en solitaire. A partir du mois de septembre 2002, Thibault Moulaert m'a rejoint sur le terrain.

Pour présenter cette phase « intensive » du travail de terrain, je ne suivrai pas la chronologie des événements, par ne pas alourdir inutilement l'exposé ; je ne présenterai pas non plus ce travail site par site. Je présenterai les principaux enjeux et composantes de cette entreprise menée sur un an, à six endroits différents<sup>148</sup> : les observations, les entretiens, la collecte de documents en tous genres.

### § 2.1. L'observation directe du travail d'insertion

#### 2.1.1. L'observation à découvert au sein d'organisations formelles

Comme je l'évoquais en introduction, l'observation désigne, au sens large, le travail de terrain, et implique une présence systématique et prolongée sur les lieux mêmes de l'enquête au sein du ou des groupes étudiés. Dans un sens plus restreint, l'observation « *consiste à se trouver présent et mêlé à une situation sociale pour l'enregistrer et l'interpréter en s'efforçant de ne pas la modifier. Cette situation sociale est toujours le produit d'une interaction entre les participants eux-mêmes et, d'une façon ou d'une autre, entre les participants et l'observateur ; elle prend la forme d'événements composés de séquences successives avec un début et une fin* » (Peretz, 1998 : 5)<sup>149</sup>. J'ai effectué, en solitaire, le travail de terrain à l'EFT le Phare sur cinq mois à mi-temps, janvier-février et de mai à juillet 2002.

---

<sup>147</sup> Le principe d'indexicalité est étroitement lié au principe de *réflexivité* selon lequel les pratiques décrivent et constituent un cadre social : « *décrire une situation, c'est la constituer. La réflexivité désigne l'équivalence entre décrire et produire une interaction, entre la compréhension et l'expression de cette compréhension* ». (A.Coulon, 1993, p38).

<sup>148</sup> Pour rappel, il s'agit des Carrefours Formation de Liège et de Libramont, des services aux particuliers de FOREM Conseil, dans ces mêmes sous-régions et de deux EFT.

<sup>149</sup> Peretz (1998 : 14) retient quatre tâches essentielles de l'observation directe : 1) être sur place ; 2) observer le déroulement des événements ; 3) enregistrer ; 4) interpréter (ou, au minimum décrire, produire un compte rendu). Concernant l'enregistrement, Peretz déconseille la pratique du journal de terrain tenu sur un mode narratif (ou passif) mais encourage l'enregistrement des observations sur une pluralité de supports. La pluralité des supports et des observations nécessite un système de classement opérationnel : il propose ainsi de classer les données d'observation en cinq domaines (les actions, les groupes, les dispositifs matériels, les points de vue des participants, la situation de l'observateur, cfr. Peretz, 1998 : 83).

Pour les cinq autres sites d'observation<sup>150</sup>, j'ai bénéficié de l'aide précieuse de Thibault Moulart qui, contrairement à moi, était engagé à temps plein sur ce contrat. Nous sommes parvenus à concentrer en quatre mois (septembre – décembre 2002) l'essentiel du travail de terrain, qui m'aurait sans doute pris, seul à mi-temps, plus d'une année.

Comme le fait très justement remarquer Henri Peretz, l'observation n'est pas une méthode « tout terrain » (Peretz, 1996 : 48) : chaque terrain impose une démarche particulière, un statut d'observateur particulier. Notre démarche se caractérise par une pratique de l'observation « à découvert » au sein d'organisations formelles.

On distingue classiquement deux types d'observation : l'observation « à découvert » et l'observation « incognito » (Arborio et Fournier, 1999 : 29-30 et 96), - ou observation « clandestine » (Poupart et al., 1997 : 222 ; Peretz, 1998 : 53). Peretz propose encore de distinguer, parmi les différentes formes d'observation à découvert, deux situations très différentes : l'observateur à découvert au sein d'un groupe informel (l'exemple de W. F. Whyte) et l'observation à découvert au sein d'une organisation formelle. Dans le contexte particulier d'une organisation formelle, « *l'observateur est accepté comme tel au sein d'une organisation sociale régie par des règles formelles et hiérarchisées ; il séjourne au milieu des participants au su et au vu de tout le monde ou presque. Il peut prendre des notes simultanées, circuler librement, consulter des documents* » (Peretz, 1998 : 71). L'auteur pointe deux tensions caractéristiques de ce type d'intervention sur le terrain : d'une part, il convient d'être attentif, tout au long de l'expérience du système hiérarchique, à ne pas se laisser enfermer dans l'organigramme ou « piéger » par la hiérarchie ; d'autre part, en tant que sociologue, le chercheur peut se heurter à d'autres « spécialistes » locaux (sociologues, psychologues, éducateurs).

### **2.1.2. La trame de la négociation**

Ce qui caractérise la position de l'observateur non déclaré, c'est qu'il ne négocie pas son entrée sur le terrain<sup>151</sup>. A l'inverse, le statut de l'observateur à découvert résulte d'un processus continu de négociation avec le terrain<sup>152</sup>. Nous avons évoqué l'amorce de ce processus de négociation dans la phase exploratoire, essentiellement avec la « hiérarchie » des différents sites d'observation. L'immersion sur le terrain étendait la négociation à l'ensemble des acteurs impliqués dans l'étude : les professionnels des Carrefours formations, du FOREM, des Entreprises de Formation par le Travail, - sans oublier leurs « clients » (les demandeurs d'emploi) et leurs « partenaires ». Sur chaque site, l'entrée sur le terrain s'est négociée dans le cadre de « réunions de travail » avec les équipes, où je présentais le projet de recherche tel qu'il s'était esquissé au cours de la phase exploratoire, et où l'on débattait de la pertinence et de la faisabilité du travail de terrain.

L'enjeu de ces réunions était de taille. Les responsables rencontrés lors de la phase exploratoire m'avaient averti que les autorisations officielles étaient nécessaires mais nullement suffisantes. Seules les équipes auraient « le dernier mot » ; et d'après eux, c'était loin d'être gagné, - invoquant tour à tour la surcharge de travail, le contexte institutionnel mouvant, la méfiance généralisée à l'égard des évaluateurs ou des universitaires, les tensions au sein des équipes,... J'avais essayé de préparer ces réunions : d'une part, soigner la

---

<sup>150</sup> Carrefour Formation de Libramont (entre le 18/09 et le 15/10) ; Carrefour Formation de Liège (entre le 19/09 et le 17/10) ; EFT le Trusquin (entre le 25/10 et le 16/12) ; FOREM de Liège (entre le 05/11 et le 05/12) ; FOREM de la province de Luxembourg (entre le 05/11 et le 17/12).

<sup>151</sup> Nous renvoyons le lecteur aux écrits de Peretz (1995 : 54-55) qui mettent en évidence les problèmes éthiques, techniques et méthodologiques de cette pratique très particulière d'observation directe.

<sup>152</sup> C'est ainsi qu'Arborio et Fournier suggèrent, dans un souci de réflexivité, de prêter attention aux places parallèlement ou successivement assignées par les acteurs à l'observateur (Arborio et Fournier, 1999 : 82).

présentation du projet d'étude, et d'autre part, synthétiser mon exploration préalable des sources « administratives » et « institutionnelles ». Comme le souligne Peretz (1998), dans le cadre particulier de l'observation à découvert au sein d'une organisation formelle, les « sources administratives » constituent un point de vue interne qui permet de préparer l'observation directe : en effet, lors des entretiens exploratoires auprès des experts et responsables de terrain, j'avais récolté, - en plus de l'entretien et d'observations furtives -, toute une série de documents plus ou moins officiels (rapports d'activité, convention-cadre, chartes, profils de fonction d'agents, plannings d'équipe, « traductions » de dispositifs règlementaires « à usage interne », ...). Par « sources institutionnelles », j'entends les énoncés de la politique du Parcours d'insertion : au niveau européen (l'employabilité), au niveau fédéral (le Plan « Rosetta »), au niveau régional (le « Plan Jeune + »).

La présentation du projet se déroulait de la manière suivante. J'évoquais brièvement la nature de mon intervention, - précisant qu'il s'agissait d'une recherche compréhensive et non d'une évaluation -, et l'origine du financement (la politique scientifique fédérale). Je présentais l'objet, à savoir une analyse des mises en oeuvre locales des politiques « actives » d'emploi en RW et de leurs « effets » sur des jeunes D.E. faiblement qualifiés, - en insistant assez peu sur la question des « effets » tant elle était peu développée, à ce stade, dans la problématique. J'expliquais rapidement les raisons qui me poussaient à me centrer sur la politique du Parcours d'insertion : une mesure « emblématique » de l'activation des politiques d'emploi. Je leur parlais de « mon » hypothèse ou postulat de départ, - emprunté à une « bande » de post-ethnométhodologues (Simonin, 1995) : les règles sont des ressources pour l'action et non des déterminants rigides, elles doivent être agies ... Il faut donc s'intéresser de près à la mise en oeuvre des politiques. Je leur faisais part de mon intention d'observer leur travail « en situation » pour approcher le sens de cette politique active d'emploi du Parcours d'insertion. Cette stratégie de recherche impliquerait, en plus d'une simple présence physique d'un ou deux chercheurs, leur collaboration : des entretiens, du suivi, des contacts avec leurs clients et leurs partenaires.

Chaque équipe a réagi de façon assez similaire face à la présentation de ce projet de recherche et à la demande de collaboration. Invariablement, les agents exprimaient leur crainte face au danger, à la menace d'un regard extérieur sur leur travail. « *Qu'est-ce que le fédéral vient faire chez nous ?* », « *Encore une évaluation ?* », « *Quelle utilisation politique sera faite des résultats de votre étude ?* ». Ces « ritournelles » étaient manifestement liées à l'expérience douloureuse de l'évaluation réalisée en 2000 par le Service Etudes et Statistiques de la Région Wallonne, à la demande de la Ministre wallonne de l'Emploi et de la Formation. Nous avons déjà eu un aperçu de ces tensions lors de la phase exploratoire. Ces agents manifestaient un sentiment de trahison, - certains allant même jusqu'à nous faire entrevoir un probable complot, une « *machination politique* » : l'impression générale de s'être « *fait avoir* ». Ils avaient dû « *tout construire* » eux-mêmes, se « *lancer dans l'aventure* » du Parcours d'insertion « *sans cadre* », « *sans soutien* », « *sans directive claire* », ... Et puis, tout d'un coup, une évaluation fut réalisée « *à la va-vite* », et « *Arena (la Ministre) décide de tout changer comme ça* » : « *on fait quelques entretiens sur un coin de table, et hop, on tire des conclusions générales comme quoi ça ne marche pas* ». « *Les conclusions avaient déjà été rédigées par la Ministre avant l'évaluation* », nous disaient certains. D'autres mettaient en doute la « pertinence » du cadre théorique de l'évaluation : « *ils partent de la sociologie des organisations pour montrer que le Parcours d'insertion n'est pas une organisation avec des objectifs clairs, etc... C'est malhonnête* ». En clair, ce que les acteurs n'acceptaient pas, c'était la rationalisation « *ex post* » de leurs pratiques (à laquelle ils n'étaient pas associés) légitimée par une évaluation qui « trahissait » des finalités « politiques ».

Parallèlement, les acteurs manifestaient de l'intérêt pour notre démarche ou nos « hypothèses » : on s'intéressait à leur travail, à « eux » en priorité, et pas uniquement à leurs clients, encore moins aux « résultats chiffrés » de leur travail. Ils se sentaient flattés. C'était déjà ça. En outre, on avait pas l'air d'« espions », nous disait-on, sans doute « *un peu naïfs* » quant à l'utilisation politique qui serait faite de l'étude, mais « *visiblement de bonne foi* ».

C'est sur ces bases extrêmement précaires et sous certaines conditions communes aux différentes équipes, qu'un accord a pu être scellé avec chaque collectif de travail. Ces conditions tournaient principalement autour de trois idées étroitement liées : la « transparence », le mode de la « collaboration », le caractère « volontaire » de la démarche.

La transparence signifiait qu'on était tenu, au minimum, de leur présenter nos résultats, non seulement avant la diffusion publique comme le veut l'usage (Peretz, 1998 : 72-73), mais surtout avant de les livrer aux commanditaires de la recherche. Dans certains cas, ils attendaient en outre une présentation plus ou moins régulière de l'état d'avancement des travaux et de nos réflexions ; je m'en tenais généralement à lister les tâches effectuées et celles qui restaient à faire, car ni Thibault ni moi n'étions en mesure de fournir la moindre piste interprétative ou explicative.

Cette « clause » était liée à une autre condition plus générale : le mode de la « collaboration » comme seul mode acceptable d'interaction avec eux. « Collaborer » signifiait non seulement rendre des comptes, mais également leur offrir quelque chose en échange de ce qu'ils allaient nous offrir : « *ça va nous rapporter quoi ?* ». Ce qu'on avait à leur offrir, c'était un regard extérieur sur leurs pratiques émergentes. Ce « feed back à l'œil » semblait les satisfaire. Certains allaient même jusqu'à convaincre des collègues plus réticents de l'opportunité de cette recherche comme un instrument potentiel de « contre-pouvoir », face à l'évaluation « politique » et à toute une série de transformations programmées par la Ministre (nouveaux décrets en cours d'élaboration, réorganisation des services du FOREM, projet de rapprochement des Carrefours Formation avec les Espaces Ressources Emploi du FOREM,...). Ce mode de collaboration nous permettait d'attendre d'eux qu'ils jouent également la carte de la « transparence ». Ils acceptaient d'être interviewés, observés, suivis (« *partout, vraiment partout ?...* »). Rapidement, ils iraient jusqu'à nous encourager à ouvrir chaque armoire, chaque tiroir, à « fouiller partout » (jusque dans les caves du FOREM d'Arlon), à explorer leur PC (disque dur et intranet), à photocopier leur agenda, leurs « notes » en tous genres, à s'enregistrer spontanément lors des entretiens avec des demandeurs d'emploi (même quand nous n'étions pas sur le terrain).

Mais tout ceci n'était possible qu'à une dernière condition : ne pas exercer de pressions sur les « informateurs ». En plus de l'accord collectif des équipes, chaque agent, chaque demandeur d'emploi, chaque partenaire, à titre individuel devait se sentir totalement libre de participer ou non à l'étude.

Sur les six sites d'observation, il n'y a qu'avec le FOREM de Liège que nous ne sommes pas parvenus à ce mode de « collaboration ». Au terme de la réunion de présentation, l'équipe avait accepté le projet du bout des lèvres, sans grand enthousiasme comparativement aux cinq autres sites. Mais après quelques journées passées sur le terrain, l'équipe s'est rétractée et nous a demandé de nous retirer, lors d'une dernière réunion, à la fin du mois de décembre 2002. Les tensions au sein de l'équipe étaient trop fortes pour permettre la collaboration escomptée, nous disait-on : plusieurs agents étaient sur le point d'être licenciés, l'équipe était scindée en deux clans (dont un était favorable à notre venue) répartis provisoirement sur deux étages, un « facilitateur » avait été engagé, les conseillers semblaient en conflit ouvert avec d'autres services ou collectifs de travail de la DR de Liège. Bref, ils se sentaient menacés et incapables de répondre à des questions, d'être « *épiés en permanence* », ...



Nous étions sur le coup extrêmement déçus : la déception de perdre un pan entier de « notre » terrain (1 site sur 6) ; on nous coupait un bras. Rapidement, ce refus nous apparaissait comme un soulagement : on était fin décembre, et il nous restait un peu plus de six mois pour tout analyser et rédiger un rapport de recherche. En outre, après ces quelques jours passés au FOREM de Liège en décembre, on saturait un peu ... D'une part, on était épuisé ; d'autre part, on n'avait plus l'impression d'apprendre grand-chose de neuf. Les deux entretiens d'agents qui ont pu être effectués, avant notre départ anticipé, témoignent de ce phénomène de saturation empirique ; il en va de même pour les quelques notes d'observations, où l'on se bornait visiblement à confirmer ce qu'on avait observé à Arlon, Libramont, Marche et Virton.

### 2.1.3. Les cadres d'interaction

La phase exploratoire avait permis de déterminer trois niveaux d'observation privilégiés du travail de mise en oeuvre de politiques actives d'emploi : 1) le travail d'insertion *stricto sensu*, autrement dit le travail avec les demandeurs d'emploi (travail individuel et collectif avec le public) ; 2) le travail en équipe (sans le public, « en coulisses ») ; 3) le travail en réseau (avec ou sans le public). Sur chaque site, nous nous sommes efforcés d'observer et de décrire ces trois composantes du travail d'insertion (au sens large), de suivre l'action publique dans ces différentes configurations relationnelles.

Au FOREM, nous nous sommes centrés exclusivement sur le groupe des Conseillers en Accompagnement Professionnel (CAP), anciennement appelés Conseillers Particuliers<sup>153</sup>. Leur travail avec les *demandeurs d'emploi* s'opère principalement dans le cadre d'entretiens individuels d'accompagnement, dans les bâtiments du FOREM<sup>154</sup>. Plus rarement, ces agents se déplacent chez des « partenaires » du secteur associatif (EFT ou OISP) pour réaliser des « suivis individuels » de stagiaires en formation : dans ce cas, il ne s'agit plus d'une interaction de face-à-face qui se joue à domicile mais d'une relation triangulaire qui se joue « en déplacement » entre le formateur (ou le responsable pédagogique) de l'organisation partenaire, le CAP et le demandeur d'emploi. Nous avons observé une vingtaine d'entretiens individuels d'accompagnement de jeunes demandeurs d'emploi (18-21 ans), dans le cadre du PJ+, dont seulement 10 ont pu être enregistrés (5 à Arlon, 4 à Libramont, 1 à Liège).

Dans les Carrefours Formation, le travail du conseiller en formation avec les *usagers* s'opère dans trois cadres d'interaction contrastés : 1) accueil en flux continu dans « l'espace ouvert » ; 2) entretien-conseil individuel sur rendez vous ; 3) séances d'information collective programmées en interne ou chez des « partenaires ». Nous avons passé une dizaine de demi-journées à observer les interactions dans l'espace ouvert de chaque Carrefour Formation. Nous avons assisté à plusieurs entretiens-conseils, dont 8 seulement ont pu être enregistrés (3 à Libramont et 5 à Liège). Nous avons suivi trois séances d'information collective : 1 à Liège et 2 en Province de Luxembourg (une réalisée en interne à Libramont, l'autre au CPAS de Rochefort).

En EFT, le travail avec les *stagiaires* s'effectue dans le cadre de cours théoriques et pratiques, dans le cadre d'évaluation individuelle, d'entretien d'entrée, et dans toute une série de cadres

---

<sup>153</sup> Entre les entretiens exploratoires menés au FOREM en mars – avril 2003 et le début du travail de terrain en septembre 2003, l'administration avait subi de lourdes transformations organisationnelles : nouvel organigramme, nouvelle dénomination de fonction, suppression d'anciens services, développement de nouvelles « lignes de produits », ... Ces transformations avaient, entre autres, causé la disparition pure et simple du profil d'Agent d'Insertion, que nous souhaitions approcher. Dans l'ensemble des directions régionales du FOREM, ces agents avaient été contraints de se « repositionner » sur d'autres fonctions au sein de l'administration. L'agent d'insertion de Libramont, que nous avons rencontré à l'époque, était devenue conseillère en techniques de recherche d'emploi.

<sup>154</sup> Ils accompagnent essentiellement des jeunes demandeurs d'emploi dans le cadre du « Plan Jeunes + », mais également des chômeurs de longue durée dans le cadre du « Programme de transition professionnelle », des « demandes volontaires » (travailleur ou chômeur qui sollicite de lui-même un accompagnement), des « stagiaires » en formation pré-qualifiante.

plus informels (temps de midi, pauses, altercations furtives, ...). L'existence de cadres de travail moins formalisés qu'au FOREM ou à Carrefour Formation est liée à la présence quotidienne et prolongée des stagiaires au sein des EFT. Nous avons suivi quelques cours théoriques : cours de remise à niveau en langue (1), cours en math (2), en français (1) ; cours de législation sociale (2) ; cours théoriques de la section bâtiment des deux EFT (Polygum, installation de portes, enduits, plomberie). Nous avons observé quelques cours pratiques : sur chantier, en atelier, en cuisine, en salle, dans une sandwicherie, au volant de la camionnette du Trusquin , ... en fonction des filières (Bâtiment, HORECA, Chauffeur-livreur). Nous avons participé à la vie quotidienne de ces deux EFT pendant des périodes limitées : 5 mois (seul à mi-temps) pour l'une, 1 mois et demi à deux pour l'autre. Nous avons observé et enregistré : 4 évaluations à mi-parcours (2 à Liège et 2 à Marloie), une évaluation finale (Liège), 5 entretiens d'entrée (Marloie).

Tableau de synthèse des interactions enregistrées entre agents et usagers par site d'observation

	<b>Interactions enregistrées</b>
CF Liège	5
CF Libramont	3
EFT Marloie	7
EFT Liège	3
FOREM Arlon-Luxembourg	9
FOREM Liège	1
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Parallèlement au travail avec le public, nous avons assisté à plusieurs réunions d'équipes : 6 au Phare, 4 au Trusquin, 2 dans chaque Carrefour Formation, 5 au FOREM (2 à Libramont, 1 à Arlon, 2 à Liège). Nous avons également suivi les CAP de la province de Luxembourg en formation (2 séances dispensées sur place).

Nous avons enfin suivi le travail effectué à l'extérieur de l'organisation ou au travers de différentes organisations partenaires. A Carrefour Formation, en tant que structure mutlipartenariale, le travail en interne est déjà du travail en réseau. Nous avons, en outre, eu l'occasion de suivre l'équipe du Carrefour Formation de Liège à un colloque sur l'insertion à Liège et à une campagne de communication interne du FOREM (à la DR de Liège). Pour les CAP du FOREM, le travail en déplacement se limite à la visite de stagiaires en EFT ou en OISP : la pratique du réseau est essentiellement téléphonique et informatique. Il convient de signaler, qu'au sein de cette administration, le travail en réseau est principalement assuré par d'autres conseillers : les conseillers du service « relations partenariales » (SRP). En EFT, nous verrons que le travail en réseau est une condition d'existence et de survie : il se pratique au quotidien et nécessite de nombreux déplacements. Nous avons ainsi eu l'occasion de suivre ces professionnels en visite en entreprises et chez des fournisseurs, en réunion de travail chez des partenaires (ASBL, CPAS, autre EFT, OISP), en réunion à l'Interfédération des EFT/OISP, aux (dernières) réunions de la CSRC de Liège.

#### **2.1.4. Grilles et « ficelles » d'observation**

Pour réaliser ce travail d'observation, nous avons construit une série de grilles d'observation, à partir d'un modèle préalablement esquissé lors de la phase exploratoire. La grille devait impérativement être adaptée à chaque cadre organisationnel et chaque type de situations observées. Toutes se structuraient néanmoins au départ d'un modèle relativement standard<sup>155</sup>, en quatre axes : 1) une définition de la situation (les participants, l'objet, la durée de l'action, sa fréquence) ; 2) une description du lieu et de son usage (la contextualisation) ; 3) un

<sup>155</sup> Lire à ce propos Peretz, (1998 : 84-88) et Poupard et al. (1997 : 225).

inventaire des outils, objets et ressources mobilisés dans le cadre de cette situation (en ce compris les règles formelles) ; 4) la répartition des tâches (en incluant l'usager dans la division technique et morale du travail).

Parallèlement aux grilles d'observations, nous nous sommes appuyés sur quelques principes ou « ficelles »<sup>156</sup> mises en évidence par Becker (2002). Commençons par rappeler que notre démarche de terrain se fonde sur cette « ficelle » de *la société comme machine* (pp73-80) : notre analyse de l'état social actif en action relève de cette idée selon laquelle l'état est une machine qui ne cesse de produire (de la production, de la consommation, de l'enregistrement) et qui, à tout moment, peut tomber en panne, contrairement à une mécanique abstraite, immuable, inengendrée (Guattari, 1992). « *Nous devons démonter cette machine, comprendre comment elle fonctionne, voir quelles en sont les composantes, comment elles sont reliées entre elles, et tout ce qui se passe dans cette boîte noire (...)* » (Becker, 2002 : 79). Deux autres ficelles nous ont permis de stabiliser la pratique de l'observation directe du travail d'insertion : 1) voir les gens comme des activités (cette ficelle qui nous évite de dresser des typologies de gens) (Becker, 2002 : 86) ; 2) voir les choses comme des gens qui agissent ensemble<sup>157</sup>.

## § 2.2. Les entretiens

### 2.2.1. L'entretien compréhensif

Parallèlement aux observations du travail d'insertion, nous avons procédé à une série d'entretiens auprès de professionnels (50) et de leurs clients (30). Pratiqués dans une démarche largement inductive et compréhensive (visant à comprendre le sens du travail d'insertion), nos entretiens s'affilient pleinement au « modèle » de l'entretien compréhensif (Kaufmann, 1996)<sup>158</sup>.

Pour Hughes, si la sociologie est devenue la science de l'entretien c'est parce qu'elle a pour objet l'interaction : l'entretien est bien plus qu'un instrument, c'est l'« art de la sociabilité sociologique », notre « flirt » avec la vie (Hughes, 1996). « *L'objectif principal de la sociologie est de parvenir à une connaissance systématique de la rhétorique sociale ; pour cela, il nous faut maîtriser la rhétorique elle-même* » (Hughes, 1996 : 282). Hughes identifie deux conventions qui fondent ce mode de rencontre unique (Hughes, 1996 : 285) : la convention d'égalité et la convention de comparabilité. Il définit ainsi l'entretien comme « *une relation entre deux personnes où les parties se comportent comme si elles avaient un statut égal pendant sa durée (...) et comme si leur rencontre n'avait de sens que par référence à un grand nombre de rencontres du même type* » (Hughes, 1996 : 288). La convention de comparabilité génère, en ce sens, de la standardisation.

Pourquoi pratique-t-on l'entretien ? Poupart et al. (1997) présentent les principaux arguments à l'appui du recours à l'entretien de type qualitatif (Poupart et al., 1997 : 174) : 1) l'argument épistémologique de valorisation de l'analyse des réalités sociales selon la perspective des

---

<sup>156</sup> « *Voilà ce que j'appelle une ficelle : un truc simple qui vous aide à résoudre des problèmes* » (Becker, 2002 : 23). « *J'entends par « ficelle » une opération spécifique qui vous fait découvrir, comment surmonter telle difficulté commune, qui propose une procédure permettant de résoudre de manière relativement simple un problème qui, sans elle, pourrait sembler inextricable et persistant.* » (p25).

<sup>157</sup> « *Ainsi, les objets sont des accords sociaux figés ou, plus précisément, des moments figés de l'histoire des interactions humaines* » (Becker, 2002 : 94).

<sup>158</sup> Kaufmann situe l'entretien compréhensif dans la lignée de la sociologie compréhensive de Max Weber et l'inscrit dans le programme épistémologique de Norbert Elias et de Strauss, à savoir la production d'une théorie « enracinée dans les faits », « partant du bas ». Ainsi pour Kaufmann, le terrain n'est pas le lieu de vérification d'hypothèses préétablies mais le point de départ de la problématisation (Kaufmann, 1996 : 20).

acteurs ; 2) l'argument éthico-politique de la nécessité de dénoncer les préjugés, les pratiques discriminatoires, les iniquités ; 3) l'argument méthodologique de valorisation d'outils privilégiés d'information sur les entités sociales et d'exploration du vécu des acteurs. Comme le rappelle Henri Peretz l'entretien, comme l'enquête par questionnaire, remplit une triple fonction : 1) il fournit les caractéristiques sociodémographiques des personnes observées ; 2) il indique les attitudes générales des personnes et la fréquences des actes ; 3) il restitue les événements passés et désormais inobservables (Peretz, 1998 : 12). C'est ainsi que chaque questionnaire ou grille d'entretien doit impérativement comporter deux parties : celle sur l'objet proprement dit et celle permettant d'en approcher les déterminants sociaux (de Singly, 1992 : 35).

Comment pratique-t-on l'entretien ? On oppose généralement l'entretien standardisé à l'entretien non-directif. Selon Poupart et al (1997 : 199), cette distinction relèverait d'une mystification. Comme le soulignent Blanchet et Gotman, l'entretien, comme l'*habitus*, est toujours une sorte d'« improvisation réglée » (Blanchet et Gotman, 1992 : 22). En pratique, l'entretien « *reste fondé sur un savoir-faire artisanal, un art discret du bricolage* » (Kaufmann, 1996 : 7). C'est ainsi que Maroy (1995) parle plus judicieusement d'entretiens « semi-directifs », ou Kaufmann (1996) d'entretiens « compréhensifs », pour s'écarter du mythe de la standardisation et de la non-directivité. « *La particularité de l'entretien compréhensif est d'utiliser les techniques d'enquête comme des instruments souples et évolutifs : la boîte à outils est toujours ouverte et l'invention méthodologique est de rigueur* » (Kaufmann, 1996 : 39)<sup>159</sup>. Dans ce cadre, la grille d'entretien se conçoit comme un guide très souple qui sert de base à la discussion. Kaufmann recommande d'apprendre par cœur les questions, d'assimiler complètement cette grille pour se donner les moyens d'improviser (op. cit., p44). Kaufmann attire ainsi notre attention sur le fait que « la meilleure question » n'est jamais dans la grille : « *elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur* » (op. cit., 48). En ce qui concerne la formulation des questions nous étions soucieux de prendre en compte les recommandations de Becker (2002 : 105) : ne demandez pas « pourquoi », demandez « comment » (Becker, 2002 : 105). En effet, le comment invite à la narration, à un discours prolix, tandis que le pourquoi a tendance à bloquer l'interlocuteur ; cependant, cette invitation à l'explicitation, à la justification se révèle souvent judicieuse dans un second temps comme pratique minimale du « breaching » (cfr. infra).

L'entretien consiste à faire parler autrui. Cette technique, cet art de délier les langues, se fonde sur un ensemble de stratégies, souvent contradictoires, d'écoute et d'intervention. Poupart et al (1997) insistent sur la capacité (ou perspective) du chercheur à obtenir la collaboration de l'interviewé, à gagner sa confiance, mais surtout, à amener l'interviewé à prendre l'initiative du récit et à s'engager (Poupart et al., 1997 : 191). Comme le rappellent ces auteurs, cet enjeu répond à l'idée selon laquelle le discours se rapproche d'autant plus de l'idéal de la parole « vraie » qu'il est spontané. C'est ainsi que dans l'entretien compréhensif, l'enquêteur s'engage activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'enquêté (Kaufmann, 1996 : 17). L'empathie est de rigueur : elle invite le chercheur à « oublier » (momentanément) ses opinions et ses catégories de pensée (op. cit., p51). Kaufmann recommande également la pratique de l'humour comme tactique efficace d'engagement (op. cit., 55).

Blanchet et Gotman (1992) s'intéressent particulièrement aux stratégies d'intervention de l'enquêteur dans le cadre de l'entretien : les consignes, la contradiction, les relances. Chaque entretien commence par l'énoncé de consignes inaugurales : l'explicitation du contexte et de la logique de l'entretien et de son enjeu. En cours d'entretien, les consignes permettent de

---

<sup>159</sup> « *L'entretien compréhensif est une méthode créative, fondée sur la souplesse des instruments* » (p119).

recadrer le discours : ces auteurs attirent notre attention sur le fait que plus le discours est structuré par l'enquêteur, moins le discours est prolixe, associatif et articulé à une cohérence interne.

La contradiction est ce mode d'intervention qui contraint l'interviewé à soutenir l'argumentation de son discours (Blanchet et Gotman, 1992 : 80). Cette stratégie s'apparente à la pratique du « breaching » préconisée par les ethnométhodologues : la « provocation expérimentale » permet de faire apparaître, par le dérangement, l'arrière-fond moral des activités communes<sup>160</sup>. Le breaching entre donc en conflit avec les stratégies visant à établir une relation de confiance avec l'acteur ; il est également en tension potentielle avec ce principe éthique du travail d'observation qui consisterait à ne jamais prendre parti (Poupart et al., 1997 : 235).

Contrairement aux questions qui sont des actes incitatifs, les relances sont des actes réactifs qui prennent pour objet « le dire antérieur de l'interviewé ». Blanchet et Gotman proposent une typologie des relances (Blanchet et Gotman, 1992 : 83), selon que l'acte de langage consiste en une réitération, une déclaration ou une interrogation, et que le registre du discours soit référentiel ou modal. Six types de relances sont ainsi esquissés : l'écho, le reflet, la complémentation, l'interprétation, l'interrogation référentielle, l'interrogation modale.

### **2.2.2. Les entretiens de « professionnels de l'insertion »**

L'enjeu de ces entretiens était de faire décrire, par les agents, des phénomènes « objectifs », des pratiques, des événements passés, en essayant de les impliquer (affectivement) dans ce travail descriptif, afin d'approcher les représentations subjectives, le sens qu'ils donnent aux « mots », aux « choses » et au « faire ».

Il convient de signaler une particularité essentielle des entretiens menés dans le cadre de ce travail de terrain, - particularité liée à notre « objet ». Nous nous trouvons face à des professionnels de l'entretien individuel (et collectif), souvent mieux expérimentés que nous : les entretiens-conseils à carrefour Formation, les entretiens d'entrée ou d'évaluation des stagiaires en EFT, les entretiens d'accompagnement des chômeurs au FOREM. Certains ne manquaient d'ailleurs pas de nous faire part, à Thibault et moi, de leurs conseils, critiques ou interrogations quant à notre manière de pratiquer l'entretien : « (agacée) *pose-moi des questions plus précises, s'il te plaît ...* », « (amusé) *c'est pas très scientifique tout ça !* », « (complice) *moi, je ne prends jamais de note en entretien* », « (amical) *arrête de gratter comme ça, t'as ton enregistreur* », « (ennuyé) *et ça te sert à quoi de savoir ça ?* » ... Nous devons gérer cette « concurrence interprofessionnelle », cette proximité disciplinaire, et pas uniquement sur un terrain méthodologique. Nous étions confrontés à des tribus de sociologues, psychologues, assistants sociaux, enseignants, diplômés de la FOPES et de la FOPA (UCL). Faut-il préciser que ces agents lisent comme nous, souvent les mêmes livres ou articles que nous, ou d'autres tout aussi intéressants. Ils développent sur base de ces lectures et de leur expérience personnelle et professionnelle des hypothèses interprétatives, d'éventuelles thèses explicatives, bref théorisent constamment les problématiques du chômage, de l'activation des politiques d'emploi, de la justice sociale, du rapport à l'utilisateur, de la modernisation des services publics ... Ils maîtrisent en outre, et bien mieux que nous, le contexte institutionnel de ces problématiques, ... Nous avons donc beaucoup à apprendre de ces agents, dans le cadre d'entretiens qui se construisaient inévitablement comme des

---

<sup>160</sup> Coulon précise que « le scandale n'est pas tant dans l'accroc à la règle du jeu, mais bien plutôt dans l'atteinte portée à la confiance, qui est la condition fondamentale mais habituellement cachée du jeu avec ses règles convenues » (A. Coulon, 1993, p74).

discussions empiriques, méthodologiques et théoriques<sup>161</sup> : la comparabilité de ces « discussions » étaient principalement assurée par la « structure » de l'entretien, à la base de chaque discussion ; la convention d'égalité semblait « aller de soi », s'imposer dans le cadre de cette collaboration entre « pairs », « chercheurs de sens », « professionnels de l'entretien ». Dans ce cadre particulier, il était impensable de ne pas poser aux enquêtés les questions que l'on se posait en tant que chercheurs, comme le suggèrent pourtant Duchesne et Haegel (2004 : 69). A la distance initiale qui séparait des universitaires et des acteurs de terrain, se substituait progressivement un engagement commun dans un processus cognitif, où chacun trouvait sa place, y trouvait son compte.

Nous présenterons brièvement la structure commune de ces entretiens. Elle constituait une étape d'un processus de structuration amorcé dans la phase exploratoire : en effet, c'est sur base de la grille d'entretien exploratoire que s'est progressivement élaborée une série de grilles d'entretiens adaptées à chaque contexte organisationnel. Chaque discussion était préalablement scénarisée en cinq plans-séquences assurant une implication progressive de l'agent dans son exercice descriptif, narratif et interprétatif. A l'intérieur de chaque plan, l'improvisation était de rigueur mais nous essayions d'orienter la discussion du plus général au plus précis (Duchesne et Haegel, 2004).

1) Caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, état civil, domicile) et parcours professionnel (diplômes, formations continues, emplois antérieurs) des agents. Nous commençons par faire parler l'agent de lui, se présenter brièvement de manière assez générale, en l'invitant à évoquer brièvement son « passé » professionnel et son entrée en fonction.

2) Description du cadre organisationnel et institutionnel. L'enjeu était de faire décrire l'organisation dans laquelle il travaille<sup>162</sup> : son histoire, ses missions « officielles », les objectifs réellement visés, les publics ciblés, la position de l'organisation au sein du P.I., la hiérarchie, les logiques organisationnelles, les espaces de travail.

3) Description de la fonction ou du métier. On abordait ici le coeur de l'entretien par une entrée assez générale : le profil de fonction ou profil de compétence. D'abord, il était question des « compétences » requises ou formalisées par l'organisation ou le collectif de travail ; ensuite, il leur fallait décrire des situations de travail vécues dans lesquelles leurs compétences sont en jeu, en action. Il était alors intéressant de croiser ces informations avec nos observations de situation de travail.

Le terme « compétence » s'est stabilisé rapidement dans nos grilles d'entretien tant il était « parlant », évocateur, pour ces agents qui évaluent en permanence les compétences de demandeurs d'emploi. Il est intéressant de constater, et nous reviendrons bien évidemment sur ce point, que lorsque ces professionnels utilisent le terme de compétence dans le cadre de leur travail avec des demandeurs d'emploi, la notion renvoie à un ensemble d'aptitudes individuelles déterritorialisées (extraites des territoires organisationnels, existentiels, ...). A l'inverse, lorsqu'ils évoquent leurs compétences, ils parlent invariablement de savoirs collectifs : des savoirs théoriques et des savoirs pratiques (techniques et relationnels) construits collectivement dans des cadres organisationnels et institutionnels en pleines mutations.

4) Description du travail : a) faire décrire les différentes tâches à accomplir ; b) faire décrire les outils de travail, la manière dont ils avaient été conçus et dont ils sont utilisés, c) faire

---

<sup>161</sup> Lire à ce propos les écrits de Dubet (1990 ; 1994) relatifs à la pratique du débat rationnel avec les acteurs de terrain comme méthode d'analyse de l'action, et la question particulière de la *vraisemblance* comme stratégie de clôture de la délibération entre sociologues et acteurs impliqués dans un même processus interprétatif.

<sup>162</sup> Pour les agents des Carrefours Formation, la grille était adaptée à leur double appartenance organisationnelle : l'organisation multi-partenaire (CF) et leur opérateur d'origine (FOREM, EFT/OISP, AWIPH, EPS, IFPME).

décrire les publics, les collègues et les partenaires (et les rapports que l'agent entretient avec eux) ; d) évoquer les conditions de travail (rythmes, horaires, contraintes, ressources) et le rapport au travail (motivation, stress, ce qui est pénible, ce qui est agréable, valorisant, ...) avec les collègues, avec le public, avec la hiérarchie) e) aboutir à une discussion très libre sur les représentations subjectives du sens de ce travail.

A ce stade de l'entretien, l'agent est mis à rude épreuve : d'une part, la description que nous lui imposons devient de plus en plus précise, d'autre part tous les moyens sont mis en œuvre pour favoriser son implication affective et morale. A nouveau l'ouvrage méthodologique de Becker, dont la traduction française venait de paraître, fut une source d'inspiration, en particulier à propos de la ficelle du « sinon quoi ? » (Becker, 2002 : 254-259), c'est-à-dire l'idée selon laquelle rien n'est jamais totalement nécessaire : ce type de relance permet de dépasser l'apparente nécessité de choix individuels, collectifs, organisationnels et de faire apparaître cet arrière-fond moral des activités des membres, dont nous parlent les ethnométhodologues. Un autre type de relance, qui relève d'une pratique circonstanciée du « breaching », consistait à alimenter l'entretien par des éléments « contradictoires » extraits d'observations réalisées sur place ou sur d'autres sites, pour inviter l'agent à préciser ses informations, à s'impliquer dans ses descriptions ou rendre compte de choix, stratégies ou positionnements identitaires. L'enjeu de cette implication n'est autre que l'approche des représentations du travail, du sens du travail d'insertion ou d'activation de chômeurs.

5) Description des conditions d'emploi : des représentations de l'agent et de son rapport au marché du travail (perspectives d'emploi, carrière). Sous un retour apparent à des données objectives (type de contrat, salaire, congés, statut ...), l'occasion nous était donnée d'approcher le rapport subjectif au marché du travail, les représentations du marché du travail à travers l'expérience professionnelle. Ce cinquième plan de l'entretien assurait une forme de clôture, de lien avec le début de l'entretien relatif à son parcours professionnel : évoquant son passé professionnel et ses perspectives d'emplois ou de carrière, l'agent nous livre sa vision du marché et la place qu'il y occupe.

Ces entretiens duraient généralement de 2 à 4 heures. Au-delà de deux heures, une pause était nécessaire ; elle ne pouvait se faire qu'au terme d'un « plateau ». La plupart des entretiens ont été effectués individuellement ; à quelques rares occasions, ces entretiens ont été menés collectivement. Si Duchesne et Haegel insistent sur l'intéressante complémentarité des entretiens collectifs et des entretiens individuels (Duchesne et Haegel, 2004 : 40-41), dans notre cas, cette réalité ne procède nullement d'une curiosité ou fantaisie épistémologique mais de choix contraints : c'est essentiellement par manque de temps, que nous avons décidé de constituer à l'improviste des groupes « homogènes »<sup>163</sup>, dans l'unique but de donner la parole à des acteurs qui souhaitaient absolument la prendre ou que nous souhaitions entendre à tout prix : les quatre conseillères pédagogiques du Carrefour Formation de Liège issues de l'enseignement de promotion sociale, trois formateurs bâtiments de l'EFT le Phare à Liège, l'équipe du FOREM de Liège lors de notre dernière journée de terrain (entre 15-20 présents). Nous avons procédé à ces entretiens principalement sur chacun des 6 sites d'observation ; nous avons également effectué quelques entretiens complémentaires dans d'autres lieux auprès de personnes « recommandées » par les acteurs de « notre » échantillon (le président d'une fédération d'EFT/OISP, le directeur d'une OISP, un chef d'entreprise qui accueillait un stagiaire, la responsable des ressources humaines du FOREM d'Arlon, la ministre de l'emploi, à l'occasion d'un colloque où nous suivions les acteurs de terrain).

---

<sup>163</sup> Selon Duchesne et Haegel (2004), l'homogénéité sociale des groupes constituerait la règle d'or des entretiens collectifs (p47).

Tableau de synthèse des entretiens de professionnels de l'insertion par site d'observation

	Entretiens exploratoires	Entretiens Compréhensifs	Total
CF Liège	2	12	14
CF Libramont	1	7	8
EFT Marloie	2	7	9
EFT Liège	1	6	7
FOREM Arlon-Luxembourg	3	12 <sup>164</sup>	15
FOREM Liège	2	3	5
CSRC Liège	1		1
CRSC Arlon	1		1
<i>Evaluateurs</i>	2		2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>47</b>	<b>62</b>

### 2.2.3. Les entretiens de « jeunes demandeurs d'emploi faiblement qualifiés »

Parallèlement aux entretiens de professionnels de l'insertion, nous avons mené,- Thibault Moulart et moi-même -, une trentaine d'entretiens auprès de leurs « clients », en essayant de privilégier des « jeunes demandeurs d'emploi faiblement qualifiés ».

Quel était le sens de ces entretiens ? Ils étaient avant tout motivés par le souci de répondre à l'attente de nos commanditaires quant à la question des « effets » des mises en œuvre locales sur des jeunes faiblement qualifiés ; cependant, on ne pouvait espérer, dans le cadre de ces entretiens, mesurer les « effets » du travail d'insertion sur ces jeunes. C'est ainsi que sous le couvert d'une analyse des effets, nous nous sommes plus modestement contentés d'une analyse exploratoire des usages et des représentations des dispositifs d'insertion, auprès des clients, usagers ou stagiaires des professionnels que nous étions en train de suivre au FOREM, à Carrefour Formation, en EFT. Ces « jeunes demandeurs d'emploi » ont tous été interviewés *sur place*, dans les cadres organisationnels des politiques actives d'emploi, un cadre *a priori* peu propice à la confiance ou à la parole libre. L'enjeu de l'entretien était malgré tout de saisir leur point de vue sur le travail d'insertion, sur les professionnels qu'ils rencontraient, les organisations qu'ils arpentaient.

Il convient d'évoquer deux réalités d'entretien assez différentes : d'un côté, des usagers anonymes de passage au FOREM ou à Carrefour Formation ; d'un autre côté, des stagiaires inscrits en EFT (pour plus d'un an) qu'on avait l'occasion d'approcher au quotidien. Précisons également le caractère minimal des consignes d'entretien : au terme d'une brève présentation du projet de recherche dont ils ne constituaient pas l'objet principal, ces usagers acceptaient ou refusaient la discussion. Les marges de négociation avec ces acteurs étaient extrêmement réduites.

Notre grille d'entretien se composait d'une série de questions, variables en fonction du contexte de l'entretien, organisées en 5 axes :

- 1) Caractéristiques sociodémographiques : sexe, âge, état civil, domicile, nationalité, situation familiale, statut ;
- 2) Parcours individuel d'insertion : diplômes, expérience scolaire, formations continues, expérience du marché du travail, projet professionnel ;
- 3) Usage de l'organisation : fréquence des visites, origine de la démarche, actions réalisées ;
- 4) Rapports aux professionnels ;
- 5) Motivations, attentes, satisfaction par rapport aux mesures d'activation.

<sup>164</sup> 7 conseillères en accompagnement professionnel, 2 gestionnaires, 2 conseillères en recherche d'emploi, 1 conseiller du service « relations partenariales »



Tableau de synthèse des entretiens d'usagers par site d'observation

	<b>Entretiens exploratoires</b>
CF Liège	7
CF Libramont	6
EFT Marloie	6
EFT Liège	7
FOREM Arlon-Luxembourg	5
FOREM Liège	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

Evoquons brièvement le principal « effet » observé, dès les premiers entretiens : ces jeunes demandeurs d'emploi assimilent aisément, bien qu'à des degrés divers, le discours des agents et des politiques. Sur le coup, nous étions un peu déçus : ces jeunes ne nous disent pas vraiment ce qu'ils pensent, ils se bornent à nous ressasser ce que les agents viennent de leur asséner en entretien ... On attribuait cela aux conditions particulières de production du discours. Ce n'est que plus tard, que nous nous sommes rendus compte que ces « répétitions », apparemment inintéressantes au premier abord, témoignaient incontestablement d'un processus d'intériorisation de normes, dont nous ne percevions que des manifestations isolées, situées dans le temps et l'espace.

Il convient encore de préciser que ces entretiens occupent une place secondaire dans l'analyse, en regard des entretiens d'agents et surtout des interactions enregistrées entre agents et usagers qui, eux, occupent une position centrale. Cela s'explique principalement par la focalisation sur le travail des agents. Ces entretiens sont le plus souvent mobilisés à titre documentaire. Une analyse spécifique de ces entretiens a cependant été réalisée par Thibault Moulart ; elle constitue un chapitre du rapport de recherche (Orianne et al., 2004 : chapitre 6). Nous n'aurons pas l'occasion, ici, d'en discuter les résultats.

### § 2.3. La collecte de documents

En plus d'observations d'interactions et d'entretiens, notre matériau se compose également d'un ensemble de documents récoltés, principalement sur le terrain. Comme la pratique de l'entretien, l'analyse documentaire introduit une dimension temporelle dans le cadre d'observations *in situ* : elle permet d'accéder à ce qu'il n'était pas possible d'observer directement, - ces événements d'un passé plus ou moins récent (Poupart et al, 1997 : 251). Quel genre de documents avons-nous récoltés et dans quel but ? Notre « corpus » se compose de documents « officiels » et « non officiels ».

La documentation officielle renvoie principalement aux différents énoncés des politiques actives d'emploi aux niveaux européen, fédéral et régional : lignes directrices, communications et recommandations de la Commission des Communautés européennes, Rapports conjoints, Plans d'actions nationaux pour l'emploi, Accords de coopération, Décrets, Arrêtés, Circulaires ministérielles ... Il convient également de mentionner les différentes « chartes », « conventions-cadres » ou conventions de partenariat, signées entre opérateurs, qui instituent le Parcours d'insertion en région wallonne, sans oublier les quelques avant-projets de décrets du Gouvernement wallon qui témoignent de l'orientation (future) de la politique régionale.

Parallèlement aux énoncés des politiques qui constituent le cadre institutionnel du travail d'insertion, notre corpus comprend également diverses « publications officielles » : les publications du Fonds social Européen (FSE), les publications et avis du Conseil Economique et Social de la Région wallonne (CESRW), les productions des CSRC, des Missions régionales (MIREL et MIRELUX) et des observatoires économiques (CEIL et INTEGRA) , les

rapports d'activités des différents sites d'observations (dont les CSRC). Ces documents, d'un intérêt relativement limité, contribuent néanmoins à la contextualisation de l'action observée, sur un plan idéologique, institutionnel, organisationnel et socioéconomique.

La documentation « non officielle » correspond aux différents outils de travail des professionnels rencontrés. Si, comme nous l'enseignent les ethnométhodologues et leurs disciples, les objets cristallisent des liens interpersonnels et instrumentent les relations, la prise en compte de ces outils nous semblait indispensable pour approcher le sens du travail d'insertion. On peut les regrouper en deux catégories selon leur usage principal : soit en première ligne avec le public, soit « en coulisses » entre collègues ou partenaires.

- Les outils de travail en première ligne : des cahiers ou notes appartenant aux agents, des dossiers d'usagers, des grilles d'évaluation et des grilles d'entretien, des vademecum ou guides méthodologiques (sortes de traductions de dispositifs règlementaires en mode opératoire), des syllabus de « cours » dispensés par certains agents, des formulaires administratifs en tous genres, des conventions de stage en entreprise, conventions PJ+, conventions PFI, conventions de premier emploi, la documentation sur les emplois et les formations (en particulier à Carrefour Formation), la documentation sur les différents services du FOREM
- Les outils du travail en coulisses : des notes de travail internes, des syllabus de formations suivies par les agents en interne, des règlements d'ordre intérieur, des plannings d'équipes et certains agendas individuels, des documents internes émanant de l'Administration Centrale du FOREM, du Comité d'Accompagnement des Carrefours Formation, de deux Fédérations (ACFI et ALEAP) et de l'Interfédération des EFT/OISP, des PV de réunions d'équipes, (+ PV des réunions plénières des CSRC de 1998 à 2001), des productions de différents groupes de travail (l'exemple des GÀT et GTA dans les Carrefours Formation), des profils de compétences d'agents, des documents statistiques internes

### SECTION 3. L'ANALYSE

L'analyse du matériau s'est opérée en deux temps : d'abord, dans le cadre de la production d'un rapport de recherche pour nos commanditaires<sup>165</sup>, et ensuite, dans le cadre de ce travail académique. Je présenterai très brièvement ces deux étapes analytiques, - sans m'attarder sur des détails événementiels qui, ici, n'ont plus guère d'intérêt -, en m'efforçant d'éviter les répétitions et d'inutiles anticipations sur la présentation des résultats.

La méthode d'analyse déployée dans ce travail se caractérise par une démarche largement inductive, sans toutefois prétendre à la production d'une théorie ancrée (*Grounded Theory*). On peut définir l'induction analytique comme une démarche logique, qui consiste à partir du concret pour passer à l'abstrait, en cernant les caractéristiques essentielles d'un phénomène (Poupart et al, 1997 : 295). Dans cette perspective, et comme le suggère Becker à ses étudiants, il faut laisser le cas définir le concept (Becker, 2002 : 198-201). Cette manière de procéder se situe aux antipodes de la démarche hypothético-déductive. Poupart et al (1997)

---

<sup>165</sup> Rappelons que le travail de terrain s'est clôturé à la fin du mois de décembre 2002 et qu'il restait donc six mois pour analyser l'ensemble du matériau et produire un rapport de recherche. Dans ce timing de plus en plus serré, j'ai heureusement pu bénéficier d'une part, de la collaboration (bénévole) de Thibault Moulaert pour l'analyse des entretiens de jeunes demandeurs d'emploi et pour la rédaction d'un chapitre du rapport sur ce point (cfr. Oriane et al, 2004 : chapitre 6), et d'autre part, d'un délai supplémentaire de deux mois, accordé par les commanditaires, pour la remise du rapport final (septembre 2003).

rappellent brièvement les grandes étapes de la démarche inductive, surnommée la « méthode des cas typiques » : identification d'un phénomène, formulation d'une hypothèse provisoire, confrontation des cas à l'hypothèse provisoire, reformulation de l'hypothèse, recherche d'un cas négatif, reformulation de l'hypothèse, validation externe.

La méthode comparative continue en analyse qualitative développée par Glaser et Strauss (1967) constitue un modèle parmi d'autres de méthode inductive, orienté spécifiquement vers la production d'une « théorie », - théorie d'un genre un peu particulier -, enracinée dans la réalité empirique, mais n'en constituant pas une simple description (Poupart et al, 1997 : 309)<sup>166</sup>. C'est ce qu'Isabelle Baszanger nomme la pratique du terrain comme « maïeutique » (Baszanger, 1992 : 51), lorsque les seuls énoncés théoriques légitimes sont ceux qui s'enracinent dans des études de terrain minutieuses. Ce modèle témoigne d'une approche hautement réflexive d'explicitation des procédures de codage et d'analyse ; il est fondé sur l'idée selon laquelle la comparaison continue des occurrences génère rapidement certaines propriétés théoriques de la catégorie. Strauss (1992) présente le déroulement de cette méthode *in vivo* en quatre étapes : 1) comparer les occurrences relatives à chaque catégorie<sup>167</sup>, 2) intégrer les catégories et leurs propriétés, 3) délimiter la théorie<sup>168</sup>, 4) écrire la théorie.

Face à cet idéal type de la production théorique en recherche qualitative, on ne peut adopter qu'une attitude admirative et pleine d'humilité. Lors de l'analyse du matériau, je me suis rapidement rendu compte que ni les catégories, ni les concepts, ni la théorie n'émergeaient miraculeusement des entretiens ou des mes notes de terrain, comme des grenouilles jailliraient d'une mare... Quand on n'a pas la virtuosité d'un Hughes, l'intuition visionnaire d'un Becker ou tout simplement le talent de Glaser et Strauss, il est difficile de prétendre à la production d'une théorie fondée. Je me suis contenté, plus modestement, de produire une « description analytique », - ce qui, en un sens, est un pléonasme.

En pratique, ce sont moins des catégories « inédites » qui émergent du matériau, que des usages particuliers de catégories analytiques préexistantes, qui semblent s'imposer. N'en va-t-il pas toujours ainsi, même lorsque l'on prétend produire une théorie empiriquement fondée ? L'analyse structurale que mobilisent Demazière et Dubar (1997) pour analyser les entretiens biographiques n'induit-elle pas inévitablement toute une série de catégories analytiques préexistantes au matériau, et dès lors, « non ancrées » (le schéma actantiel de Greimas, les totalités dialectiques de l'analyse structurale, le sujet dialectique de Lacan, ... ) ?

C'est donc, me semble-t-il, de l'usage émergent de catégories analytiques préexistantes au matériau qu'il convient de préciser la pertinence ; il convient également d'évaluer la cohérence générale de l'ensemble des catégories analytiques mobilisées. Il convient également de préciser que le recours à telle ou telle catégorie analytique n'émerge pas exclusivement du matériau : dans certains cas, les catégories sont induites par les outils de collecte de données (grille d'entretien ou grille d'observation) conçus au contact du terrain ; dans d'autres, elles sont induites par des lectures ou des discussions avec les collègues. Ma

---

<sup>166</sup> Poupart et al (1997 : 324) synthétisent assez bien les « canons et procédures » de la théorisation ancrée : 1) la collecte et l'analyse des données sont des processus interreliés ; 2) les concepts sont les unités de base de l'analyse ; 3) des catégories conceptuelles doivent être élaborées, puis mises en relation ; 4) l'échantillonnage répond à des objectifs théoriques ; 5) l'analyse procède par comparaisons constantes ; 6) la théorie doit tenir compte à la fois des régularités et des variations des données ; 7) la théorie s'articule en termes de processus ; 8) l'élaboration de la théorie se fait par la rédaction de mémos ; 9) les hypothèses sur les relations entre catégories sont élaborées, puis vérifiées tout au long de la recherche ; 10) le phénomène à l'étude, si « micro » soit-il, doit être analysé au regard des conditions structurelles plus larges dans lesquelles il s'inscrit.

<sup>167</sup> Glaser et Strauss précisent que: « lorsqu'on code une occurrence dans une catégorie, on doit la comparer avec les occurrences précédentes codées avec la même catégorie dans le même groupe et dans des groupes différents » (Strauss, 1992 : 288). Il s'agit de la règle de base de cette méthode comparative continue, - la seconde règle consistant à arrêter rapidement le codage pour rédiger un mémento théorique (p290).

<sup>168</sup> Selon Glaser et Strauss, il convient à ce stade de réduire la théorie et les catégories, en supprimant les propriétés non pertinentes (principe de saturation).

pratique de l'induction est donc impure... comme toute pratique. Il conviendra d'identifier ces « impuretés » et leurs conséquences épistémologiques.

Expliciter le processus d'analyse implique, dans mon cas, de revenir sur l'élaboration progressive d'une « synthèse descriptive », à partir d'éléments empiriques épars. Comment ai-je procédé ? La première étape a principalement consisté à produire des synthèses du travail de terrain réalisé sur chaque site d'observation : six documents, d'une cinquantaine de pages chacun<sup>169</sup>, ont ainsi été réalisés. Chaque document mêle des notes d'observation, des « résumés » d'entretiens, des analyses descriptives d'outils et de documents clés, et un inventaire complet du matériau. Ce premier classement initial du matériau a permis de procéder à un début d'agencement analytique. En écoutant et réécoutant les bandes enregistrées comme le suggère Kaufmann (1996 : 80)<sup>170</sup>, en lisant et relisant les retranscriptions d'entretiens et les notes d'observations, un ensemble de catégories analytiques commençaient à se stabiliser, à produire des concentrations intéressantes d'éléments empiriques divers.

Ces catégories émergent moins directement du « matériau » que de la « problématique » construite progressivement au contact du terrain. Entre la fin de la phase exploratoire et la fin de la phase intensive du travail de terrain, la problématique s'était encore enrichie, complexifiée, développée. Certes, pour comprendre le sens d'une politique, il faut s'intéresser au travail des agents qui mettent en œuvre cette politique, car les règles sont incomplètes et les situations indéterminées. Mais, ce que notre travail de terrain nous apprenait chaque jour, c'est que pour comprendre le travail de ces agents, il fallait s'intéresser à leur « métier », aux cadres « professionnels » de ce travail. A ce stade, notre approche conventionnaliste initiale se heurtait à une série de questionnements relevant clairement de la sociologie des groupes professionnels.

Présentons brièvement les catégories analytiques retenues : les cadres organisationnels, les licences et les mandats, les savoirs professionnels, les identités professionnelles, les modes opératoires du travail avec l'utilisateur, les statuts.

1) La contextualisation du travail d'insertion impose une analyse descriptive des *cadres organisationnels*, par triangulation des sources : notes d'observations, descriptions d'acteurs, documents récoltés sur le terrain.

2) Les concepts de *licence* et *mandat* permettent d'interroger les relations des groupes professionnels étudiés avec la société qui les entoure (l'Etat, d'autres groupes professionnels concurrents, les clients) sur base d'un ensemble d'éléments empiriques : l'énoncé des politiques et ses diverses traductions organisationnelles qui stabilisent ces relations.

3) L'axe des « savoirs professionnels » met en regard des compétences individuelles requises, formalisées par les organisations, et des connaissances pratiques, en action, élaborées et stabilisées par les collectifs de travail.

4) Les catégories analytiques de Dubar (1991), relatives à la problématique de l'identité professionnelle, constituent des outils indispensables pour interroger le « sens » du métier, analyser les représentations subjectives du soi, du travail et du collectif de travail, résultant de processus biographiques et relationnels.

5) L'axe des « modes opératoires » permet d'envisager la construction professionnelle du rapport à l'utilisateur à travers des séquences d'action observées et enregistrées, des instruments techniques et de cadres normatifs mobilisés *in situ*.

---

<sup>169</sup> A l'exception du document relatif au FOREM de Liège, nettement plus réduit, eu égard aux limites de notre travail de terrain dans ce contexte organisationnel.

<sup>170</sup> L'auteur suggère d'adopter une attitude générale d'attention « flottante » (p80), mais de réserver une attention toute particulière aux phrases récurrentes (p95), aux contradictions (p98), plus encore aux contradictions récurrentes (p101).

6) La question des statuts professionnels met en relation des positions objectives et subjectives d'agents, au sein des organisations et, plus globalement, sur le marché du travail.

Sur cette base, j'ai progressivement « organisé » le matériau, par codage<sup>171</sup>, en croisant la structure de l'échantillon à ces catégories d'analyse. Le tableau ci-dessous illustre la logique de ce processus de synthétisation et correspond, grosso modo, à la logique d'exposé des résultats<sup>172</sup> (cfr. Orianne et al, 2004 : chapitre V).

	Carrefour formation		FOREM		EFT	
	Liège	Lux.	Liège	Lux.	Liège	Lux.
Le contexte organisationnel						
Licence et mandat						
Les savoirs professionnels						
Les identités professionnelles						
Les modes opératoires						
Les statuts						

Une lecture horizontale et verticale de ce tableau, nous avait permis de dresser un ensemble de constats, comme par exemple, le fait que le travail d'insertion ne consiste pas à mettre le chômeur à l'emploi, mais à le mettre au travail sur lui-même, dans une approche « clinique ». Pour faire bref, la seconde phase d'analyse correspond à une lecture transversale du tableau, centrée sur un point précis, une seule question : comment ces agents parviennent-ils effectivement, dans le cadre de dispositifs contraignants, à mettre un chômeur au « travail sur lui-même » ?

Ce constat et cette interrogation ont orienté mes efforts dans trois directions : 1) prendre enfin le temps de lire certains ouvrages, 2) présenter mes résultats empiriques et mes questionnements, dans le cadre de colloques, 3) réinterroger « mon » matériau.

Il convient de préciser que, jusqu'alors, j'avais très peu lu : mon cadre théorique initial se limitait aux apports théoriques de quelques « post-ethnométhodologues » et d'un exercice avorté de revue de la littérature relative à l'insertion des jeunes. Le travail de terrain et d'analyse du matériau m'avait conduit à étendre ce cadre théorique minimal à la sociologie des professions. Mais cette piste méritait d'être davantage explorée, qu'elle ne l'avait été dans le rapport. Dans cette voie, l'ouvrage de Freidson (1984) sur la profession médicale m'a profondément bouleversé, et inspiré dans la construction (tardive) de ma problématique de thèse : le traitement clinique du chômage.

L'articulation théorique entre une approche conventionnaliste du travail d'insertion et une sociologie des groupes professionnels était précisément l'objet de mon épreuve de

<sup>171</sup> Par codage, il faut entendre, « l'inventaire exhaustif des données recueillies, leur examen systématique, leur interprétation, au moyen de catégories générales, leur classement, leur insertion dans le compte rendu, et la réflexion sur leur pertinence » (Peretz, 1998 : 97).

<sup>172</sup> Les premiers résultats ont été présentés et discutés dans chacune des équipes, dans le courant du mois de juillet 2003. Les agents étaient globalement « impressionnés » par la synthèse et assez « émus » de nous retrouver, et plus encore de se retrouver dans l'analyse. Nous leur avons laissé un exemplaire du « draft » de notre rapport, et leur lecture attentive a permis d'encore améliorer le document sur quelques points précis. Nous les avons enfin invités à un séminaire organisé au GIRSEF à l'occasion de la publication du rapport de recherche (février 2004). Cet événement clôtura notre « collaboration » de recherche.

confirmation (05/02/2004). Cette entreprise théorique fut alimentée de rencontres livresques mais aussi de véritables rencontres, dans le cadre de colloques à l'étranger. J'ai eu la chance de pouvoir présenter mes résultats empiriques et mon questionnement théorique dans de « prestigieux cénacles » de la sociologie des professions ou de l'économie des conventions<sup>173</sup>, et d'y rencontrer de fervents « discutants ».

J'ai réalisé la seconde analyse du matériau sur base du cadre théorique « freidsonnien », tel que présenté dans le chapitre théorique de ce document, afin d'éprouver la thèse d'une construction professionnelle des troubles de l'employabilité : le traitement clinique du chômage comme stratégie collective de professionnalisation du travail d'insertion.

## SYNTHÈSE

Notre travail de terrain s'est déroulé en Région wallonne de Belgique, entre mars 2001 et juin 2003, dans les sous-régions de Liège (contexte urbain) et d'Arlon-Luxembourg (contexte rural). Nous y avons suivi, dans la quotidienneté de leur travail, des professionnels de l'insertion issus de diverses organisations du Parcours (ou dispositif intégré) d'insertion.

Dans chaque sous-région, nous avons privilégié trois entrées organisationnelles contrastées : le Service Public d'Emploi (FOREM), des structures multi-partenariales (Carrefours Formation) et des associations œuvrant dans le champ de l'insertion (Entreprises de Formation par le Travail). Nous nous sommes principalement centrés sur trois groupes professionnels :

- les conseillers en accompagnement professionnels de FOREM Conseil,
- les conseillers en formation des Carrefours Formation
- les travailleurs en Entreprises de Formation par le Travail.

La recherche a commencé par une phase exploratoire d'analyse de documents « institutionnels » relatifs aux politiques actives d'emploi, couplée à une première salve d'entretiens. La documentation institutionnelle comprend toute une série de lois (ou décrets), règlements, conventions-cadres, chartes de partenariat,... La première série d'entretiens regroupe d'une part les quelques réunions de travail avec les évaluateurs du Parcours d'insertion en Région wallonne (SES, FTU / DULBEA), et d'autre part, une quinzaine d'entretiens exploratoires auprès de professionnels de l'insertion issus de diverses organisations.

La phase principale de l'enquête s'est déroulée sur l'année 2002. Nous avons réalisé une cinquantaine d'entretiens de professionnels et une trentaine d'entretiens de jeunes demandeurs d'emploi faiblement qualifiés. Nous avons, en outre, observé de nombreuses interactions entre professionnels et demandeurs d'emploi, dont une trentaine ont pu être enregistrées. Nous avons également observé de nombreuses interactions entre professionnels, dans la quotidienneté de leur travail et dans le cadre particulier de réunions d'équipes ou de réunions de travail chez des « opérateurs partenaires ». Nous avons enfin procédé à l'analyse des outils de travail de ces professionnels : outils de communication (interne et externe), outils pédagogiques, outils de traitement et d'analyse de données, outils de traduction de dispositifs réglementaires, ...

---

<sup>173</sup> European Sociological Association Symposium, *Professions, Social Inclusion and Citizenship*, University of Lincoln, 15-17 April 2004 ; International Sociological Association (RC52), *Knowledge, Work, Organisations*, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, colloque organisé par le Laboratoire Printemps, 22-24 septembre 2004 ; IEP-LEST-GAPP-CSPC, *Action publique et légitimité professionnelle*, Aix-en-Provence, 21-22 janvier 2005.

Colloque du Matisse, *L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale*, Université de Paris I – Panthéon-Sorbonne, 16-17 septembre 2004 ; Eurocap-Capvoice Conference, *Social Dialogue and Politics of Capabilities in the enlarged Europe*, Warsaw, 10-11 June 2004 ; Eurocap Workshop (WP4), IDHE ENS Cachan, 3 décembre 2004.

Une dernière phase de « clôture » ou de retour sur le terrain correspond aux divers entretiens complémentaires et contacts ponctuels pendant la phase d'analyse du matériau, jusqu'à la phase finale de rédaction du rapport. Elle comprend également la présentation des résultats de l'étude dans chaque équipe et l'organisation d'un séminaire au GIRSEF (UCL) réunissant chercheurs et professionnels de terrain.

\*  
\*       \*

Procédons dès à présent à l'analyse de la mise en œuvre du Parcours d'insertion en Région wallonne, sous l'angle du travail quotidien de trois groupes professionnels, qui émergent tous de transformations institutionnelles et organisationnelles générées par le développement de politiques actives d'emploi.





## Troisième partie. - Les professionnels de l'employabilité

---

Nous avons esquissé le contexte institutionnel des politiques d'emploi. Nous avons ensuite présenté les cadres théorique et méthodologique de notre travail. Nous pouvons dès à présent procéder à l'analyse de la mise en œuvre de la politique du Parcours d'insertion opérée par trois groupes professionnels œuvrant dans le champ de l'insertion en Région wallonne : les conseillers en accompagnement professionnel de FOREM Conseil (chapitre 6), les conseillers en Formation de Carrefour Formation (chapitre 7), et les travailleurs en Entreprises de Formation par le Travail (chapitre 8).

Notre analyse est centrée sur le travail quotidien, les outils, les adaptations techniques ou éthiques par lesquelles des organisations et des professionnels tentent de concrétiser les nouvelles orientations des politiques d'emploi, dont on résume la nouvelle teneur en parlant « d'activation » de l'Etat social.

Nous analyserons l'émergence et le développement d'un nouveau segment professionnel, dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, comme *accomplissement pratique* des politiques actives d'emploi. Notre démarche relève d'un certain pragmatisme ou « matérialisme historique » : l'énoncé des politiques actives ne produit pas encore d'activation. Pour produire de l'activation, il faut produire des « machines » à activer, autrement dit, de nouveaux métiers et de nouveaux cadres organisationnels prévus à cet effet. Notre intention est de suivre les faits et les « machines » dans le cours même de leur fabrication, avant la fermeture des « boîtes noires », par la porte dérobée de l'Etat social actif *en action*, en train de se faire, et non par l'entrée plus grandiose de l'Etat social actif déjà fait (Latour, 1995).

Qui sont ces nouveaux professionnels de l'activation ? Quel est le sens (et la nature) de leur travail ? Quelles compétences faut-il pour exercer de tels métiers ? Sous quels statuts et dans quelles conditions travaillent-ils ? Quelles sont leurs motivations à exercer ces activités ? Quelles sont les principales tensions (techniques, organisationnelles, identitaires ou morales) liées à l'exercice de ces activités de travail ? Comment se construisent les identités professionnelles ?

La logique d'exposé, pour chaque « monographie professionnelle », sera la suivante : 1) les cadres organisationnels, 2) les licences et mandats (Hughes, 1996), 3) la construction des identités professionnelles (Dubar, 1991), 4) la catégorisation des publics, 5) les modes opératoires, 6) les savoirs professionnels.

Pour contextualiser notre propos, nous présenterons brièvement les cadres organisationnels mouvants dans lesquels ces travailleurs évoluent. Sur base des concepts de licence et de mandat (Hughes ; 1996), nous analyserons le processus par lequel les groupes parviennent à stabiliser leur territoire professionnel, par rapport à d'autres, sur base d'autorisations spécifiques (loi, décret, arrêté, ...) qui limitent la concurrence et légitiment les pratiques. Parallèlement à ces définitions politiques ou institutionnelles des métiers étudiés que constituent généralement la licence ou le mandat, nous procéderons également à l'analyse d'autres sources définitionnelles : les définitions produites au niveau des organisations, des groupes ou collectifs de travail. Ces conceptions pratiques du métier, produites par les travailleurs en action, seront analysées sous l'angle du concept d'identité professionnelle.

Nous nous intéresserons tout autant aux procédés par lesquels ces professionnels construisent leur identité professionnelle qu'aux productions identitaires elles-mêmes.

Nous nous pencherons également sur la manière dont ces professionnels construisent et se représentent leurs publics. Sur base de leur expérience quotidienne mais également de la catégorisation institutionnelle des « publics cibles », ces professionnels produisent et véhiculent des représentations de jeunes demandeurs d'emploi et construisent des typologies ou taxonomies indigènes de « relations à la clientèle ».

Nous procéderons ensuite à l'analyse des modes opératoires de ces professionnels de l'insertion. Nous verrons que dans certains cas, le travail et les modes opératoires sont plutôt définis par des règlements, dans d'autres, ils sont surtout induits par des espaces de travail extrêmement codés, dans d'autres encore, ils sont davantage produits par les publics.

L'analyse fine du travail d'insertion en situation s'accompagnera d'une analyse des compétences et savoirs professionnels : d'une part, les compétences prescrites et formalisées (au niveau politique, organisationnel, local), et d'autre part, des savoirs pratiques *en action*.

Nous montrerons que la finalité subjective du travail de ces intermédiaires des politiques d'emploi en Région wallonne (du point de vue des professionnels) vise moins directement la mise à l'emploi, - comme le faisait anciennement le placeur sur le marché du travail -, qu'un travail sur l'employabilité du chômeur : mettre l'individu au travail... sur lui-même. Nous verrons que cette finalité semble la seule tenable, viable pour les professionnels sur un plan moral. En effet, les professionnels de l'insertion n'ayant de pouvoir d'action ni au niveau de la création d'emploi, ni au niveau de l'accès à l'emploi, c'est à un autre niveau que doit se situer leur intervention : n'étant pas responsables de l'emploi ou du non-emploi des individus, ils responsabilisent les individus à travailler leur employabilité.

Dans un neuvième et dernier chapitre, nous reviendrons plus spécifiquement sur la professionnalisation des activités de travail des intermédiaires. Nous soutiendrons l'idée selon laquelle l'émergence et le développement de ce nouveau segment professionnel, dans le champ de l'insertion en Région wallonne, orientent le « traitement » du chômage dans une voie résolument « clinique ». Le traitement « clinique » du chômage reposerait sur un savoir « ésotérique » construit par un groupe professionnel, une capacité collective à traduire de la souffrance en troubles de l'employabilité. Dans le cadre de dispositifs contraignants d'« accompagnement » de demandeurs d'emploi, la construction des troubles de l'employabilité permet de responsabiliser l'individu, de l'impliquer dans le travail qu'il opère sur lui-même. Comme nous le rappelle très justement Freidson, pour qu'une *profession consultante* puisse mettre en pratique ses idées sur la maladie et exercer son pouvoir, il faut impérativement que les profanes se rendent compte qu'ils sont malades. En outre, la construction des troubles de l'employabilité permet à ces professionnels de s'opposer aux outils d'évaluation externe de leur travail (traçabilité, ratios, taux d'insertion, ...) qui tendraient à nier la légitimité de leur action. La construction de troubles de l'employabilité contribue également à la stabilisation des territoires professionnels. D'une part, la construction de troubles participe activement au processus de segmentation de l'organisation professionnelle entre généralistes et multitudes de spécialistes de l'employabilité. D'autre part, la construction de troubles permet de faire face à la pression concurrentielle des agences privées de placement et d'intérim générée par la nouvelle gestion mixte du marché de l'emploi (ratification de la Convention 181 de l'OIT) : dans un contexte où l'on manque cruellement de places sur le marché de l'emploi, le « placement » tend à devenir un travail ingrat, un « sale boulot » dont ces professionnels tentent de se débarrasser, au profit notamment des placeurs d'agences privées.

# **Chapitre 6. Le conseiller en accompagnement professionnel de FOREM Conseil**

## **INTRODUCTION**

Les conseillers en accompagnement professionnel du FOREM, Service public d'emploi (SPE) en Région wallonne, émergent des transformations de l'action publique, de l'intervention de l'Etat dans l'organisation du marché du travail. Ces travailleurs sont directement issus du passage de politiques d'emploi centrées sur des mesures publiques de placement à des politiques d'employabilité centrées sur l'accompagnement des chômeurs. Cette évolution politique en cours depuis le début des années 1990, qui se déploie sur de multiples scènes institutionnelles, à différents niveaux de pouvoir, transforme en profondeur les cadres organisationnels des administrations publiques, et de leurs « partenaires », chargés de mettre en œuvre ou d'implémenter ces « nouvelles » politiques. Cette évolution contribue également au développement de nouveaux acteurs publics, privés, associatifs, « hybrides », dans ce champ.

Ces transformations politiques et organisationnelles génèrent des transformations professionnelles des activités d'intermédiation sur le marché du travail : le métier de « placeur » public, ce groupe professionnel qui émerge, en 1935, de la création de l'Office National du Placement et du Chômage (ONPC) et se développe considérablement au lendemain de la seconde guerre mondiale, se transforme aujourd'hui, se décline sous nos yeux, en une multitude de nouveaux « métiers » de l'intermédiation. A un groupe relativement homogène de fonctionnaires du service public d'emploi spécialisés comme techniciens des processus d'appariement sur le marché du travail, se heurtent et se substituent progressivement de nouveaux groupes de « contractuels » aux statuts hybrides, souvent précaires, porteurs de « compétences » nouvellement valorisées au sein de l'administration, liées à la clinique ou au travail social, à la communication, au marketing, au « néo-management », ... Les « conseillers » du FOREM forment une nouvelle « tribu » d'intermédiaires publics, et les CAP constituent la figure centrale de ce nouveau segment professionnel.

Nous présenterons l'analyse de ce groupe en six étapes : 1) la contextualisation organisationnelle et géographique des activités de travail ; 2) la licence et le mandat ; 3) la construction des identités professionnelles ; 4) les publics ; 5) les modes opératoires ; 6) les savoirs professionnels. Nous nous tiendrons à cette logique d'exposé pour chacun des trois groupes analysés : les CAP du FOREM, les conseillers en formation de Carrefour Formation, les travailleurs sociaux des EFT.

## **SECTION 1. CONTEXTUALISATION DES ACTIVITÉS DE TRAVAIL**

### **§ 1.1. Le contexte organisationnel : l'administration passe à l'action**

En Région wallonne, les mutations récentes du SPE portent incontestablement les stigmates des transformations politiques à l'œuvre sur la scène internationale. Depuis 2002, le FOREM se présente explicitement, dans le cadre de campagnes de communication interne et externe, comme une administration « qui passe à l'action » (novembre 2002). La rhétorique de l'activation, le référentiel de l'Etat social actif, permettent de légitimer le désinvestissement progressif qu'opère le SPE à l'égard du placement des chômeurs au profit de l'accompagnement de « chercheurs d'emplois », du conseil individualisé de « clients » (chercheurs d'emplois, mais également entreprises et partenaires).

Cette campagne marketing du FOREM se fonde sur une étrange équation : « politiques actives = nouveau modèle d'intervention publique = accompagnement individualisé = administration qui passe à l'action ». L'équation est instable par sa formulation inversée, largement implicite : « politiques passives = modèle archaïque = placement standardisé = administration bureaucratisée ». Si l'association du « placement » aux mesures « passives » est délicate, elle est visiblement jugée préférable à l'opposition explicite entre « politiques de mise à l'emploi » et « politiques d'employabilité », difficilement tenable, sur un plan stratégique, face à l'électorat wallon.

Evoquons brièvement les grandes lignes des transformations récentes du SPE en Région wallonne. Le FOREM naît en 1989, dans un contexte de fédéralisation accrue de l'Etat belge, lorsque l'Office National de l'Emploi (ONEM) se sépare des services de placement et de la formation professionnelle<sup>174</sup>. En Région wallonne, ces services sont regroupés au sein d'un nouvel organisme appelé FOREM, pour Office de la Formation professionnelle et de l'Emploi. Quant à l'ONEM, il conserve les missions liées au paiement des allocations de chômage. Les missions de placement sont gérées par les Bureaux de Placement Permanents (BP) et les Bureaux de Placement Non Permanents (BPNP) au sein desquels les agents portent le nom de « placeurs ». Les Bureaux s'inscrivent dans la continuité des « Services Subrégionaux de l'Emploi » ; ils constituent l'aboutissement d'une logique de « placement », où le « placeur » gère seul l'offre et la demande d'emploi.

Dans l'histoire récente des politiques d'emploi, l'année 1993 marque incontestablement un tournant : au niveau transnational, la parution du « Livre Blanc », qui ouvre le débat sur l'emploi en Europe, au niveau national, la mise en place du Plan d'Accompagnement des Chômeurs (PAC), qui constitue une première étape clé dans la transformation des pratiques professionnelles et des logiques d'action, par l'introduction d'une logique d'accompagnement<sup>175</sup>. Cette logique nouvelle se traduit, au sein du FOREM, par l'étape du « Placement Nouveau » : dès 1995, les Bureaux de Placement se divisent en deux services distincts, d'un côté le service « GO » (Gestion des offres) et d'un autre le service « GDE » (Gestion des demandeurs d'emploi).

Suite à ce premier « choc » organisationnel, cette scission des « placeurs » en deux groupes de « gestionnaires », le FOREM fait appel à un consultant privé, en 1997, pour conceptualiser une nouvelle « orientation client »<sup>176</sup>. Après avoir réalisé un diagnostic de la situation du FOREM en 1997, Arthur Andersen projette le FOREM à l'horizon 2005 et propose un « Plan stratégique » qui permettrait d'atteindre une projection « idéale ».

Arthur Andersen pointe six tendances fondamentales de l'« environnement » auxquelles le FOREM sera confronté « *et qui détermineront pour une large part les règles du jeu en 2005* » (Andersen, 1997 : 48) :

- La déréglementation, qui pousse le FOREM à adopter une attitude proactive dans un marché ouvert à la concurrence ;
- La dualisation du marché de l'emploi, qui favorise la coexistence d'un marché local et d'un marché global ;
- La flexibilité des travailleurs et des entreprises ;

---

<sup>174</sup> Décret du conseil régional wallon du 16/12/1988 (M.B. 01/02/1989).

<sup>175</sup> Accord de coopération du 22/09/1992 entre l'Etat, les Communautés et les Régions concernant le plan d'accompagnement (M.B. du 21/11/1992) ; A.R. du 02/06/1993 portant financement du plan d'accompagnement (M.B. du 19/06/1993) ; Accord de coopération du 07/04/1995 entre l'Etat, les Communautés et les Régions concernant le plan d'accompagnement des chômeurs (M.B. du 09/07/1995) ; Accord de coopération du 13/02/1996 entre l'Etat, les Communautés et les Régions concernant le plan d'accompagnement des chômeurs (M.B. du 24/04/1996) ; Accord de coopération du 03/05/1999 entre l'Etat, les Communautés et les Régions concernant le plan d'accompagnement (M.B. du 07/09/1999)

<sup>176</sup> Arthur Andersen, FOREM, Projet Ulysse, Rapport Final, mai 1997.

- Les changements socioculturels ;
- La téléculture ou société de l'information ;
- L'Europe sociale : l'harmonisation progressive des politiques sociales en Europe.

Au moment même où l'OIT adopte la convention 181 qui autorise les opérateurs privés à offrir des services en matière de placement des travailleurs (19/06/1997), Arthur Andersen insiste sur le fait que l'« environnement global » du FOREM sera soumis à une concurrence « forte et globale », dans la mesure où les entreprises de travail intérimaire se positionnent déjà comme des concurrents globaux des différents *métiers* du FOREM : « *le FOREM perdra la totalité ou partie de son monopole et devra partager les opportunités du marché avec des acteurs privés* » (op. cit., p49). Pour faire face à la concurrence de ces acteurs privés du placement, « très performants en matière de satisfaction des clients », le consultant encourage l'Office à se repositionner sur des « activités nouvelles », à saisir les « opportunités importantes de développement de nouveaux métiers, dans une société globale de services ». Six actions stratégiques sont proposées par le consultant afin de concrétiser sa « Vision FOREM 2005 » :

- Le suivi du changement stratégique : suivi des mesures de performance stratégique, GRH et communication ;
- Les sites pilotes « marketing » et « orientation clients » : processus marketing et commercial, mise en œuvre de « conseillers clients », nouveaux processus GRH et promotion ;
- Les sites pilotes « dossier unique » et « technologie » : dossier unique comme passage obligé pour l'orientation clients du FOREM ;
- Le site pilote « élaboration d'une datawarehouse » : construction d'une base de données marketing du FOREM ;
- Les sites pilotes « lignes de services rémunératrices » : déploiement maximal de lignes de services payants aux entreprises afin d'entrer dans une logique d'autofinancement partiel des activités du FOREM ;
- Le site pilote « veille et produits de la veille » : mise sur pied d'une veille stratégique des emplois et des technologies.

Dans un premier temps, la concrétisation des actions stratégiques prend la forme de « Chantiers Expérimentaux » au sein des différents « sites pilotes ». Dans un second temps (2002-2003), le FOREM étend le processus des « Chantiers Expérimentaux » à l'ensemble de l'organisation. A la suite de ces expérimentations, le FOREM développe principalement : 1) une large politique de communication interne et externe ; 2) des « lignes de produits » différenciées pour les clients « entreprises » et les clients « particuliers » (demandeurs d'emploi et travailleurs) ; 3) des outils de « traçabilité » : une base de données informatisée (ERASME) et un dossier unique pour « les particuliers ». Selon l'audit Arthur Andersen, l'une des actions prioritaires du FOREM (en 1997) pour atteindre la « Vision 2005 du FOREM » concerne « la mise en œuvre des conseillers d'entreprises et des conseillers particuliers ». Le « Conseiller en Accompagnement Professionnel » constitue la concrétisation la plus aboutie, à ce jour, d'une logique d'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Le « repositionnement » actuel du FOREM, et plus particulièrement de FOREM Conseil comme « Régisseur – Ensemblier » (contrat de gestion 2001- 2005 du SPE) s'inscrit dans le cadre de la ratification, en Région wallonne, de la Convention 181 de l'O.I.T.<sup>177</sup>, qui implique une nouvelle gestion « mixte » du marché de l'emploi. Le développement considérable du secteur privé de l'Intérim ces dernières années est étroitement lié au désinvestissement progressif du placement opéré par le Service Public d'Emploi. La Convention 181 de l'OIT

---

<sup>177</sup> Convention 181 de l'O.I.T. adoptée le 19 juin 1997. Lors de la séance du 14 mars 2002, le Gouvernement wallon a adopté en première lecture l'avant-projet de décret portant assentiment à la Convention 181 concernant les agences d'emploi privées.

(1997) ainsi que la Recommandation 188 qui la complète, dénoncent la Convention 96 interdisant les agences privées de l'emploi. Dès le départ, les orientations suivantes avaient été retenues pour la Wallonie : procédure décrétable concernant tous les opérateurs (privés et publics), prévoyant un système d'agrément, un code de déontologie, ainsi qu'une coopération avec le SPE<sup>178</sup>. Le décret relatif à l'agrément des agences de placement (13/03/2003) réglemente de manière différenciée (sollicitation d'agrément distincts) chaque type de services (intérim, placement, recrutement, ...) <sup>179</sup>.

Dans le cadre du contrat de gestion 2001-2005 du SPE<sup>180</sup>, on perçoit clairement l'intention de la Ministre compétente de repositionner le SPE en Région wallonne : un environnement de gestion mixte du marché de l'emploi, nécessite une conception plus large du rôle du service public. Comme le prévoit le contrat de gestion, le SPE assurerait distinctement les activités suivantes réparties sur 3 niveaux <sup>181</sup> :

- Niveau 1 - champ du secteur public : SPE « régisseur-ensemblier » (régulation du champ).
- Niveau 2 - champ mixte de la coopération : SPE Opérateur d'actions gratuites (formation - recherche active d'emploi).
- Niveau 3 - champ de la concurrence : SPE Opérateur en concurrence pure (intérim - placement payant).

Depuis février 2003, le FOREM se compose de trois entités autonomes aux objectifs distincts : « FOREM Conseil », « FOREM Formation » et « FOREM Support ». « FOREM Conseil » assure le suivi et le conseil des clients (demandeurs d'emploi ou « particuliers » et entreprises). En outre, en tant que « Régisseur – Ensemblier », FOREM Conseil mène également des missions de partenariat auprès des opérateurs du marché de l'emploi et de la formation. De son côté, FOREM Formation devient l'opérateur public de formation en Région wallonne. Enfin, FOREM Support rassemble les services internes (gestion des ressources matérielles et gestion des ressources humaines) permettant aux deux autres entités de fonctionner.

Le siège central de l'administration est situé à Charleroi (boulevard Tirou, 104). Les deux premières entités sont déployées géographiquement dans toute la Région wallonne, alors que les services de FOREM Support sont concentrés au siège central. FOREM Conseil compte 11 directions régionales : une par sous-région, à l'exception de la sous-région de Tournai qui en compte 2 (une à Tournai et une à Mouscron). FOREM formation compte 9 directions régionales : également une par sous-région, à l'exception de Huy qui n'en compte pas.

Le service des « Conseillers en accompagnement professionnel » se situe au sein de la ligne des « Services aux particuliers » de FOREM Conseil. Le pôle particulier de FOREM conseil comprend quatre principaux services, et concentre dès lors quatre groupes professionnels : les CAP, les CDA, les COP et les CRE. Au sein du pôle, le CAP occupe une fonction centrale, généraliste, tandis que les CDA, COP et CRE apparaissent comme des fonctions plus spécialisées.

---

<sup>178</sup> Lire à ce propos l'Avis A.670 du CESRW relatif à l'assentiment à la convention OIT n°181 concernant les agences d'emploi privées.

<sup>179</sup> Retenons également qu'une plate-forme de concertation entre le SPE et les opérateurs agréés est mise en place à la DGEE (Direction Générale de l'Economie et de l'Emploi). L'inscription comme demandeur d'emploi auprès du SPE est obligatoire pour bénéficier d'une action d'insertion ou de formation réalisée par un opérateur agréé. Le nouveau paysage wallon de l'emploi, en ratifiant la Convention 181 de l'OIT, doit se conformer aux règles de droit européen : réglementation de la concurrence, liberté de circulation pour les activités temporaires et d'établissement pour les activités durables, modernisation des services publics d'emploi pour soutenir la stratégie européenne pour l'emploi (Traité d'Amsterdam).

<sup>180</sup> Arena M., Lignes directrices pour un projet de contrat de gestion 2001-2005, in <http://www.gov.wallonie.be/gov/gov/recherche>, 2001.

<sup>181</sup> Lire à ce propos l'Avis A.671 du CESRW relatif à l'avant-projet de décret modifiant le décret du 6 mai 1999 relatif à l'office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi.

### **Le « CDA »**

Le conseiller en démarches administratives (CDA) est ce spécialiste des droits sociaux et des procédures administratives chargé d'inscrire les demandeurs d'emploi et d'orienter toute personne concernée par une problématique d'emploi et confrontée à des questions d'ordre administratif pouvant s'avérer très complexes.

« Les conseillers en démarches administratives du FOREM sont là pour expliquer à chacun les droits et les obligations inhérentes à son statut, les cadres légaux spécifiques et pour orienter les personnes vers les institutions compétentes s'il y a lieu. Ce sont également les conseillers en démarches administratives qui effectuent l'inscription des demandeurs d'emploi : à ce titre, ils sont très souvent les premiers à rencontrer les personnes et ont de ce fait une importante fonction de première analyse des besoins et d'orientation vers les conseillers qualifiés, qu'il s'agisse de conseillers FOREM ou d'interlocuteurs actifs dans d'autres organismes ».

(in L'organisation passe à l'action, Brochure institutionnelle, novembre 2002, Le FOREM, Département Communication et marketing, p14)

Le travail du CDA nécessite une grande patience et une bonne résistance au stress : contrairement au CAP, qui ne travaille que sur rendez-vous dans le cadre d'entretien d'accompagnement, le CDA travaille en flux continu. Le CDA peut être amené, sur une matinée, à recevoir 30 personnes, tout en assurant une permanence téléphonique.

Notons que le CDA est un professionnel extrêmement bien outillé : il dispose d'une panoplie impressionnante d'outils d'inscription (formulaire), de procédures d'inscription (Vade Mecum, consignes d'encodage), et d'informations (dépliants : Info-demandeurs d'emploi – Fiche Emploi).

### **Le « COP »**

Le conseiller en orientation professionnelle (COP) est ce spécialiste de l'orientation professionnelle chargé d'assister ponctuellement et d'orienter les demandeurs d'emploi dans l'élaboration de leur projet professionnel, mobilisant tour à tour des méthodes collectives ou individualisées (bilan de compétences).

« Les conseillers en orientation professionnelle du FOREM analysent de manière approfondie les compétences, les aptitudes et les aspirations des personnes qui les consultent, éventuellement en complément du travail déjà réalisé avec les CAP. Ils aident ensuite chaque personne à formuler un projet qui soit en concordance avec ces éléments et avec la réalité du marché et déterminent avec elle les moyens à mettre en œuvre pour atteindre son objectif ».

(in L'organisation passe à l'action, Brochure institutionnelle, novembre 2002, Le FOREM, Département Communication et marketing, p15)

### **Le « CRE »**

Le conseiller en recherche d'emploi (CRE) est ce spécialiste des techniques de recherche d'emploi chargé, dans le cadre de séances individuelles ou collectives, d'assister les demandeurs d'emploi dans leur travail d'apprentissage ou de maîtrise de différentes techniques de recherche d'emploi.

« Les différents moyens utilisés pour rechercher un emploi ainsi que les étapes qui jalonnent le chemin du candidat sont explorés à travers :

- les tables de l'emploi consacrées à des échanges sur des thèmes (comme par exemple le CV, la lettre, l'entretien) permettant ainsi aux personnes d'effectuer leur recherche à leur rythme et selon leurs besoins ;
- les modules spécifiques consacrés à la mise en situation concrète de démarches (prospection téléphonique ou simulation d'entretien filmé).

Les conseillers apportent aussi un soutien aux personnes qui veulent promouvoir leur candidature auprès des employeurs grâce à de multiples actions assurant un meilleur accès au marché de l'emploi. Par exemple, les séances Inter'Actif permettent de bénéficier de la dynamique d'un groupe pour argumenter sa motivation, sa confiance en soi, et donc ses chances de mener à bien son projet ».

(in L'organisation passe à l'action, Brochure institutionnelle, novembre 2002, Le FOREM, Département Communication et marketing, p15)

Comme les CDA, les CRE sont des professionnels extrêmement bien outillés : ils disposent d'outils spécifiques pour travailler l'entretien d'embauche, l'utilisation du téléphone, l'approche du marché de l'emploi, la rédaction de lettres de motivation, de CV.

Ces trois groupes de spécialistes du « pôle particulier » de FOREM Conseil constituent les collègues directs des CAP, les spécialistes auxquels ces généralistes de l'accompagnement renvoient le plus souvent les demandeurs d'emploi.

Le tableau ci-dessous présente une ventilation des effectifs CAP, COP, CRE, CDA et de l'effectif global de FOREM Conseil par directions régionales.

FOREM Conseil : répartition du personnel par directions régionales (ETP)

	Arlon	Charleroi	Huy	La Louvière	Liège	Mons	Mouscron	Namur	Nivelles	Tournai	Verviers	TOTAL
CAP	<b>9,24</b>	22,40	6,40	15,20	<b>34,94</b>	16,2	5,30	17,93	14,1	12,50	8,00	<b>162,21</b>
COP	<b>1,75</b>	4,00	2,00	3,10	<b>5,90</b>	4,80	1,00	1,67	5,00	0,50	1,00	<b>30,72</b>
CRE	<b>3,47</b>	11,40	0,50	3,90	<b>5,40</b>	5,55	1,80	5,77	2,80	4,30	4,00	<b>48,89</b>
CDA	<b>6,90</b>	18,30	2,00	14,40	<b>20,22</b>	12,50	4,70	17,00	9,00	10,30	7,50	<b>126,22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>72,70</b>	<b>200,15</b>	<b>66,08</b>	<b>114,95</b>	<b>229,70</b>	<b>127,77</b>	<b>58,84</b>	<b>123,21</b>	<b>102,63</b>	<b>106,30</b>	<b>80,11</b>	<b>1282,44</b>

(Source : FOREM conseil, GRH, situation en septembre 2002)

Dans la sous-région d'Arlon-Luxembourg, l'équipe des CAP se compose d'une dizaine d'agents (9,24 ETP) ; à Liège, ils sont près de quarante (34,94 ETP), soit 21,5% de l'ensemble des CAP de la Région wallonne. Notons enfin que les CAP représentent 12,6% de l'effectif de FOREM Conseil ; avec les COP, CRE et CDA, ils représentent près de 30% de l'ensemble des agents.

## § 1.2. Le contexte spatial du travail des CAP

Dans la sous-région de Liège, le service des CAP se caractérise par sa concentration géographique dans la tour du Val Benoît, - ancienne tour des ingénieurs, avant que l'Université de Liège (ULg) ne s'implante au Sart Tilman -, avec l'ensemble des services de la Direction régionale liégeoise de FOREM Conseil<sup>182</sup>.

Dans ce bâtiment de 12 étages, situé au Quai Banning n°4, l'équipe des CAP est répartie sur les 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> niveaux. Deux « sous-équipes » évoluent sur deux espaces de travail identiques comprenant chacun un grand plateau de travail de 15-20 bureaux individuels entourés de dix alcôves en paravents pour les entretiens individuels, un espace d'accueil à l'entrée qui donne sur une salle d'attente de 20 places, une salle de réunion, 4 bureaux individuels réservés au CAPAS<sup>183</sup>, un espace fumeur généralement équipé d'un frigo et d'une machine à café. Ces deux « sous-équipes » sont encadrées par deux responsables (n+1), sous la direction de la responsable du pôle (n+2) dont le bureau est situé au 11<sup>ème</sup> étage.

Dans cette direction régionale, comme dans la plupart des DR, l'ensemble des travailleurs de FOREM Conseil sont logés à la même enseigne ; ils partagent les mêmes espaces de travail, se croisent dans les ascenseurs, dans les couloirs, « bénéficient » d'horaires flexibles soumis à

<sup>182</sup> Notons toutefois la présence à Seraing de services délocalisés de FOREM Conseil où travaillent quelques conseillers.

<sup>183</sup> Les CAP Assistant(e)s sociaux(ales) qui assurent le « service social » du « pôle particulier » de FOREM Conseil. Nous reviendrons sur leur rôle dans la division du travail au sein du service des CAP.



une seule et même pointeuse, vont manger à la même cantine au 2<sup>ème</sup> étage - la situation géographique du site, légèrement décentrée, offrant peu d'alternative en matière de petite restauration.

La DR de Liège possède une identité forte qui n'échappe pas à l'administration centrale, en particulier à Monsieur Napoli, directeur général de FOREM Conseil, lorsque dans le cadre d'une campagne de communication interne, - « grand-messe » dans le vocabulaire indigène -, il vient motiver les troupes du Quai Banning. Il sait qu'il a affaire aux « fortes têtes » de cette « grande famille » qu'est le FOREM et précise, à ce titre, qu'il ne faudrait pas que les « fortes têtes » se transforment en « brebis galeuses » (Campagne de communication interne, FOREM de Liège, décembre 2002). Cette forte conscience collective est liée à l'histoire de la Ville de Liège, à son passé sidérurgique, à sa tradition syndicaliste, à sa position géographique aux frontières de l'Allemagne et des Pays-Bas, à son taux de chômage particulièrement élevé<sup>184</sup>. Cette forte identité collective, liée à l'organisation sous-régionale de FOREM Conseil, relativise ou atténue l'identité d'appartenance à un groupe professionnel : les CAP de Liège se sentent avant tout appartenir à un service, parmi d'autres, d'une administration.

Dans la province de Luxembourg, le « Service des CAP » se caractérise, à l'inverse, par son haut niveau de décentralisation. Le « service des CAP » est ainsi éclaté sur cinq sites : Arlon, Libramont, Marche, Virton et Bastogne<sup>185</sup>. Cette réalité correspond à une volonté de la Direction Régionale du FOREM de répondre à la spécificité géographique de la province<sup>186</sup>. Elle est la plus étendue de Belgique, soit 14 % du territoire (et 25 % de la superficie de la Région wallonne). Paradoxalement, elle connaît la densité de population la plus faible du royaume avec seulement 2,4 % du total de la population belge (et 7,4 % de la population wallonne)<sup>187</sup>. Le taux de chômage est, ici, particulièrement bas<sup>188</sup>.

A l'inverse d'autres Directions Régionales du FOREM, la particularité de celle d'Arlon est encore une fois liée à son environnement provincial. De fait, le site même du chef-lieu n'est quantitativement et relativement guère plus important que les 4 autres sites Services de l'Emploi en terme de flux et / ou de stock de demandeurs d'emploi. Le site Emploi le plus léger en termes d'importance quantitative (celui de Virton) n'est que deux fois plus petit que le plus important de la Province (en l'occurrence Arlon) : 440 jeunes PJ+ ont été ciblés en 2000 et 2001 dans la capitale gaumaise alors qu'ils sont 933 pour Arlon.

(Extrait de « ventilation du Public cible », source : François Y.-M. (2002), Premier regard sur le Plan Jeunes + en Luxembourg belge, FOREM, Direction Régionale d'Arlon.)

Sur Arlon, le « service des CAP » se trouve dans les bâtiments défraîchis de la Direction Régionale (DR) du FOREM, un bâtiment de 5 étages situé au 8, rue du Général Molitor à

<sup>184</sup> Le taux de chômage de la sous-région de Liège s'élève à 21,9%, contre 17,9% pour l'ensemble de la Région wallonne (situation au 30/04/2005). Dans cette sous-région, on estime à 83.564 le nombre de demandeurs d'emplois inoccupés (DEI), en moyenne annuelle pour 2004 (soit 32% du total régional). Notons enfin que le taux de chômage des jeunes (moins de 25 ans) s'élève à 34,1% à Liège, contre 30,2% pour l'ensemble de la Région wallonne (situation au 30/06/2002). (Sources : IWEPS, *Séries statistiques du marché du travail en Wallonie*, avril 2005)

<sup>185</sup> Rappelons que notre travail de terrain s'est opéré sur les 4 premiers sites, - l'unique « CAP » de Bastogne ayant préféré ne pas participer à l'étude.

<sup>186</sup> Comme l'évoque une « CAP » de Libramont en entretien : « Pour Charleroi (le siège central de l'administration), nous sommes les deux DR avec Liège les moins appréciées car on se bat pour notre spécificité et elle n'est pas reconnue. Expliquer à Charleroi que des DE ont 100 kilomètres à faire pour venir, c'est pas simple. Je suis d'accord pour une standardisation, mais faut respecter les particularités ! »

<sup>187</sup> FRANCOIS Y.-M. (2002), *Premier regard sur le Plan Jeunes + en Luxembourg belge*, FOREM, Direction Régionale d'Arlon.

<sup>188</sup> Le taux de chômage de la sous-région d'Arlon-Luxembourg est inférieur à 11% (10,9% au 30/04/2005). Dans cette sous-région, on estime à 11.845 le nombre de demandeurs d'emplois inoccupés (DEI), en moyenne annuelle pour 2004 (soit 4,5% du total régional). Notons enfin que le taux de chômage des jeunes (moins de 25 ans) est de 18% à Arlon, contre 30,2% pour l'ensemble de la Région wallonne (situation au 30/06/2002). (Sources : IWEPS, 2005)

Arlon, juste à côté du bâtiment de l'ONEM (au n° 8A de la même rue)<sup>189</sup>. Au rez-de-chaussée à côté de l'accueil, une « CAP » partage une large pièce avec deux « Conseillers en Démarches Administratives (CDA) ». Disposant d'un mi-temps de « CAP » et d'un mi-temps « EURES » (programme international du FOREM), elle est spécialisée dans les échanges frontaliers<sup>190</sup>. Au 3<sup>ème</sup> étage, deux autres « CAP » disposent d'un bureau relativement exigu. La taille restreinte de la pièce nécessite des adaptations fréquentes dans l'organisation du travail comme, par exemple, le fait que les entretiens individuels se réalisent souvent dans une pièce voisine, à la demande du client. En plus de leurs bureaux à la rue Général Molitor, il n'est pas rare que les CAP se rendent sur l'autre site d'Arlon, situé rue de la Meuse. Là, se rassemblent l'ensemble des « CAP » de la province dans le cadre de réunions de service ou de formations.

A Libramont, les « CAP » occupent le 1<sup>er</sup> étage d'un bâtiment situé au 37C, Grand Rue, au-dessus de l'« Espace Ressources Emploi ». A l'inverse des locaux vétustes d'Arlon, ceux-ci ont été entièrement remis à neuf. Ici, tous les « CAP » sont rassemblés sur un plateau de travail qu'ils partagent avec les « Conseillers en Démarches Administratives (CDA) ». A côté de ce grand espace de travail, deux petites pièces servent de bureau pour la responsable des « CAP » de la province et de pièce « polyvalente » utilisée par les « CAP » pour des entretiens individuels ou par les « Conseillers en Recherche Emploi (CRE) » pour des simulations vidéo d'entretiens d'embauche. Le plateau de travail est relié par un escalier à l'« Espace Ressources Emploi (ERE)<sup>191</sup> », situé au rez-de-chaussée. A côté de l'espace de travail propre à l'ERE, une vaste pièce possède un double usage : soit comme lieu de travail pour les groupes des « Tables de l'Emploi », soit comme lieu de réunion pour les « CAP » ou pour l'ensemble des « Services aux Particuliers ».

Théoriquement, l'ensemble des services aux particuliers de Libramont devrait occuper ce site mais en réalité, ils sont éparpillés dans la ville : l'ERE se trouve au 37, Grand Rue, le service des « CAP » et des « CDA » au 37C de la même rue, le service d'orientation des particuliers et le service d'analyse de marché sont au 17 de l'avenue Herbofin, la « Formation Professionnelle (FP) » réside au 37 de la même rue, un bureau pour le SRP est situé au-dessus du Carrefour Formation, rue de Bouillon. Si l'on compte encore le centre de formation hôtelière qui se trouve au 38, rue de l'Ancienne Gare, on comprend que certains demandeurs d'emploi aient du mal à s'y retrouver, et n'apprécient guère de se faire balader à travers la ville à la recherche du « bon » guichet ...

A Marche, le bureau des « CAP » est situé au 1<sup>er</sup> étage d'une vieille maison, au 15 rue du Luxembourg. Ici aussi les bâtiments ont été remis à neuf, du moins en ce qui concerne l'intérieur. Deux « CAP » partagent un espace confortable qui assure une certaine confidentialité lors des entretiens individuels. Les demandeurs d'emplois sont accueillis par une « Conseillère en Démarches Administratives (CDA) » au rez-de-chaussée.

A Virton, deux « CAP » occupent un bâtiment assez moderne. Une seule « Conseillère en Démarches Administratives (CDA) » accueille les demandeurs d'emploi (il s'agit également du lieu de l'inscription au FOREM pour Virton) et les oriente, si nécessaire, vers les « CAP ». Lorsqu'elle est absente, les « CAP » doivent assurer les tâches multiples de la CDA : accueil des usagers, suivi de dossier, envoi de courrier, affichage des offres de formation. Le bâtiment compte de nombreuses pièces, permettant à chaque agent d'avoir son bureau. Le bâtiment compte également une large salle de réunion servant pour les informations collectives

---

<sup>189</sup> Pour certains demandeurs d'emploi, cette proximité géographique avec l'ONEM entraîne une réelle confusion entre ces deux administrations, pourtant bien distinctes depuis 1989.

<sup>190</sup> Cette demande est relativement importante à Arlon par rapport aux autres sites. En effet, Arlon se situe à proximité de la France et du Luxembourg et de nombreux demandeurs d'emploi tentent leur chance dans ces pays frontaliers.

<sup>191</sup> L'ERE est un centre de documentation sur les métiers et secteurs d'activité, fonctionnant en libre accès, à destination des individus en recherche d'emploi (demandeurs d'emploi, travailleurs, étudiants, ...).

données par les « CDA » à l'attention des demandeurs d'emploi, ou pour les formations du FOREM données dans le cadre d'un partenariat entre une grosse entreprise de papeterie et le T-Interim.

Notons que la centralisation des services de FOREM Conseil de la DR d'Arlon est programmée pour l'année 2005 dans l'« Espace Didier », un bâtiment moderne situé dans le centre de la ville d'Arlon (Place Didier).

## SECTION 2. LICENCE ET MANDAT

Rappelons que pour Hughes, « *on peut dire qu'un métier existe, lorsqu'un groupe de gens s'est fait reconnaître la licence exclusive d'exercer certaines activités en échange d'argent, de biens ou de services. Ceux qui disposent de cette licence, s'ils ont le sens de la solidarité et de leur propre position, revendiqueront un mandat pour définir les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de tout ce qui touche à leur travail. (...) Licence et mandat constituent les manifestations premières de la division morale du travail, c'est-à-dire des processus de répartition des différentes fonctions morales entre les membres de la société, individus ou catégories d'individus* » (Hughes, 1996 : 99-100).

Comme nous l'avons montré précédemment, les conventionnalistes se sont fort peu intéressés à la professionnalisation des activités de travail des intermédiaires. Les travaux de Sophie Divay (1996 & 2000), à cet égard, sont précieux dans la mesure où l'auteur, spécialisée dans la sociologie des groupes professionnels, interroge précisément le devenir de ces groupes émergents. Et si les questions qu'elle pose nous éclairent pour comprendre le sens de ces activités de travail et, par là-même approcher le sens des politiques actives d'emploi, les réponses qu'elle apporte nous paraissent insatisfaisantes. Rappelons que pour Divay, comme d'ailleurs pour Caire et Kartchevsky (2000), le processus de professionnalisation est « bloqué », - ce qui découragerait plus d'un chercheur à persister dans cette voie -, principalement parce que ces travailleurs ne disposeraient d'aucune licence, d'aucun mandat, ces principaux éléments de structuration d'une activité professionnelle. C'est ainsi que Clasquin et al. (2000) décrètent un peu trop rapidement, nous semble-t-il, que les conditions d'existence de la profession d'intermédiaire ne sont pas encore réunies.

Ce constat est étonnant : comment des intermédiaires de politiques publiques, chargés de mettre en œuvre ces politiques, pourraient-ils manquer, d'une manière ou d'une autre, d'autorisations légales pour exercer leur activité, alors même que cette activité se situe au cœur de la loi, de ce *droit en action*, dont nous parle Lascoumes (1990 : 47). En clair, les politiques d'emploi constituent indubitablement les principaux éléments de cette licence tant recherchée... L'énoncé des politiques, qu'ils sont chargés de traduire en action sur autrui, structurent les pratiques, stabilisent les espaces professionnels, légitiment les savoirs pratiques et ésotériques.

Les conseillers en accompagnement professionnel (CAP) du FOREM émergent de mutations organisationnelles, au sein de l'administration, causées par des transformations politiques articulées à différents niveaux de pouvoir (régional, fédéral, européen, international). Leur « appellation » (CAP) ne date que de 2002, lors du processus de « réallocation des ressources », dernière « mise à jour » ou réorganisation substantielle de l'ensemble des services du FOREM, encadrée par des consultants extérieurs en ressources humaines et en communication. Rappelons, une fois encore, que c'est au contact de consultants privés, de « conseillers », que l'« entité 1 » du FOREM est devenue « FOREM Conseil ». Avant 2002, les CAP s'appelaient « conseillers particuliers », depuis l'audit Andersen (1997). Notons que ce terme n'a pas été abandonné, mais transformé en catégorie générique : il désigne aujourd'hui l'ensemble des conseillers du « pôle particulier » de FOREM Conseil (CAP,

CDA, CRE, COP). Entre 1995 et 1997, on les appelait les GDE (gestionnaires de demandeurs d'emploi) et avant 1995, ils appartenait à la « tribu » des placeurs publics. Les CAP apparaissent donc comme les descendants directs des placeurs.

Il ne faut pas chercher d'autre licence aux placeurs publics que les politiques de placement ; il en va de même aujourd'hui pour les CAP. Cependant, le contenu de ces politiques a sensiblement évolué et les niveaux institutionnels de production de ces politiques tendent à se multiplier. Les CAP ne manquent pas d'autorisation légale pour exercer leur métier, ils en débordent : convention 181 de l'OIT, lignes directrices pour l'emploi de la SEE, accords de coopération entre le fédéral et les régions (PAC en 1993, Plan Rosetta en 2000), politique régionale wallonne (P.I., PJ+), ... En ce sens, l'enjeu du « mandat » est d'autant plus important que la « licence » de ces professionnels est complexe : agencer, stabiliser, convertir les multiples énoncés officiels de cette licence. Et c'est probablement à ce niveau que le « bât blesse » ... En effet, le mandat des CAP n'émerge pas d'une association professionnelle « indépendante », autonome des pouvoirs publics ; comme le groupe, le mandat émane directement du Service Public d'Emploi. L'organisation professionnelle du métier de CAP se confond avec l'administration, le FOREM, dont les intérêts et les préoccupations dépassent de très loin ceux des CAP. Il s'agit là d'une organisation professionnelle un peu particulière au regard des objets familiers de la sociologie des professions, mais il ne fait aucun doute que le SPE assure, entre autres, cette tâche essentielle de stabilisation des territoires professionnels face à la concurrence interne et externe (Dubar et Tripier, 1998 : 104).

Interroger la professionnalisation des intermédiaires publics du marché du travail, et plus globalement la professionnalisation des « métiers du public », nécessite quelques entorses aux modèles « canoniques » de la sociologie des professions, ou, à tout le moins, un usage « circonstancié » (adapté à cet objet peu investigué) des concepts ou catégories analytiques : dans le cas des CAP, la question de l'autonomie du groupe professionnel par rapport à l'Etat sera principalement envisagée sous l'angle des marges de manœuvres dont dispose et que construit le groupe, au sein de l'administration, par rapport au Gouvernement wallon, par rapport au cabinet du Ministre de tutelle de l'administration. Selon nous, c'est dans l'espace des mises en œuvre de la politique publique que se joue (et s'analyse) la construction de territoires professionnels.

Les CAP nous apparaissent comme un groupe professionnel émergent, dans la mesure où ces travailleurs assistent, depuis 2002, aux différentes phases d'élaboration d'un projet de décret<sup>192</sup> qui constitue, depuis le 01/04/2004, la licence exclusive légitimant l'exercice de leur activité professionnelle. Insistons sur le fait que les CAP du FOREM n'ont, en aucun cas, revendiqué cette licence officielle ou ne se sont, en aucune manière, « battus » pour faire reconnaître l'autorisation légale d'exercer leur activité. Notons deux raisons principales à cela : d'une part, ils exerçaient déjà cette activité professionnelle dans le cadre d'une administration publique, sous licence « provisoire » (avant-projet de décret) ; d'autre part, le repositionnement de leur activité spécifique s'inscrit dans un contexte global de repositionnement du SPE dans une gestion « mixte » du marché du travail (Contrat de gestion 2001-2005), et d'inscription du *Parcours d'insertion* dans un cadre réglementaire.

Etape 1 : « La licence du CAP ». Par décret, le Gouvernement wallon nomme spécifiquement une catégorie de professionnels chargés du suivi des bénéficiaires tout au long de leur parcours d'insertion contractualisé.

---

<sup>192</sup> Décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle en Région wallonne.

« Art. 5. Chaque bénéficiaire du dispositif sera suivi, durant l'exécution du Contrat Crédit Insertion susvisé, par un Conseiller particulier de l'entité « Régisseur-ensemblier » du FOREM. Le Gouvernement détermine les modalités d'exécution de ce suivi »

(in Avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, Gouvernement wallon, Namur, 18/07/2002).

Notons que le terme « conseiller particulier » renvoie à l'ancienne appellation du conseiller en accompagnement professionnel, avant le processus de réallocation des ressources (avril 2002), ce terme générique regroupant aujourd'hui l'ensemble des conseillers du « pôle particulier » de FOREM Conseil. Dès lors, les CAP ne disposeraient pas d'une licence exclusive d'exercice de cette activité, dans la mesure où d'autres conseillers du « pôle particulier » pourraient théoriquement assumer cette fonction (CDA, COP, CRE).

« Art. 5. Chaque bénéficiaire du dispositif sera suivi, pendant toute la durée du Contrat Crédit Insertion, par un Conseiller particulier de l'Office. Le Gouvernement wallon peut préciser, sur proposition du comité de gestion de l'Office, les modalités d'exécution du suivi des bénéficiaires »

(in Décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, Gouvernement wallon, Namur, 01/08/2004).

Entre la version provisoire de 2002 et la version définitive de 2004, le lecteur aura remarqué une modification substantielle : c'est à l'Office qu'incombe, en pratique, la stabilisation des territoires professionnels : le FOREM propose au Gouvernement wallon les modalités d'exécution et de suivi des bénéficiaires.

Etape 2 : « La définition des missions du CAP ». Les commentaires des articles de l'avant-projet de décret précisaient déjà certaines missions spécifiques du métier de « conseiller particulier » : référent unique chargé d'accueillir, informer, accompagner les demandeurs d'emploi de manière individualisée. Le « coaching de manière proactive » nous renvoie directement à la problématique de l'activation : les CAP sont ces acteurs de première ligne chargés d'activer les demandeurs d'emploi.

« L'article 5 définit le rôle du Conseiller Particulier, en tant que référent « unique » du bénéficiaire durant toute la durée du Contrat Crédit Insertion. Le Conseiller particulier a ainsi pour mission d'accueillir, d'informer, de manière individualisée, le bénéficiaire sur les offres de services (...) et d'emploi en adéquation avec ses objectifs et de l'accompagner, de le « coacher », de manière proactive, dans ses démarches de formation et d'insertion tout en facilitant celles-ci.

Les modalités de transmission<sup>193</sup>, au FOREM (RE), des informations relatives au suivi des bénéficiaires par les différents acteurs du dispositif, seront déterminées par le Gouvernement ».

(in Commentaires des articles de l'avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, Gouvernement wallon, Namur, 18/07/2002, p1/4).

Etape 3 : « Les conditions de mise en œuvre ». La note de l'administration centrale du FOREM à son Comité de Gestion (ci-dessous) est intéressante à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle témoigne de l'intention explicite de l'Office de mandater les CAP comme groupe professionnel chargé du suivi des bénéficiaires du dispositif. Ensuite, cette note esquisse une quantification des objectifs à réaliser par les CAP. Enfin, cette note pose clairement la question des ressources humaines : nous y apprenons les modalités problématiques de financement des CAP.

« La capacité de prise en charge par le service du suivi des bénéficiaires du Contrat Crédit Insertion peut être aujourd'hui évaluée à 30000 personnes. La réallocation en cours devrait permettre de porter à 45000 personnes par an la signature et le suivi de Contrats Crédit Insertion. Si l'arrêté d'application du décret devait élargir à un plus grand nombre de bénéficiaires le bénéfice des contrats, le financement de postes supplémentaires de conseillers devrait être prévu. Cette question du volume de ressources humaines mobilisables doit être appréhendée avec la plus grande attention quand on sait que la rémunération

<sup>193</sup> La question des modalités de transmission, concerne par exemple, une transmission informatique de données individuelles de demandeurs d'emploi : si une telle transmission de données s'envisageait, il conviendrait au Gouvernement de déterminer le modèle à utiliser et de limiter l'accès à l'introduction de certaines données.

d'un nombre important de Conseillers en accompagnement professionnel repose sur le financement consenti dans le cadre du Plan insertion (ex. PAC). En effet, les modalités de subventionnement de ce financement d'origine fédérale ne sont pas sans poser d'importants problèmes ».

(Note au Comité de Gestion : demande d'avis relatif au Projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, FOREM, Charleroi, 02/09/2002, p3).

On s'aperçoit que l'organisation professionnelle du métier (ici, le SPE) intervient dans l'élaboration de la licence des CAP. Comme nous le verrons plus loin, par une série de revendications collectives du groupe, au sein de l'administration, les CAP et leurs représentants, s'appuyant sur le contenu du métier, tentent d'infléchir la politique régionale wallonne d'employabilité.

Etape 4 : « La définition d'objectifs opérationnels ». Les commentaires pour la note au Comité de gestion donnent des indications assez précises sur le volume moyen d'activité d'un CAP et sur le temps moyen qu'il peut consacrer par bénéficiaire.

« Considérant que le portefeuille clients du référent est constitué de 200 nouveaux bénéficiaires par an (ce qui donne à terme un portefeuille de plus ou moins 400/500 personnes à différents niveaux du parcours), un conseiller a potentiellement 5 heures à consacrer par bénéficiaire. (...) Le temps nécessaire en terme d'accompagnement varie en fonction des nécessités individuelles et des niveaux d'expertise à assurer par le conseiller ».

(Commentaire pour la Note au Comité de Gestion - demande d'avis relatif au Projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle -, Questions de mise en œuvre, FOREM, Charleroi, 02/09/2002, p2).

La licence octroyée par le Gouvernement wallon constitue la définition politique du métier de CAP : une définition politique qui synthétise, et réinscrit dans le contexte wallon, différents énoncés partiels de cette licence, produits à divers échelons institutionnels. Parallèlement, l'organisation professionnelle (ici, le FOREM) stabilise, par mandat, le territoire professionnel. Le mandat des CAP correspond au métier « prescrit » par le Service Public d'Emploi (SPE) chargé d'implémenter la politique du Gouvernement wallon : il complète et opérationnalise la licence officielle.

L'administration centrale du FOREM n'a pas attendu que le métier de CAP soit légitimement reconnu dans un décret pour le formaliser et le mettre en œuvre. Dans une brochure institutionnelle, - éditée en novembre 2002 à l'occasion des « rencontres communication » (« grands-messes » dans le vocabulaire indigène) menées dans les différentes directions régionales du FOREM à la suite du processus de « réallocation des ressources » -, le FOREM définit le métier de CAP comme la personne de référence chargée du suivi personnalisé et continu des individus, tout au long de leur parcours. L'activité du CAP doit être centrée sur les besoins et les objectifs de l'individu.

« Dans toute la Région wallonne, des équipes de conseillers en accompagnement professionnel accueillent les personnes qui ont besoin d'un suivi personnalisé et continu. Ces conseillers analysent avec eux leurs besoins de manière approfondie et les aident à formuler ou à préciser leur projet professionnel en fonction de leurs objectifs et de leurs aptitudes. Ils identifient aussi les obstacles à la réalisation de leur projet (qualifications insuffisantes, techniques de recherche d'emploi à améliorer, ... et les orientations vers les actions à entreprendre pour atteindre leur objectif, à mener avec d'autres spécialistes du FOREM (conseillers, formateurs) ou avec d'autres organismes compétents. Les conseillers en accompagnement professionnel suivent l'évolution de chaque personne de manière individuelle dès leur premier passage et restent les conseillers de référence tout au long de leur parcours, garantissant ainsi une cohérence maximale des orientations proposées ».

(in L'organisation passe à l'action, Brochure institutionnelle, novembre 2002, Le FOREM, Département Communication et marketing, p14).

Il ressort de cette description sommaire du métier deux éléments essentiels étroitement liés : la fonction de diagnostic et l'image d'un « généraliste » qui renvoie à des spécialistes (ce qui implique d'emblée un travail en équipe et un travail en réseau).

## SECTION 3. LA CONSTRUCTION DES IDENTITÉS PROFESSIONNELLES

Après avoir esquissé à gros traits le métier de CAP tel qu'il est envisagé et prescrit par l'administration centrale du FOREM, voyons à présent comment il est décrit, compris et vécu par les acteurs de première ligne qui exercent ce nouveau métier. La construction des identités professionnelles résulte d'un processus complexe d'ajustement entre une définition politique du métier (la licence), une définition organisationnelle (le mandat) et une définition pratique, produite par les professionnels eux-mêmes dans l'exercice de leur fonction.

Comment des acteurs construisent-ils, dans le cadre particulier d'entretiens ou dans la quotidienneté du travail *in situ*, leur identité professionnelle, le sens du métier qu'ils exercent, la finalité et la nature de leur travail ? Les CAP, que nous avons suivis, décrivent et définissent leur métier au moyen de trois types de procédés ou méthodes :

- Des procédés narratifs (en racontant l'histoire de leur métier et de leur organisation) : axe « imaginaire »
- Des procédés « symboliques » (en recourant à des images) : axe « symbolique »
- Des procédés de « territorialisation » (en traçant des territoires) : axe « machinique »

### § 3.1. Les procédés narratifs de construction de l'identité professionnelle des CAP : « orientation client et travail social »

Plusieurs CAP sont entrés au FOREM dans le cadre du Plan d'Accompagnement des Chômeurs (PAC), en 1993 : ils constituent la « génération PAC » des CAP de la Province du Luxembourg.

« Je suis arrivé le 1er janvier 93 où se lançait le plan d'accompagnement des chômeurs ou PAC que vous devez connaître. Donc 93 était une année faste en recrutement pour le FOREM, où le FOREM a recruté 300-400 personnes. Je faisais partie de ceux-là et j'ai été engagé ici pour coordonner l'équipe de dix personnes qui s'occupait du plan d'accompagnement pour la province de Luxembourg. J'ai été engagé comme coordinateur de PAC, comme on disait à l'époque ici, et de coordinateur de PAC ma fonction a tout doucement évolué, et je suis aujourd'hui responsable de tous les services qu'on adresse aux chercheurs d'emploi ».

(Entretien N+2, Arlon)

Ce métier nouveau nécessite que les acteurs construisent l'histoire de ce métier, lui construisent un passé. La « génération PAC » est la mieux à même de prendre en charge cette tâche qui consiste à ne jamais cesser de (re)construire, (ré)écrire l'évolution de pratiques professionnelles, l'évolution de conceptions ou ethos professionnels, l'évolution de l'organisation dans son ensemble, au moyen de procédés narratifs (*raconter des histoires*).

L'extrait ci-dessous est un récit qui met en scène la longue et bouleversante arrivée du « client » (ou de l'orientation client) dans une administration non préparée à cela (inerte et bureaucratisée), en prise à des luttes symboliques internes opposant de nouveaux entrants (« le sang neuf ») à d'anciens fonctionnaires (« les ronds de cuir »). L'agent évoque les différents « chocs » qui ont ébranlé, depuis une dizaine d'années, le Service Public d'Emploi en Région Wallonne : le « Plan d'accompagnement des Chômeurs » en 1993, le « Placement nouveau » en 1995, la venue d'un consultant privé en 1997 (projet Ulysse), les « Chantiers expérimentaux » en 1999-2000, le « choc » actuel ...

« Il y a eu plusieurs évolutions. La première a eu lieu en 95, donc deux ans après mon arrivée. Non, déjà le PAC en lui-même, le PAC en 93, était déjà le premier gros changement, où il y a eu un afflux de sang neuf dans la maison, et ça n'a pas été sans heurt parce que du sang neuf opposé aux ronds de cuir, anciens fonctionnaires. Donc, ça a été un premier choc pour l'organisme au sens propre du terme, parce qu'une mission nouvelle était imposée au FOREM. Il n'y a pas eu à chipoter. Et c'était un premier choc. Donc ça a provoqué des conflits, et puis, on a commencé à travailler « orientation clients », penser aux besoins des utilisateurs, et on se détachait un peu de la logique administrative, gestion de chômage. C'était le premier choc. Pendant un an ou deux, ça n'a pas été tous les jours facile cette cohabitation, ni l'accueil.

En 95, deux ans après, il y a eu le deuxième choc qui est le « placement nouveau », et là c'est le FOREM en tant qu'institution qui a vu le choc de deux conceptions, de deux générations, qui a dit : « on va un petit peu restructurer et spécialiser les gens dans une fonction, on va entamer une première réorganisation et re-description des fonctions ». Mais c'était induit par le PAC. Les mentalités n'étaient pas encore mûres à l'époque, il y avait une inertie, une lourdeur, en fait le « placement nouveau » n'a jamais vraiment... C'était une kyrielle de bonnes intentions, de vœux louables mais qui n'ont jamais été traduits dans les faits.

Alors, il y a eu un troisième choc qui était plus participatif. La direction centrale, via le service de communication, a demandé aux personnes de collaborer dans des définitions d'objectifs, leur vision du travail, conception du service à la clientèle, enfin voilà. Là c'était beaucoup plus participatif, ça s'appelait « Azimut 2000 » où l'objectif était, je ne sais plus en quelle année, mais enfin qu'en 2000, vous ayez une nouvelle conception, une nouvelle philosophie entreprise.

(...) A ce moment, est intervenu un consultant Arthur Andersen et c'était aussi une nouveauté pour la maison de faire appel à des managers privés qui ont apporté un peu de bien mais davantage de conceptions déplacées, je veux dire, ils raisonnent en termes économiques, rentabilité et il y a une perception du service public non rentable qui était tout à fait écartée. Je vais dire qu'on ne sait pas rentabiliser tout.

De leur venue à cette époque-là, 99-2000, il a eu ce qu'on a appelé les « chantiers expérimentaux ». Vous connaissez ça ? C'est l'étape suivante. Il y a eu Namur, il y a eu Mouscron et Nivelles et en partie Liège, je ne sais plus. Donc il y a eu quelques régions où on a testé le nouveau mode de fonctionnement, on a scindé pour le particulier, pour l'entreprise, service de première ligne, service de deuxième, donc on a testé plusieurs méthodes de fonctionnement. C'était des tests, ça veut dire qu'ils se sont plantés mais c'était prévu, il fallait se planter pour voir un peu ce qu'il fallait faire. Il y a eu de bonnes choses qui ont été faites et de ces chantiers 99-2000, on est arrivé tout doucement à la configuration aujourd'hui qui est le "dernier choc", qui est l'élargissement à tout le FOREM »

(Entretien N+2, Arlon)

Cet extrait met en évidence une première composante forte d'émergence du métier de CAP : « l'orientation client » au sein de l'administration. On s'aperçoit, à travers ces procédés narratifs, que la définition du métier est totalement inséparable de la redéfinition des cadres organisationnels. Comme le résume bien ce CAP de Liège, son métier émerge des transformations organisationnelles récentes du FOREM : le passage d'une logique de placement à une logique de conseil, d'accompagnement individualisé.

« Les grosses évolutions je dirais, ce serait les évolutions logiques qui vont d'un service qui était, avant 98, qui était un service de placeur ; quand je suis arrivée, on était déjà plus des placeurs mais, je dirais, c'est une évolution logique qui arrive aujourd'hui à un métier, je pense très professionnel de conseiller aux demandeurs d'emploi, de conseiller aux particuliers. »

(CAP, Liège)

Lorsque cet agent parle d'« évolutions logiques », on songe évidemment au manque de places sur le marché du travail : il apparaît « logique » de repositionner les activités traditionnelles de « placement » dans un contexte où le SPE n'est pas en mesure d'offrir une place à tout le monde. Il apparaît logique également, face à la concurrence des placeurs privés, d'inventer de nouveaux espaces d'intervention publique, de se saisir d'un nouveau marché, celui du conseil et de l'accompagnement de demandeurs d'emploi.

L'extrait suivant est un récit qui met en scène l'arrivée du « sang neuf » dans l'administration : l'arrivée de ces « nouveaux entrants », éminemment critiques par rapport aux politiques qu'ils sont chargés de mettre en oeuvre, et qui, pour éviter la « dérive » du système, s'engagent dans une voie résolument « sociale », qui consiste à se positionner, « avec un peu d'humanité », entre des individus et des procédures d'exclusion. Cet extrait met en évidence une deuxième composante forte d'émergence du métier de CAP : la valorisation du « travail social » au sein de l'administration.

« Le plan d'accompagnement des chômeurs pour moi, j'ai appris que ça existait, c'est que c'était une façon de trier les chômeurs qui avaient un an de chômage. De trier et de dire : « mais écoutez, ceux qui cherchent pas et qui ne répondent pas aux critères qu'on va établir, on va le dire à l'ONEM ». Et alors c'était... les syndicats sont venus à la porte disant que c'était une procédure d'exclusion. Ça été ressenti comme ça au niveau du public, comme une procédure d'exclusion. Et à la limite je vais dire, le jour où on s'est présenté pour le boulot, on n'en savait rien. Et au fur à mesure de la sélection, on s'est rendu compte quand même que c'était quelque chose de pas particulièrement apprécié ou appréciable. Et puis, quand on a été sélectionné à 3, donc on était 3 licenciées, il y avait eu X, il y avait Y et moi, - on avait été crier dans la rue avec la FGTB pour dire que c'était une abomination -. Et puis, on s'est retrouvée dedans. Et alors on s'est dit : « bon écoute, on se trouvait



pas mal, on se trouvait très social par rapport à notre objectif de départ. Dans notre façon de réagir et de penser ». Et on s'est dit : « écoute, si on laisse la place à d'autres, on ne sait pas dans quelle dérive ça va aller » Et donc, si on peut compter sur notre jugement à toutes les 3, on pourra au moins donner dans ce procédé un... quelque peu d'humanité. Et pour moi, ça sera dans le respect des gens, pour moi ce sera pas de l'abattage, qu'au moins on puisse défendre certains critères et qu'à la limite, on se mette un peu entre les critères de l'ONEM et on va jouer sur la tranche, mais avec un maximum de respect et de... on a la chance de pouvoir travailler en entretien individuel, c'était tout à fait nouveau puisque jusque-là il n'y avait que des guichets et des agents qui recevaient déjà de façon individuelle, mais sans avoir l'autorisation explicite de passer une heure avec chacun, tu vois ? Et de prendre son temps pour essayer de creuser, d'approfondir, de donner des pistes etc. Et donc on a commencé à construire ce métier qui n'existait pas avant. Et je crois qu'il a fallu 3 ans, et qu'il faut 3 ans au nouvel agent pour maîtriser autant les techniques d'entretien individuel, de se prémunir de ce que les gens disent ».

(Entretien responsable CAP, Libramont)

Lorsque ces agents, de la génération PAC, évoquent le Plan d'Accompagnement des Chômeurs, leur licence professionnelle de l'époque (1993), ils ne laissent généralement aucun doute sur leur engagement « contre » la politique qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.

« Le Plan d'Accompagnement des Chômeurs, si je me souviens bien de la chose, c'était considérer que les chômeurs sont un tas de fainéants, une bande de glandeurs, et donc qu'il fallait faire un tri entre les vrais et les faux chômeurs. »

(Conseiller SRP, Libramont)

Une culture professionnelle se développe en réaction à la culture politique. Une autonomie professionnelle se construit par rapport à l'« Etat », alors que ces groupes professionnels en sont les représentants. Parce que la politique d'emploi se transforme, les marges de manœuvre de ces agents de première ligne s'étendent : la territorialisation de l'action publique permet la territorialisation de l'activité professionnelle. Le groupe stabilise son territoire, complète, précise le mandat, moins parce que la licence est incomplète que par ce qu'elle est intenable sur un plan éthique : l'espace professionnel correspond à cette niche, cet interstice entre des individus et des procédures d'exclusion, dont eux seulement, travailleurs sociaux ou cliniciens, peuvent garantir une certaine « humanité ». Freidson définit le professionnalisme comme une stratégie politique d'existence, de survie et de développement en tant que groupe professionnel. C'est en ce sens que ce CAP de Liège nous livre prudemment en entretien : « *il y a une certaine humanité qu'on trouve au FOREM qui n'est pas incompatible, je crois, avec le professionnalisme* ».

### § 3.2. Les procédés symboliques de construction de l'identité professionnelle des CAP : « généralistes et spécialistes »

Une image forte, pour définir le métier de CAP est celle du médecin généraliste qui pose un diagnostic et qui renvoie à des spécialistes. Cette image, hautement symbolique, est induite par l'administration centrale du FOREM, comme nous l'avons vu précédemment, et fortement relayée par le terrain. Comme nous le confie la responsable du service des CAP de la province de Luxembourg : « on a une vocation qui est le diagnostic ».

« Est-ce que ça se dessine clairement, pour toi, la spécificité du CAP dans l'ensemble de cette structure ? C'est un peu le médecin généraliste qui va renvoyer à des spécialistes. C'est un peu comme ça qu'ils l'envisageaient, c'est un peu le médecin généraliste qui dit à un moment donné : « OK, voilà ce qu'on peut soigner ». Mais on va toujours aller voir... on va toujours s'attaquer aux symptômes et... enfin, partir des symptômes ... Alors, on va essayer de découvrir les causes réelles et de faire des propositions pour réagir en profondeur ». (...)

« Tu sais, c'est vraiment rattaché au corps médical ; je trouve que l'image n'est pas si mauvaise que ça. De dire : « eh bien voilà, vos douleurs au niveau du ventre, je pense qu'elles viennent... qu'elles sont gynécologiques », et je t'envoie chez un gynécologue ou peu importe, pour faire un complément d'analyse. Bon, je ne suis pas spécialiste, donc forcément je maîtrise la matière, j'ai mes limites et il y a peut-être des indices, des symptômes que je n'ai pas... que je ne connais pas encore. Et donc, si je veux être sûre d'envoyer vers le bon spécialiste à chaque fois, il faut qu'effectivement j'aie chaque fois des retours des spécialistes en me disant : « sois attentive, pose plein de questions, comme ça tu seras davantage sûre que la démarche vers moi est intéressante, ou plutôt vers monsieur X, madame Y puisque... » ». (...)

« Il y a les pré-repérages qui nous donnent une base de données à valider, pour nous permettre de visualiser, nous en tant que CAP. Donc, on va faire tout un travail de visualisation, de relevé de tout... - enfin si on parle le langage médical -, le relevé

de toute la symptomatologie ». (...) « Et donc notre travail de relevé qui en tant que généraliste, nous permet d'établir à terme un diagnostic, leur permet à eux aussi de rentrer dans un niveau de définition, de discours, de langage et de don de sens de leur employabilité, qu'ils n'ont à la limite jamais exploré ».

(Entretien responsable CAP, Libramont)

Que signifie cette référence au champ de la clinique sociale pour définir le métier de CAP ? Il nous semble que cette image, extrêmement structurante, est mobilisée pour différentes raisons étroitement liées entre elles.

Tout d'abord, il nous semble qu'un groupe professionnel émergent aura toujours besoin de s'identifier à des groupes professionnels fortement institutionnalisés, pour construire sa propre identité professionnelle, mais également pour alimenter une dynamique de professionnalisation (légitimité, déontologie, spécialisation et segmentation, stabilisation des territoires...).

Ensuite, nous pensons que cette image de la médecine guide, encadre symboliquement, le repositionnement qu'opèrent l'administration et ses agents de première ligne dans leur relation à l'usager, au client, ... en valorisant une nouvelle approche plus « humaniste », une approche « globale » de l'individu, dans sa complexité, dans ses souffrances, dans ses incohérences, ... Les professionnels du FOREM que nous avons rencontrés rendent compte de l'émergence progressive de nouvelles valeurs de travail : l'approche « humaniste » tendrait progressivement à effacer les dernières traces d'une tradition et d'une image plus « coercitive » (filiation avec l'ONEM). Cette image d'une médecine humaniste permet au CAP de s'extraire de cette fonction de contrôle, de cette image de « flic » de l'insertion. Comme nous le verrons plus loin, un des refrains que fredonne le groupe, en toutes circonstances : « nous, on n'est pas des gendarmes, nous on n'est pas l'ONEM ».

Enfin, vis-à-vis du public, cette image du médecin généraliste, du médecin de famille, permet aux CAP de faire comprendre avec des mots simples et parlants, la spécificité de leur action : à savoir, une action générale sur laquelle va venir se greffer toute une série d'autres interventions ponctuelles et spécifiques (formation qualifiante, remise à niveau, recherche active d'emploi, PFI, ...).

« Nos spécificités ? L'accompagnement. Je pense que c'est la plus grosse spécificité, c'est essayer de ne pas toujours fonctionner ponctuellement, d'essayer d'avoir un processus ou une ligne de conduite avec un demandeur d'emploi et de pouvoir lui permettre cet accompagnement pour ne pas le perdre. Une autre spécificité, c'est avoir une vue globale, c'est essayer de voir la recherche d'emploi d'une manière globale et de voir la personne d'une manière globale. Même si notre premier but est la recherche d'emploi, on doit fonctionner avec le demandeur d'emploi et voir dans quel chemin se diriger pour lui ».

(Entretien CAPAS, Libramont)

Ce qui est tout aussi intéressant, c'est de rendre compte des limites, très clairement posées par les acteurs, de la portée symbolique de cette image du généraliste : elle s'arrête bien quelque part ... En voici les contours : il s'agit moins de soigner ou de guérir les demandeurs d'emploi qui souffriraient de « troubles de l'employabilité », que de prendre en compte ces « troubles », de les analyser, les diagnostiquer, dans une approche globale de l'individu, et de renvoyer à des spécialistes compétents, tout en restant le référent unique de la personne.

Freidson montre qu'une profession consultante se caractérise par la double activité de diagnostic et de traitement. Les CAP du FOREM apparaissent comme une profession consultante qui sous-traite largement l'activité de traitement. En ce sens, le CAP se définit comme une personne référence qui « aiguille » vers d'autres services internes ou externes. « *Aiguiller, renvoyer à un autre service, une autre institution : c'est un rôle qu'on doit prendre !* », nous confie cette CAP d'Arlon. Comme le souligne ce CAP de Liège, « *notre service, c'est un peu la plaque tournante du FOREM* ». Cet extrait d'entretien d'une CAP de Libramont explicite cette fonction de généraliste qui renvoie à des spécialistes.

« On est un peu central, dans le sens où par notre fonction de pré-repérage des besoins et tout ça, donc on est là aussi pour,... comment je pourrais dire,... donc voir les attentes du DE et les dispatcher dans les autres services du Forem. Si c'est juste administratif, mise à jour des dossiers, ça c'est mon collègue CDA. Si c'est vraiment une réorientation professionnelle ou autre, c'est mon collègue COP, donc voilà,... Et puis, si c'est un conseil technique de recherche d'emploi, là on envoie vers un collègue CRE. Disons qu'on est un peu central, enfin, moi je le vois comme ça.

(...)

C'est comme je disais tout à l'heure, on est un peu central, dans le sens où je veux dire, on aiguille vers tous les autres services du Forem, y compris aussi, réseaux hors Forem, parce qu'il n'y a pas que le Forem. On est un peu central quand même. Une bonne connaissance des autres services, je dirais que c'est quand même fort important. »

(CAP, Libramont)

Comme le rappellent sans cesse ces agents, un bon généraliste doit être conscient de ses limites : « on n'est pas des spécialistes ». Comme le montre Isabelle Baszanger, le médecin de famille, relativement proche de ses clients (ou patients), qui s'efforce à côté de son rôle de médecin, d'être « le plus humain possible », apparaît dans la hiérarchie médicale comme le « *premier maillon de la chaîne des distributions de soins. Se désigner comme 'premier degré de contact avec l'appareil médical' est déjà une façon de qualifier son propre travail : l'existence reconnue d'autres disciplines médicales borne ici la définition du rôle du généraliste. De ce bornage découle logiquement l'idée de limite, celle de 'passer la main'.* » (Baszanger, 1983 : 279). Ainsi, les CAP s'appuient tout à la fois sur un réseau « interne » de spécialistes (les spécialistes du FOREM) et sur un réseau « externe » au FOREM.

Le réseau interne se compose d'abord d'un « noyau dur » : les conseillers du « pôle particulier » spécialisés dans les démarches administratives (CDA), dans l'orientation professionnelle (COP) ou dans les techniques de recherche d'emploi (CRE). Les CAP sont également reliés, en permanence, aux deux autres « pôles » de FOREM Conseil : le « pôle entreprises » (les conseillers en ressources humaines et conseillers en recrutement) et le « pôle partenariat » (les conseillers en relations partenariales). Enfin, ils bénéficient de connexions plus ponctuelles avec FOREM Formation (entité 2), en particulier avec les agents des « services clientèle » des différents centres de formation de l'Office. La mobilisation du réseau interne est facilitée et encouragée par l'administration centrale du FOREM. Tout est prévu, en interne, pour que généralistes et spécialistes collaborent étroitement dans des espaces de travail communs, pratiquent les mêmes horaires, les mêmes langages indigènes (communication interne intensifiée), suivent des formations communes, participent à des réunions de travail communes (réunions de pôle), utilisent des outils de travail, certes différents, mais « usinés » à la même « chaîne ».

Le « réseau externe » renvoie à l'ensemble des « partenaires » de l'Office, aux « réseaux locaux d'insertion » : l'AWIPH, les EFT/OISP, l'IFAPME, L'EPS, la Chambre de Commerce, les CPAS, les Centres de guidance, l'Inspection des lois sociales, ... Dans leur fonction de généraliste, les CAP sont quotidiennement amenés à mobiliser ce réseau externe. Comme en témoigne l'extrait ci-dessous, la mobilisation du réseau externe est certainement aussi indispensable que la mobilisation du réseau interne, bien que les « coûts » ne sont pas comparables.

« Moi ou même l'équipe, je dis que si on ne travaille pas en réseau, on est mort. C'est la mort assurée. J'en suis hyper-persuadée. Nous, la personne qu'on voit, on l'appelle peut-être DE, on sait que c'est un humain, mais on l'appelle DE, mais cette personne-là, elle est peut-être passée par un CPAS, elle est peut-être passée à la mutuelle, elle est peut-être passée à Carrefour formation, elle est peut-être passée à l'ERE... On n'a pas l'exclusivité sur cette personne et elle est libre et elle va aller dans beaucoup d'endroits différents, donc si on n'a pas une vision assez large de ce qu'il y a sur la province et si on n'essaie pas d'établir plus ou moins des contacts... Mais c'est quelque chose de très difficile ».

(Entretien CAPAS, Libramont)

La mobilisation du réseau externe est beaucoup moins évidente : il n'y a plus de partage des mêmes espaces de travail, horaires, langages communs, ... mais simple coexistence sur un même territoire. Les « coûts » de connexion à ce réseau externe (en temps, en frais de

déplacements, en énergie, ...) sont extrêmement plus lourds à supporter et, dès lors, ne peuvent se justifier que dans l'intérêt de l'utilisateur, dans des situations qui nécessitent l'intervention d'un spécialiste externe du réseau. Autrement dit, c'est le public qui fait tenir ce réseau externe : comme les CAP ne peuvent ni assumer les coûts, ni justifier les coûts d'une connexion « permanente » au réseau externe (cette tâche incombe d'ailleurs au CSRP), c'est le public, et lui seul, qui fait ponctuellement le lien.

### **§ 3.3. Les « ritournelles » comme procédés de territorialisation de l'identité professionnelle des CAP**

Nous avons identifié les procédés narratifs de construction de l'identité professionnelle qui mettaient en évidence deux composantes fortes du métier de CAP : l'orientation client et le travail social. Nous avons également identifié les procédés symboliques qui construisent le métier de CAP comme un généraliste de l'employabilité s'appuyant sur un réseau complexe de spécialistes. Centrons-nous dès à présent sur les procédés de territorialisation de l'identité professionnelle des CAP.

Le concept de « ritournelle », emprunté à G. Deleuze et F. Guattari, sert à désigner « *un ensemble de matières d'expression qui tracent un territoire* » (Deleuze et Guattari, 1980 : 397). « *Si la ritournelle territoriale passe si souvent dans les ritournelles professionnelles, c'est que les professions supposent que des activités fonctionnelles diverses s'exercent dans un même milieu, mais aussi que la même activité n'a pas d'autres agents dans le même territoire (...). Chez l'animal comme chez l'homme, ce sont les règles de distance critique pour l'exercice de la concurrence : mon coin de trottoir. Bref, il y a une territorialisation des fonctions qui est la condition de leur surgissement comme 'travaux' ou 'métiers'.* » (Deleuze et Guattari, op. cit. : 394). Les ritournelles se caractérisent par leur caractère répétitif et différencié ; leur fonction est territoriale. Les CAP tracent les limites de leur métier, définissent le métier et le sens du métier par ses bornes, par ce qu'il n'est pas.

#### **Ritournelle (R1) : « Le sens de notre travail, ce n'est pas de trouver des solutions »**

Une première ritournelle concerne le sens du travail des CAP. La version générique de ce refrain pourrait être la suivante : « le sens de notre travail ce n'est pas de trouver des solutions ». Par ce refrain, ces travailleurs tracent les bornes de leur intervention : leur travail ne consiste pas à résoudre les « problèmes » des demandeurs d'emploi, - le principal problème étant qu'ils n'ont pas d'emploi. Les professionnels de l'insertion n'étant pas responsables du non-emploi des individus, ni du manque de place sur le marché du travail, c'est à un autre niveau que doit se construire leur intervention : non pas mettre l'individu dans une place, lui offrir un emploi, une solution toute faite, mais le faire travailler son employabilité.

Lors d'une réunion du « pôle particulier » tenue à Libramont le 17 décembre 2002, ce « refrain » concluait, non sans humour, une réflexion menée collectivement sur la nature et la finalité de l'intervention des conseillers particuliers de FOREM Conseil : « *si vous avez un problème d'emploi, venez avec des solutions et le FOREM vous aidera* ». Parallèlement à cette version « caustique » de la ritournelle, qui témoigne d'une grande capacité réflexive de ces agents, d'autres versions coexistent. Sur un document de travail des CAP, réalisé par l'administration centrale du FOREM, on peut lire la mention en gras : « notre expertise ne consiste pas à trouver une solution rapide ! ». Il s'agit là d'une version minimaliste ou pragmatique de la ritournelle : les solutions ne sont jamais des solutions toutes faites, apprennent ces agents en formation, elles émergent invariablement d'un long processus, d'un « trajet d'employabilité » que mène le demandeur d'emploi. Une autre version minimaliste ou

pragmatique de ce refrain est énoncée par cette CAP de Libramont : « ne pas devoir trouver une solution à tout le monde ».

« Mais c'est vrai que je pense que je parle comme ça aujourd'hui parce que je pense que la dernière formation que je suis allée suivre, je disais tantôt le cadre d'identité professionnelle, ça m'a permis de ne plus devoir absolument trouver une solution à tout le monde. (...) J'arrive à moins me culpabiliser ».

(Entretien CAP, Libramont)

Prendre conscience des limites de son intervention permet à certains professionnels de moins « culpabiliser ». Ces refrains ou ritournelles rendent compte de déplacements normatifs et éthiques que génère la mise en œuvre de politiques actives d'emploi. L'Etat, à travers ses acteurs de première ligne, ne se présente plus comme responsable de l'emploi ou du non-emploi des individus (cfr. la convention keynésienne de plein emploi, dont nous parlent Salais et al., 1986 : 239), il investit dans la responsabilisation des individus quant à leur employabilité, et il charge des professionnels d'accompagner ces individus travaillant leur propre employabilité.

« Moi je dis : mon truc, c'est d'écouter la personne, de voir un petit peu où elle en est par rapport à son projet professionnel. Et en fonction de ça, si elle le souhaite, moi je peux lui donner un petit coup de pouce pour que... pas nécessairement décrocher un boulot, mais pour y voir plus clair et voir ce qu'il faut faire pour décrocher ce fameux boulot. (...) C'est ça que je disais, au début, je voulais absolument que les gens travaillent. Et puis même si la personne trouvait du boulot pour te faire plaisir, quinze jours, trois semaines après, il était de nouveau sans emploi. Et c'est de nouveau dans cet engrenage parce que il n'était pas prêt. Moi je dis ils ont 18 ans, c'est leur choix, mais je les sensibilise au fait que... voilà ... que c'est important... »

(Entretien CAP, Libramont)

Si pour certains, le sens du travail ce n'est pas forcément que les gens travaillent, pour d'autres, de manière plus tranchée, le sens du travail du CAP, ce n'est pas de trouver des solutions, mais même pas d'en chercher. Comme l'explique cette CAP, donner un emploi, une solution toute faite, c'est la facilité, c'est « envoyer le mec au casse-pipe » ...

« Or, on n'a pas une vocation d'orientation, on a une vocation qui est le diagnostic, et quelque part c'est une proposition de piste, une proposition de priorité aussi dans ces différentes pistes, ... Dans le terme orienter comme on l'entend d'habitude, je crois que c'est pas du tout ça. Et qu'au contraire, ce serait même une dérive à ne pas prendre. Tu sais, de se contenter pour finir de dire : « ben, qu'est-ce que vous voulez ? Ah bon, voilà. On va vous orienter vers tel service ». Et pourquoi est-ce que je dis ça, parce que justement la dérive, la grosse dérive à éviter dans notre métier, c'est même pas de trouver une solution, c'est même de la chercher. On est pas là pour parler en termes de solutions. Pour un tas de raisons. Vraiment pas. Parce que de nouveau, c'est la facilité, la solution. C'est la petite semelle, quoi. C'est : tu viens chez moi, tu as un problème, je te donne ta solution, tu pars heureux ». (...)

« C'est facile (...) de sortir une offre d'emploi de sous la table et de dire « présente-toi là ». Et même si ça marche, ce n'est pas notre métier à nous. C'est pas pour ça qu'on est fait en tous cas. J'ai pas dit qu'on le ferait pas. Mais je trouve ça très insignifiant par rapport à ce que tu peux amener. (...) Tu n'as pas testé ses moyens de mobilité etc. pour accéder à un emploi, tu ne sais absolument pas vers quoi il veut aller, et donc c'est très bien s'il se présente à son premier job, mais il y a d'autres chances que ça marche comme ça. Ou alors il va dire oui à l'emploi, il est pas capable d'y aller demain parce qu'il a pas la bagnole. T'as rien testé, quoi. T'envoies le mec au casse-pipe. Pour moi, c'est ça. Et c'est la grosse différence entre ce que les gens viennent chercher et ce qu'on leur propose, je crois ».

(Entretien responsable CAP, Libramont)

Si tu donnes un emploi à un chômeur, il travaillera un jour ; mais si tu lui apprends à pêcher des emplois, il travaillera toute sa vie ... En définissant le métier par ce qu'il n'est pas, l'acteur nous livre ici, dans la dernière phrase, de manière presque anodine, une des dimensions essentielles de son métier : l'intense travail de traduction que le CAP opère à partir des attentes des individus (ce que les gens viennent chercher) pour les reformuler en projets, ou du moins en produits (ce qu'on leur propose). Car si au niveau du discours, des énoncés, l'approche du CAP doit se centrer sur les besoins de l'individu, dans la pratique, les choses ne sont pas si simples : l'individu a-t-il conscience de ses besoins réels ?, ne confond-il pas besoins et envies ou rêves ?, exprime-t-il des besoins auxquels le FOREM peut répondre ?

Dès lors, le sens du travail du CAP consistera essentiellement à traduire des besoins rêvés en besoins réels, à traduire des besoins illégitimes en besoins légitimes, à traduire des besoins inexprimés en demandes.

« A Seraing, souvent on a des questions cachées. Ils viennent pour un CV et puis on se rend compte qu'il y a des tas d'autres choses, ça pose des tas de problèmes de logement, de famille, ils sont complètement désorientés. Le CV est parfois le prétexte à plein de trucs ... Maintenant, moi je dis que 100 % de satisfaction c'est impossible, parce qu'il y a des tas de gens qui viennent : je voudrais un emploi, mais franchement je ne saurais même pas vous dire ce qu'il y a comme offre d'emploi au FOREM et c'est vrai, je ne le sais pas. Je ne veux pas le savoir non plus parce que c'est pas du tout mon objectif. Je ne cherche pas un travail pour les gens. J'essaye de rendre les gens autonomes ou donner au moins toutes les cartes aux gens pour qu'ils aient les moyens de trouver l'emploi qui leur convient et pas l'emploi que je pourrais leur dénicher un truc comme ça. »

(Entretien CAP, Liège – Seraing)

Nous reviendrons plus amplement sur ce point essentiel lorsque nous analyserons le travail d'insertion in situ.

### **Ritournelle (R2) : « Nous, on n'est pas l'ONEM »**

Un autre refrain esquisse les contours de l'espace professionnel. Comme nous le confie cette CAP de Libramont en entretien, « moi, je ne suis pas l'ONEM, je ne suis pas là pour qu'ils (les demandeurs d'emplois) me rendent des comptes ». Cette ritournelle, nous l'avons entendue en entretien, mais également en réunion d'équipes, et surtout face au public, comme en témoignent ces trois courts extraits.

« Moi, je ne suis pas l'ONEM, donc je ne suis pas là pour vérifier si tu fais réellement des recherches ou pas. Je suis là pour t'accompagner et t'aider »

(CAPAS – Libramont : Mélanie)

« Moi, je ne suis pas un gendarme, je ne suis pas l'ONEM. Moi, je suis là pour essayer de donner quelque chose, je ne suis pas là pour épier, obliger, surveiller, je n'ai pas le temps et ce n'est pas du tout mon travail »

(CAPAS – Libramont : Jean)

« Moi, je suis là pour entendre ton projet. Si ton projet c'est : écoutez, moi pour l'instant, la recherche emploi ça ne m'intéresse pas, j'ai envie de me consacrer trois-quatre mois à ne rien faire, moi je peux l'entendre aussi. Je ne suis pas l'ONEM, je ne suis pas là pour te surveiller, si la recherche d'emploi ce n'est pas dans ta tête, on travaillera quand elle sera dans ta tête. »

(CAPAS – Libramont : Cindy)

Cette ritournelle semble opposer l'aide proposée par l'agent du FOREM au contrôle imposé par l'ONEM... Face au public, la légitimité de l'agent repose invariablement sur sa capacité à « désamorcer » la contrainte. Précisons que cette « capacité » professionnelle est travaillée collectivement, dans le cadre de réunions de travail, dans le cadre de formations, ou de manière plus informelle à la cantine, entre deux entretiens dans l'espace « fumeurs » ... Pour désamorcer la contrainte, deux étapes clés ont pu être identifiées. Dans un premier temps, l'agent doit permettre au demandeur d'emploi d'« objectiver » la contrainte : la contrainte c'est l'ONEM, c'est le dispositif PJ+, « ce n'est pas moi », dira l'agent..., afin d'établir une relation de confiance avec le demandeur. Dans un second temps, le CAP devra impérativement déplacer la contrainte de l'extériorité du dispositif d'accompagnement à l'intériorité de la personne, pour obtenir un engagement effectif, et non seulement de principe, de la part de son « client ».

Mais ce refrain ne loue pas naïvement l'opposition classique de l'aide et du contrôle. Comme nous l'évoquerons plus loin, ces professionnels savent pertinemment que pour « aider » il faut impérativement « contrôler » : l'activité de diagnostic repose sur le contrôle d'informations, le paramétrage de situations ... En réalité, cette ritournelle oppose une relation d'« aide-

contrôle » à un terme absent, une relation de « contrôle-sanction », la sanction invisible de l'ONEM. En clair, lorsque ces agents clament qu'ils ne sont pas des « flics » de l'insertion, ils expriment une tension identitaire générée par un transfert institutionnel de compétences : l'ONEM (organisme fédéral) sous-traite le contrôle des bénéficiaires de l'assurance-chômage au FOREM (organisme régional) qui, pratiquement, ne peut assumer cette fonction qu'à travers une relation de « conseil », d'« aide », d'« accompagnement ».

**Ritournelle (R3) : « Nous, on ne fait pas du quantitatif »**

Une dernière ritournelle retiendra notre attention. Elle exprime la quête d'autonomie professionnelle du groupe, cette stratégie qui vise à échapper au contrôle extérieur, à l'évaluation externe du travail.

« On a beaucoup travaillé sur la quantité pendant des années, et dans mes discours, j'arrête pas de recentrer tout sur la qualité. (...) Tu vois ce que je veux dire ? (...) Et donc à tout moment il faut rappeler : « attention, personne n'est capable de prendre 8 personnes par jour dans un premier entretien individuel et de le faire correctement. » Là ce sont des critères de qualité qu'on a fixés, à savoir de faire un repérage complet sur tous les axes de la personne etc. Personne n'est capable de faire ça correctement avec 10 individus par jour. Ça non, c'est clair. Et c'est moi qui me charge de dire combien de personnes on prend ... C'est quasi une mentalité, une philosophie, je sais pas comment dire ... »

(N+1, Libramont)

En plus de comptes à rendre à la hiérarchie interne, ces agents se sentent constamment épiés, - à l'instar de leurs « clients » -, en permanence sous la loupe d'« évaluateurs externes », d'« experts », de décideurs politiques, de « chercheurs » qui évaluent, contrôlent, compilent, commentent les résultats (chiffrés) de leur travail. Par cette ritournelle, ils s'opposent à cette « politique d'indicateurs » avide de performances statistiques, dont nous parle Robert Salais (2004).

« C'est plus au niveau quantitatif ... C'est un peu dommage parce que je pense qu'il y a vraiment une qualité de service offerte chez nous qui ne transparait pas toujours dans le quantitatif, dans les statistiques. (...) Je dirais pour le qualitatif, la préoccupation existe bel et bien, tu peux noter ça. Mais ... il y a le qualitatif au niveau individuel, c'est le travail qu'on fait chaque fois qu'on est face à une personne. Et puis, il y a le qualitatif qui passe dans la quantité ... quand il faut rendre des comptes par rapport à l'institution. »

(CAP – Liège)

Mais leurs marges de manœuvre sont extrêmement étroites, étant donné leur position, leur implication au sein de cet « Etat évaluateur » (Maroy, 2004). Ils peuvent difficilement s'y opposer frontalement. C'est ainsi qu'ils brouillent les pistes, qu'ils court-circuitent toute tentative d'évaluation externe de leur travail : il font du qualitatif, ils prennent le temps, ils ne se tracassent plus ...

« Ah ben il faut prendre le temps ! Maintenant c'est vrai que dernièrement on nous a dit que c'était ... qu'on privilégiait la qualité à la quantité. Dans la province du Luxembourg, c'est ce qu'on a toujours dit, qualité et pas quantité. Donc maintenant c'est vrai qu'il y a des gens qu'on ne verra jamais ... Non. Pour ça, maintenant, nous, on ne se tracasse plus, c'est qualité et pas quantité. »

(CAPAS – Arlon)

« Par rapport au travail, je crois que le message est clair : l'accent est mis sur la qualité et pas sur la quantité, même si effectivement on doit rentrer un grand nombre de dossiers, je sais bien qu'on n'y fera pas face du jour au lendemain, mais voilà. »

(CAP – Arlon)

« Oui, mais on ne saurait pas voir tout le monde parce qu'on n'est pas assez de personnel. C'est impossible. Même avec la meilleure volonté du monde... et moi je préfère la qualité que la quantité. Je ne suis pas comme dans les autres DR... Pourquoi ? Parce que je me suis déjà rendu compte que quand j'avais fait sept ou huit entretiens sur ma journée ... le huitième ou le septième, même le sixième, tu pètes un plomb ! Tu ne sais plus... enfin moi je préfère aller loin dans mon truc et... que

de faire ça... On a toujours décidé « qualité » de toute façon. Et maintenant on vient de nous dire qu'on pouvait poursuivre. X (le coach) est allée en réunion à Charleroi. Et Charleroi lui a donné l'accord. »

(CAP – Libramont)

Le dernier extrait nous renvoie à cet argument souvent mobilisé par les agents pour justifier leur position : de toute façon, ils n'ont pas les moyens de faire du quantitatif, de faire du chiffre, de voir tout le monde ...

D'après une analyse des « Consultants Internes en Ressources Humaines (CIRH) » du FOREM, les ressources en personnel des « Services aux Particuliers » en général et celles du « Service des CAP » en particulier seraient sous-évaluées<sup>194</sup>. Au 1<sup>er</sup> octobre 2002, les « Services aux Particuliers » compteraient seulement 82,94 % du personnel jugé nécessaire en Région wallonne. La situation de la « Direction Régionale » d'Arlon occupe la lanterne rouge avec seulement 70,5 % des effectifs exigés pour les « Service des CAP »<sup>195</sup>. Le tableau ci-dessous présente les besoins en personnel du SPE, exprimés en Equivalent Temps Plein (ETP) pour chaque sous-région étudiée et pour chaque type de public.

Tableau. Besoins en ETP par DR et par public

DR	PJ+	PTP	Volontaires 1 <sup>ère</sup> ligne	Volontaires accompagnement	Suivi des conventions	Total
Liège	23.2	2	3.9	8.6	2.4	40.2
Arlon	9.1	0.5	0.8	1.6	1.1	13.1
Total RW	120.1 ETP	13.5 ETP	18.6 ETP	40.4 ETP	16.9 ETP	209.5ETP

Source : Ressources Humaines Pôle Particuliers, 15 mars 2002, FOREM.

Les agents de la Province de Luxembourg s'appuient sur ce document interne « non officiel », émanant du CIRH, pour légitimer leur stratégie identitaire, la traduction professionnelle de la politique d'employabilité menée en Région wallonne.

Comme le rappelle fréquemment, et non sans humour, ce CAP de Virton à ses clients : « *je ne suis pas payé au rendement, donc que vous ayez ou non un boulot ça ne change strictement rien pour moi* ». On trouve ici une synthèse des trois principales ritournelles du CAP : il ne met pas à l'emploi, il n'est pas un « flic » de l'insertion, il ne fait pas du chiffre. Les ritournelles du CAP agissent comme des balises, des barrières, des barricades. Elles protègent le groupe des invasions profanes (l'orientation client), de la pression concurrentielle d'autres groupes professionnels (comme les placeurs privés qui « font du chiffre »), de l'intrusion des pouvoirs publics (l'évaluation externe).

## SECTION 4. LES PUBLICS

Qui sont ces individus que doivent accompagner les CAP ? La licence et le mandat des CAP définissent les publics cibles. Parallèlement à cette catégorisation institutionnelle, les CAP élaborent des catégorisations pratiques de leurs clients. La « construction professionnelle des publics », opérée par les CAP, résulte de cette double catégorisation institutionnelle et pratique.

<sup>194</sup> Précisons que cette analyse n'a cependant jamais été avalisée par le Comité de Gestion du FOREM.

<sup>195</sup> Rappelons que l'équipe d'Arlon se composait en 2002 de 7,9 CAP et de 1.34 CAPAS, soit 9,24 ETP, soit 70,5% des besoins ; quant à l'équipe de Liège, elle comptait 33,09 CAP et 1,85 CAPAS, soit 34,94 ETP, soit 86,9% des besoins. Sur l'ensemble de la Région wallonne, les quelque 162,21 ETP représentent 77,42% des besoins en CAP.



## § 4.1. La catégorisation institutionnelle des publics

Au niveau de la licence, il convient de rappeler que la politique du Parcours d'insertion (P.I.), comme dispositif global d'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi vers l'emploi, s'adresse à l'ensemble des chômeurs, tout en ciblant quelques catégories de publics prioritaires tels que les « jeunes faiblement qualifiés » et les « chômeurs de longue durée ». En Belgique, le Plan Rosetta, - cet accord de coopération entre le pouvoir fédéral et le pouvoir des Régions (17/01/2000) optant résolument pour « une approche préventive du chômage » visant *l'amélioration des capacités d'insertion professionnelle* (premier pilier de la SEE en 2000) -, apparaît comme une « traduction nationale » de l'orientation européenne : ce « plan » prévoit trois mesures d'emploi et de formation dont pourront bénéficier les jeunes, une fois sortis de l'école : le parcours d'insertion, la convention de premier emploi et le programme de transition professionnelle.

Le Parcours d'insertion (P.I.) combat le chômage des jeunes « à la source », dans la mesure où, avant d'être inscrit depuis trois mois comme demandeur d'emploi, chaque « jeune faiblement qualifié » est convoqué par le service régional de l'emploi afin de conclure une convention d'insertion adaptée à ses besoins spécifiques et qui le prépare en même temps à une *Convention de premier emploi* (CPE). Rappelons que la CPE peut prendre trois formes : un contrat de travail à temps plein ou à temps partiel d'au moins un mi-temps, un contrat de travail à temps partiel d'au moins un mi-temps lié à une formation, ou un contrat d'apprentissage ; lors de l'engagement des jeunes peu qualifiés, l'employeur bénéficie d'importantes réductions de cotisations sociales. Quant au *Programme de transition professionnelle* (PTP), il permet aux jeunes demandeurs d'emploi et aux chômeurs de longue durée d'acquérir de l'expérience professionnelle dans le secteur public ou le secteur privé non marchand. Tant le gouvernement fédéral que les gouvernements régionaux et communautaires contribuent au financement de ce programme.

### Le Programme de Transition Professionnelle (PTP)

Le « Programme de Transition Professionnelle » a été instauré dans le cadre de l'accord de coopération du 4/03/1997 entre l'Etat fédéral et les Régions, modifié par l'accord de coopération du 15/05/1998 afin de répondre au double objectif suivant : d'une part, satisfaire des besoins collectifs peu ou pas suffisamment rencontrés par le circuit de travail régulier dans le secteur non-marchand, et d'autre part, donner la possibilité à des jeunes et à des personnes peu ou moyennement qualifiés, exclus du marché du travail, d'accéder à un emploi<sup>196</sup>. L'expérience professionnelle acquise par les bénéficiaires du dispositif, complétée par une formation et un accompagnement du FOREM, doit favoriser leur réinsertion sur le marché du travail. Une convention de formation-accompagnement tripartite entre l'employeur, le travailleur PTP et le FOREM est signée parallèlement au contrat de travail.

En région wallonne, la politique du Dispositif intégré d'insertion (D.I.I.) apparaît comme l'application concrète de cet accord de coopération Etat fédéral – Régions (et de ses mises à jour successives).

Le mandat des CAP stabilise cette catégorisation « politique » des publics cibles. L'administration centrale du FOREM charge les CAP de suivre quatre types de publics dans le cadre de leur parcours : les « PJ+ », les « PTP », les « demandes volontaires » et les « suivis stagiaires ». Chacune de ces « catégories indigènes » renvoie à des catégories d'individus, de clients différents :

- les PJ+ sont des jeunes de moins de 25 ans qui entrent dans le Plan Jeunes Plus du FOREM (cfr. infra) ;

---

<sup>196</sup> Décret de la Région wallonne du 16/07/1998 portant approbation de l'accord de coopération entre l'Etat fédéral et les Régions modifiant l'accord de coopération du 04/03/1997 entre l'Etat fédéral et les Régions relatif au Programme de Transition Professionnelle

- les PTP sont des chômeurs complets indemnisés (CCI) de plus de deux ans insérés dans un Programme de Transition Professionnelle (voir encadré ci-dessus) ;
- les « demandés volontaires » sont des individus qui viennent spontanément solliciter les services du CAP (demandeurs d'emploi librement inscrits, indépendants, travailleurs salariés, ...) ;
- les « suivis stagiaires » sont des demandeurs d'emploi en formation pré-qualifiante ou de remise à niveau chez un opérateur agréé (reconnu par le FOREM : cfr. article 6 de l'arrêté de l'Exécutif de la Communauté française du 12/05/1987).

Rappelons que le « Plan Jeunes Plus » est le nom donné par le FOREM au « Parcours d'insertion » prévu dans l'accord de coopération, signé le 17/01/2000, entre le gouvernement de la Région wallonne et le gouvernement fédéral. Il succède au Plan d'accompagnement des chômeurs (PAC) et au Programme personnalisé d'insertion (PPI). Il a pour objectif de « prévenir le chômage de longue durée et de permettre aux jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés de prendre position sur le marché de l'emploi »<sup>197</sup>.

Le PJ+ concerne obligatoirement les jeunes demandeurs d'emploi, de moins de 25 ans, qui sont sortis de l'école depuis moins de trois mois au moment de leur entrée dans le dispositif et qui ne possèdent pas de diplôme de l'enseignement secondaire supérieur. En 2001, le PJ+ est étendu à tous les demandeurs d'emploi de moins de 25 ans, sortis de l'école depuis moins de trois mois, quel que soit leur diplôme. C'est alors qu'une hiérarchisation des publics prioritaires a été opérée par l'administration centrale du FOREM :

- Public 1. Public prioritaire : moins de 25 ans < CESS (certificat d'études secondaires supérieures)
- Public 2. Public élargi pour 2001 : moins de 25 ans et < SNU et SU (supérieur non universitaire – supérieur universitaire)
- Public 3. Public élargi si pénurie : moins de 25 ans et SNU ou SU

#### **Le Plan Jeunes Plus (PJ+) : modalités pratiques**

Dans les 3 mois qui suivent son inscription comme demandeur d'emploi, le jeune reçoit une lettre de convocation pour une information collective sur le FOREM. A cette occasion, un premier contact est pris avec le CAP. Celui-ci doit avoir lieu avant la fin du 4ème mois qui suit l'inscription du jeune.

Dès le premier contact, le CAP « offre » au jeune la possibilité de contractualiser son accompagnement sous la forme d'une « convention d'insertion » signée en trois exemplaires : une copie pour le jeune, une pour le FOREM et la troisième pour l'ONEM. Pour définir l'engagement pris avec le jeune, le CAP propose l'un des 6 « modules d'action » : « la recherche active d'emploi » concerne toute action de recherche d'emploi ; « la détermination » définit des actions d'aide au jeune afin de déterminer sa situation générale et son projet professionnel en particulier (ici le CAP peut relayer son action vers les « Conseillers en Orientation » du FOREM) ; « la guidance socio-professionnelle » vise aussi l'assistance du jeune mais uniquement dans le chef du CAP ; les actions de « formation de remise à niveau » visent l'acquisition d'un niveau de base pour le jeune ; « les formations qualifiantes » engagent le jeune dans une préparation à un métier ; enfin, « la formation individualisée en entreprise (PFI) » se rapporte aux formations en entreprises (ce type de formation pouvant être complété par une formation chez un opérateur de formation).<sup>198</sup>

Ensuite, un « suivi mensuel » est assuré par le CAP. Il peut s'agir de rencontres afin de réorienter le jeune (signature d'éventuels avenants à la convention d'insertion), de rencontres afin de suivre les démarches du jeune ou d'une simple communication téléphonique afin de s'assurer du respect du contrat passé.

Le parcours se termine par la signature d'un « rapport final », également en 3 exemplaires. Trois solutions existent. Soit le jeune a terminé les actions stipulées dans son contrat et il peut ou non avoir trouvé un emploi. Soit le jeune a trouvé un emploi entre-temps et il « sort du dispositif ». Soit le jeune abandonne la partie et dans ce cas, il s'expose à la « procédure d'objectivation » c'est-à-dire que le FOREM signale le refus de coopérer du jeune à l'ONEM ; dans certains cas, l'ONEM peut refuser d'octroyer des allocations de chômage.

<sup>197</sup> Annexe à la convention de partenariat FOREM – ONEM, in Plan Jeunes + : Vade-mecum à l'attention du personnel du FOREM, mise à jour mai 2001.

<sup>198</sup> Ibid.

Lors de notre travail de terrain, les CAP passaient près de 80% de leur temps de travail à de l'accompagnement de jeunes demandeurs d'emploi bénéficiaires du PJ+, les 20% restant étant principalement consacrés à l'accompagnement de PTP et, plus occasionnellement à des suivis de stagiaires en OISP. Quelques mois auparavant, lors du lancement du PJ+, ils y passaient 100% de leur temps, nous ont-ils confié en entretien.

Quant à cette mystérieuse catégorie de « volontaires », nous n'avons jamais eu l'occasion d'en rencontrer. Cependant, les responsables d'équipe nous ont fait part de leur intention de libérer des plages horaires pour ces demandes spontanées d'accompagnement.

## § 4.2. La catégorisation pratique des publics

En regard de ces publics « prescrits » par l'administration centrale, nous souhaiterions nous centrer à présent sur la manière dont ces professionnels se représentent leurs publics. Notons que pour les CAP, - et la situation est très différente de celle des animateurs pédagogiques de Carrefour Formation ou des professionnels des EFT -, les prescriptions réglementaires des publics cibles sont tellement précises et contraignantes qu'elles laissent peu de place aux représentations des agents. Les CAP ont eu beaucoup de mal à nous parler de leurs publics en d'autres termes que ceux utilisés dans les réglementations : les PJ+, les PTP, les stagiaires, les volontaires.

Cependant, notre insistance à les faire décrire chacune de ces catégories institutionnelles a quand même permis de faire émerger quelques typologies ou taxonomies indigènes véhiculées et construites par ces professionnels au cours de leur pratique. Ainsi, lorsqu'on les interroge sur cette mystérieuse catégorie des « volontaires », ils nous parlent de ces individus qui viennent spontanément au FOREM pour parler de leur recherche d'emploi, de leur expérience professionnelle, pour exprimer leur souhait de changer de boulot, etc.

« Les volontaires, c'est par exemple quelqu'un qui vient comme ça spontanément chez nous, qui a envie de parler de sa recherche d'emploi ou qui veut tout simplement parler de ses expériences professionnelles, qui a envie de changer de boulot ou qui ne sait pas si ses démarches ça fonctionne bien sur le marché de l'emploi, ou bien qui est un peu à court d'adresses, qui ne sait plus postuler quoi faire, est-ce qu'il a bien brassé tout,... enfin oui, ça touche un peu tout ça. »

(CAP, Libramont)

On est en droit de se demander si ces « volontaires » existent bel et bien, en dehors des représentations collectives du groupe professionnel. Notons à ce propos que la Conférence Nationale pour l'Emploi ainsi que le « nouvel » accord de coopération du 01/07/2004 relatif à l'accompagnement et au suivi des chômeurs tendraient, selon nous, à développer, à concrétiser cette catégorie « mythique » des demandes spontanées. Le renforcement des mesures de contrôle des chômeurs opéré par l'ONEM donnerait une orientation nouvelle à ces démarches « libres » : l'occasion pour le chômeur de prouver son comportement actif de chercheur d'emploi.

Mais c'est au sein de la catégorie institutionnelle des PJ+ que les typologies indigènes semblent les plus élaborées et enracinées dans la pratique. Elles nous apparaissent d'ailleurs moins comme des caricatures de jeunes, - contrairement à ce qu'en dit cet agent dans l'extrait ci-dessous -, que comme des typologie de « relations à la clientèle », où chacun des types ou modes de relation client se caractérise par une difficulté particulière qui oriente le travail d'insertion en situation dans une direction bien précise : 1) celui qui veut un métier mais qui n'a pas les outils pour y arriver (le volontaire), 2) celui qui veut un métier et qui a les outils pour y arriver (l'autonome), 3) celui qui a un métier mais qui n'en veut plus (le paumé), 4) celui qui a décidé de vivre aux dépens de la société (le parasite).

« Tu as entendu mes catégories de jeunes. Je caricature très fort. Celui qui sait ce qu'il veut comme métier, mais qui n'a pas les outils en main pour y arriver. Tu as celui qui sait ce qu'il veut et qui a tous les outils, c'est une question de temps. Puis tu as celui qui a un métier en main, donc qui a étudié, mais qui ne veut plus faire ce métier-là ; puis, il est paumé. Puis tu as celui qui a décidé de vivre aux dépens de la société, ou bien qui en a marre de l'école. Voilà. Moi je trouve que c'est les quatre classifications... »

(Entretien CAP, Libramont)

Dans l'extrait suivant, la typologie indigène est esquissée à partir de trois variables binaires : « motivé/non-motivé », « besoin de travailler/non besoin de travailler », « débrouillard/ non-débrouillard ». Le positionnement du public sur chacun de ces axes permet au professionnel d'orienter son travail d'insertion davantage dans le sens d'un travail sur la motivation du jeune, d'un travail de recherche active d'emploi ou d'un travail sur les facultés d'autonomie, et de doser avec finesse le poids de chaque intervention.

« Oui, si tu veux, pour moi il y a différents types, il y a les motivés, il y a les non-motivés visiblement. Il y a des gens qui sont visiblement motivés, d'autres pas motivés, il y en a qui essaient de faire croire qu'ils sont motivés parce qu'ils pensent qu'on est vraiment comme la police, qu'on les surveille. Oui, il y a de tous les genres. Il y en a qui disent oui à tout mais qui ne font rien. Ça évidemment il y a de tous les genres. Mais il y en a aussi qui disent carrément qu'ils ne veulent rien faire, ça oui il n'y a pas de problème. Ils peuvent être motivés sans avoir besoin de nous et nous dire qu'on les emmerde éventuellement. Ça c'est lourd. Il y a ceux qui ont besoin de travailler, il y a ceux qui n'ont pas besoin de travailler. Il y a aussi deux grosses catégories : les débrouillards et ceux qui ne le sont pas. Ceux qu'on doit absolument prendre par la main pour leur dire tout ce qu'il faut faire et ceux qui à la rigueur on leur donne un renseignement et le mois d'après ils reviennent, ils ont fait toutes leurs démarches. C'est plus à ce niveau-là. Ça, indépendamment des études ».

(Entretien CAP Virton)

L'extrait suivant met en évidence un élément nouveau : ces taxonomies indigènes permettent effectivement d'orienter le travail d'insertion mais également, par le tri opéré entre « les bons et les mauvais élèves », de prendre de la distance par rapport à des échecs, de relativiser leur responsabilité dans le travail qu'opère le jeune demandeur d'emploi sur sa propre employabilité. Les mauvais « élèves » seraient ceux qui cherchent à « passer entre les mailles du filet », qui « dépendent déjà de la société » et qui « prennent le dessus » sur le CAP. L'identification de cette catégorie de public jeune permet aux professionnels de sortir d'une impasse (vouloir à la place de quelqu'un qui ne veut pas) : « ça, c'est son problème ».

« C'était quand même un jeune. Mais qui... je ne vais pas de nouveau caricaturer, mais bon chez eux, c'est un milieu, il y avait de la drogue, il y avait plein de machins. Et le gars lui... donc il y en a eu deux du même style. Alors leur truc était de passer par les mailles du filet. Mais parce que je n'avais pas du tout... je ne pratiquais pas du tout comme je pratique maintenant. Donc à l'époque. Et ça m'ennuyait qu'un jeune de 18 ans prenait le dessus sur moi. Je crois que c'est plutôt ça qui m'a vraiment embêtée. Et que je n'arrivais pas à voir la vérité chez eux parce qu'ils venaient à toutes mes convocations. Je ne savais pas les attraper parce que je savais très bien qu'ils ne cherchaient pas. Ils allaient se présenter dans une agence intérimaire, ils allaient chercher les preuves comme quoi ils s'étaient présentés. Et je crois que c'est ça qui m'a énervée, que si jeunes, ils dépendaient déjà de la société. Mais moi avec les années, j'ai pris un moment de recul et je dis mais ça, c'est son problème ».

(Entretien CAP, Libramont)

Enfin, il convient d'évoquer cette catégorie résiduelle de bénéficiaires, ceux qu'on « refile » aux CAPAS, - ces CAP spécialisés dans l'accompagnement des « clients » du FOREM qui présenteraient « les plus sérieux troubles de l'employabilité » - : « bon, il y a des gens que tu n'as pas envie de voir non plus, mais ça, c'est des cas ... des cacas. » (CAP, Libramont). Cette catégorie indigène (les « cacas ») nous renvoie à une forme élémentaire de division (technique et morale) du travail au sein de l'équipe des CAP, qui témoigne incontestablement de la professionnalisation des activités de travail. Le service social du service des CAP, exclusivement composé de CAP assistants sociaux de formation (d'où leur appellation de CAPAS), apparaît comme un segment « subalterne » de la profession de CAP, une grande poubelle où se déverse le « sale boulot » du service (Hughes, 1996), le « sale usager » de l'institution (Delfini et Demazière, 2000).

Notons cependant que l'étiquetage administratif de la fonction, lié à la formation initiale du CAP, n'affecte en rien son statut. Le statut de CAP n'est nullement plus prestigieux que celui de CAPAS ; il est identique et correspond au « niveau B3 » sur l'échelle barémique du FOREM. En clair, CAP et CAPAS sont logés à la même enseigne : celle des agents contractuels, sous contrat à durée indéterminée mais à « tâches déterminées ». La division « technique » du travail s'accompagnerait même d'une certaine forme de valorisation de cette fonction spécialisée : les CAPAS bénéficient bien souvent d'un local particulier, voire d'un bureau individuel, pour réaliser leurs entretiens d'accompagnement. Certes, ce régime de faveur pourrait être interprété comme une mise à l'écart de ce segment subalterne, une stratégie organisationnelle d'invisibilisation du sale boulot et des sales usagers. Mais cette interprétation cadrerait mal avec le souhait général des CAP de s'extraire d'une configuration de travail « en plateau » qui, selon eux, affecte la confidentialité et l'intimité nécessaires à la bonne marche du travail d'insertion.

Il convient également de préciser que les CAPAS font partie intégrante du service et de l'équipe des CAP : lorsqu'ils ne s'occupent pas de leur public prioritaire (les « cacas »), ils accompagnent le public cible du service (PJ+, PTP, stagiaires, volontaires), comme en témoigne cet extrait d'entretien.

« Je dirais au niveau assistante sociale, c'est le plus flexible, c'est tout public. Je reçois autant les gens qui ont des problèmes de mutuelle, des gens qui ont des problèmes d'argent, des gens qui ont des problèmes de santé, un handicap léger ou des handicaps lourds, problèmes d'allocations familiales, tout ce qui tourne autour de la sécurité sociale, des gens qu'on dit plutôt avec un handicap social, donc ça c'est vraiment une grosse partie de mon public en tant qu'AS.  
De l'autre côté, mon public CAP, c'est plan Jeunes +, PTP, les stagiaires, les volontaires. »

(CAPAS Libramont)

Le public prioritaire des CAPAS semble diversifié : l'agent parle même de « tout public » pour désigner la variété de « problèmes » et « handicaps » qu'il est souvent amené à diagnostiquer. On s'aperçoit, dans l'extrait ci-dessous, qu'au sein de cette catégorie résiduelle de bénéficiaires (les « cacas »), une « sous-catégorisation » pratique permet encore d'affiner l'intervention de l'agent : le handicap mental, le handicap physique, le handicap social apparaissent comme les trois principales catégories génériques de troubles de l'employabilité que présenterait ce « tout public à problèmes ».

« Moi, je différencie la personne avec un handicap ce qu'on appelle réellement le handicap, avec un handicap mental, avec un handicap physique, avec une maladie ou avec un problème de santé, moi c'est un public que j'identifie. D'un autre côté, je veux aussi identifier ce que j'appelle le handicap social, la personne qui, depuis trois générations, vit dans une famille fort limitée avec pas beaucoup de notions de la réalité, avec beaucoup de difficultés de faire de nouveaux apprentissages. »

(CAPAS Libramont)

## **SECTION 5. LES MODES OPÉRATOIRES DE L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ**

On sait à présent que le CAP est chargé par le Gouvernement wallon d'accompagner des individus qui travaillent leur employabilité. Ce travail d'accompagnement nécessite de prendre en compte différents troubles de l'employabilité, de les analyser, d'en relever la symptomatologie, de les diagnostiquer, dans une approche globale de l'individu, et de renvoyer ces individus à des spécialistes compétents, tout en restant référent unique de la personne ; pour ce faire, le CAP doit avoir pleinement conscience des limites de son travail. Mais comment opère concrètement le CAP ?

L'administration centrale du FOREM n'a rien laissé au hasard. Dans le cadre d'un cycle de formations au métier de CAP, les professionnels que nous avons suivis ont été initiés à des techniques, à des outils, à la structuration de l'accompagnement du demandeur d'emploi en différentes étapes. Ces formations professionnelles que suivent les CAP au sein du FOREM constituent bien entendu un vecteur de professionnalisation du métier. C'est un consultant interne en formation, Change & Improvement Management Center (CIMC), qui organise au FOREM les formations des conseillers en accompagnement professionnel.

Comme nous l'ont raconté ces travailleurs du FOREM, les premiers modules portaient principalement sur les techniques d'entretiens individuels : c'est à travers des « jeux de rôles » que ces agents ont été formés collectivement à la programmation neurolinguistique (PNL) et à l'analyse transactionnelle (ou analyse systémique). Certains agents étaient déjà familiers de ces techniques, comme ce CAP de Liège de 34 ans, systémicien de formation ; pour d'autres, comme pour cette CAP de Libramont, comptable de 31 ans, c'était une véritable initiation.

Nous avons eu l'occasion d'assister à un module de leur formation : une séance d'information sur « les outils et bonnes pratiques » des CAP, tenue le 26 novembre 2002 à Arlon. Dans leur « cahier de formation », les CAP disposent d'un document relatif au « repérage des compétences et des leviers d'action d'un particulier au sein de son processus d'employabilité » (CIMC, Formation des conseillers particuliers, FOREM, Janvier 2002). Ce document fournit une définition précise du métier et de ses finalités. Les CAP disposent également d'un « guide méthodologique à l'entretien » qui reprend les principaux éléments du « cahier de formation ». Ce guide méthodologique constitue un outil de travail de première importance. La finalité du processus d'accompagnement d'un particulier y est définie de la manière suivante : « renforcer et développer l'employabilité du particulier ». « Accompagner » doit être compris comme répondre ou susciter les attentes du particulier en le guidant tout au long de son « trajet d'employabilité ».

On aurait pu s'attendre à ce que la finalité du processus d'accompagnement soit l'emploi, un accompagnement global et individualisé des demandeurs d'emploi vers l'emploi, mais en pratique, il en est autrement : l'accompagnement vise bien l'employabilité, et non directement l'emploi. Et bien que ces deux objectifs ne soient pas contradictoires, ils ne sont pas identiques. Cependant, les agents ne semblent pas très à l'aise avec cette notion d'employabilité, relativement imprécise sur un plan opérationnel, hautement normative, à forte connotation marchande ..., comme nous l'explique cette responsable de service.

« La visée ? Si pas directement l'emploi, au moins sur tout ce qui peut concerner l'accès au marché. Tout ce que d'autres appelleront l'employabilité. Et là à nouveau, tu vois, les définitions ne sont pas uniformément acceptées au sein du personnel, donc ce sont des choses sur lesquelles on doit discuter. Ça faire peur d'entendre employabilité. Ça veut dire qu'on trie les gens par rapport à leurs capacités d'accéder à l'emploi. C'est quoi ce truc ? Et en fait, la logique de base n'est pas du tout celle-là, c'est que les gens ont le droit de se situer quelque part par rapport à des objectifs qui leur sont propres (...) Et les projets des gens c'est parfois de passer par des résolutions sociales, avant de pouvoir accéder à l'emploi ... Parce que les problématiques sociales peuvent tout bloquer. »

(N+1, Libramont)

C'est ainsi que ces agents retraduisent la finalité du processus d'accompagnement : ils tentent de se démarquer d'une conception purement « marchande » de l'employabilité (le tri du marché), mais également d'une conception « bureaucratique » (la sanction de l'Etat), comme nous l'avons vu précédemment (R2 : On n'est pas l'ONEM). C'est une sorte de « troisième voie », qu'ils inventent au quotidien, - entre la « machine à trier » et l'« Etat castrateur » -, une conception « humaniste » de l'employabilité, une conception « clinique » : l'employabilité « clinique » se définit alors comme l'autonomie de la personne en recherche d'emploi.

Précisons dès à présent que lorsque nous utilisons le terme de « troubles de l'employabilité », il ne s'agit pas d'une catégorie indigène, au sens strict, mais d'une catégorie générique

construite au départ de représentations indigènes. En clair, ces travailleurs du FOREM parlent plus volontiers de « troubles de l'autonomie dans la recherche d'emploi » : cette catégorie indigène résulte de la traduction clinique du « concept » d'employabilité.

« C'est l'autonomie dans la recherche d'emploi qui est visée »

(CAP, Liège)

« L'autonomie de la personne en recherche d'emploi : c'est une finalité. (...) Tu sais ... c'est redonner confiance, leur proposer de devenir acteurs ... Et certains le sont déjà ... »

(N+1, Libramont)

« C'est essayer de les rendre autonomes tout simplement. De leur dire : mais voilà, maintenant tu as toutes les cartes en main, tu sais comment on fait un CV, tu sais comment on fait une lettre, tu sais où sont les employeurs, tu sais comment te défendre, tu es formé ... voilà à toi de jouer. Mais on peut refaire le point ensemble. Ce n'est pas parce que je les laisse repartir qu'ils ne peuvent plus revenir. Comme quand on fait le rapport définitif dans le PJ+, la porte est toujours ouverte. (...) C'est apporter ma petite goutte d'eau dans l'océan »

(CAP, Libramont)

Cette redéfinition « humaniste » de la finalité du processus d'accompagnement nous renvoie à la ritournelle relative au sens du travail d'insertion (R1). Si le sens du travail n'est pas de trouver des solutions toutes faites pour les chômeurs (leur donner un emploi), même pas d'en chercher, c'est au nom de ce principe d'autonomie : « on ne peut pas chercher à la place du chercheur d'emploi », « on ne peut pas vouloir à sa place », « on ne peut pas le forcer ».

Dans l'extrait ci-dessous, ce CAP de Virton, le seul homme de l'équipe de la province de Luxembourg, exprime cette « tension » identitaire inhérente à l'exercice du métier. C'est à travers un « cas » que cet agent a pris conscience des limites de son intervention (« j'ai eu un flash ») et réalisant, non sans douleur (« je me suis pris une bonne petite dépression »), que ce n'est pas lui qui cherche.

« Je me suis rendu compte lors d'un entretien tout d'un coup, enfin même pas, il y a eu d'autres signes avant, il y a eu des absences avec certains trucs mais je crois que c'était vraiment à propos des circonstances, tout à coup j'ai eu le flash, je me suis dit en fait que ce n'est pas moi qui cherche, c'est moi qui cherche et je la force, elle doit être super mal à l'aise et elle n'ose même pas me le dire. C'est vrai que je me suis pris une bonne petite dépression et je me suis remis en question à ce niveau-là. Par après, j'ai été beaucoup moins directif et c'est vrai que j'ai toujours essayé par après de dire aux gens que c'est pour eux, je ne faisais pas ça à tout le monde mais je le disais en rigolant que je ne suis pas payé au rendement, donc que vous ayez ou non un boulot, ça ne change strictement rien pour moi. Vous pensez bien que je ne vais pas vous stresser à ça. Moi, je suis là pour essayer de vous aider. »

(CAP, Virton)

Comme nous l'explique cette CAP de Libramont en entretien, cette quête d'autonomie, c'est incontestablement « faire un pas vers le marché », mais se faire une place sur le marché apparaît comme un objectif lointain, « extérieur » au travail d'accompagnement : dans ce cas précis, « faire un pas vers le marché », travailler son employabilité, cela commence par des choses « élémentaires » comme apprendre à se lever de bonne heure.

CAP : « Mon rôle, c'est de faire en sorte que les gens y arrivent, s'ils le souhaitent. »

JF : « Et y arriver, c'est arriver à quoi ? »

CAP : « Arriver à faire un pas vers le marché. Ce pas, c'est peut-être qu'il y ait... tu sais, moi je me souviens d'un gars que je voyais dans l'ancien programme qu'il fallait voir plus souvent. Et le gars, à chaque fois, il se levait à 11 heures du matin. La fois suivante, il s'était levé à 10 heures, donc je le convoquais de plus en plus tôt. Puis au bout d'un an... je ne savais pas l'évaluer, je ne savais pas mettre fin au programme, il n'y avait rien. Puis un bon jour... mais ça maintenant j'agis encore différemment, j'en suis sûre. Enfin. Puis un beau jour, il m'a dit : mais voilà, maintenant je me lève à sept heures et demie tous les jours et je me rends compte que la vie est différente. »

JF : « Oui ...? »

CAP : « Puisque la journée est plus longue ... »

(Entretien CAP, Libramont)

« Faire un pas vers le marché », c'est apprendre à mieux se connaître et se faire reconnaître, nous expliquent ces travailleurs. Et cette quête d'autonomie dans la recherche d'emploi n'est pas contradictoire à la mise à l'emploi mais, en pratique, elle est déconnectée. Le SPE n'est certes pas en mesure d'offrir une place à tout le monde, mais surtout, on ne trouve aucun profil d'agent, au sein du « pôle particulier » du SPE, chargé de mettre à l'emploi : la figure du « placeur » s'est totalement évanouie du nouvel organigramme du SPE. Jusqu'en 2002, le « pôle particulier » du FOREM comptait encore les « agents d'insertion », ces conseillers chargés de mener les demandeurs d'emploi, au terme de leur parcours, jusqu'à l'emploi effectif<sup>199</sup> ; ce dispositif « agents d'insertion » mis en place en juin 2000 a été supprimé en juin 2002, estimé trop coûteux et inefficace (taux d'insertion inférieur à 30%) par l'administration centrale. La traduction clinique de l'employabilité opérée par les CAP n'est évidemment pas sans lien avec cette déconnexion, d'ordre pratique, entre employabilité et mise à l'emploi qu'opère globalement le SPE : cette déconnexion organisationnelle apparaît même comme une condition de possibilité du traitement clinique du chômage.

L'accompagnement du demandeur est structuré en différentes étapes : 1) l'accueil, 2) le pré-repérage, 3) l'analyse approfondie de la demande, 4) le repérage des compétences et leviers d'action, 5) l'analyse des motivations professionnelles, 6) la (co)-construction de projet(s), 7) la mise en œuvre de stratégies d'approche du marché, 8) le suivi.

Des trois profils de professionnels de l'insertion étudiés (CAP du FOREM, animateurs pédagogiques Carrefour Formation et professionnels des EFT), c'est le profil de CAP du FOREM qui se caractérise par le plus haut niveau de prescription du travail et des modes opératoires. Nous l'expliquons en partie par le cadre organisationnel particulier dans lequel ce groupe professionnel évolue : le SPE. Le haut niveau de prescription du travail et des modes opératoires des CAP s'explique également par la licence particulière que le Gouvernement wallon leur octroie « nominativement », à savoir la position centrale que ces professionnels occupent dans le dispositif intégré d'insertion. Autrement dit, le niveau de prescription du travail des CAP est à la hauteur des attentes politiques, de la « confiance » que le Gouvernement place dans ce groupe professionnel.

Notre analyse des modes opératoires des CAP du FOREM traduit ce haut niveau de prescription du travail jusque dans la logique d'exposé, qui suit les différentes étapes ou interventions de l'accompagnement : l'analyse des procédures utilisées par les acteurs apparaîtra simultanément comme une analyse du travail prescrit et comme une analyse de ce qu'ils font pratiquement, en essayant d'identifier les tensions éventuelles entre ces deux niveaux d'observation.

## § 5.1. L'accueil

L'accueil du demandeur d'emploi par le CAP s'opère généralement à la suite de l'inscription du demandeur d'emploi par un CDA (conseiller en démarches administratives) et dans la foulée d'une séance d'information collective sur les services aux particuliers du FOREM. Autrement dit, les CAP ne sont pas les « spécialistes » de l'accueil ; cette spécialité incombe bien au CDA qui accueille individuellement et collectivement le public.

---

<sup>199</sup> Nous avons rencontré, lors de la phase exploratoire de la recherche, une travailleuse « agent d'insertion » de la province de Luxembourg. Comme elle nous l'explique en entretien, au sein de l'Office, l'agent d'insertion assure un lien « fort » entre le « pôle particulier » et le « pôle entreprise » de FOREM Conseil : « *notre boulot, c'est de mettre en contact un D.E. et un employeur lorsque ce contact ne va pas de soi, quand il y a blocage* ». Dans le prolongement du travail des conseillers particuliers, ils placent les demandeurs d'emploi en fin de parcours, - assurant un placement « sur mesure ». A l'instar des conseillers aux entreprises, ils gardent en permanence « *les yeux ouverts sur le marché* », et bien plus, contribuent à rendre visible le marché : « *on doit débusquer l'offre cachée, aller à la rencontre des employeurs, ...* ».



Le conseiller en démarches administratives (CDA) inscrit individuellement les demandeurs d'emploi sur base du formulaire A36. Ce document de quatre pages, complété par le demandeur, contient une série d'informations individuelles standardisées assez générales (nom, prénom, âge, sexe, numéro de registre national, adresse, nationalité) et d'informations particulières relatives au marché du travail : les études et les formations suivies, la connaissance des langues et des outils informatiques, les expériences professionnelles antérieures, les « souhaits professionnels ». Par ce document, le demandeur s'engage à signaler toute modification des informations récoltées qui pourrait intervenir ultérieurement ; il s'engage également à répondre à toute convocation que le FOREM pourrait lui adresser. La tâche du CDA est double : d'une part, contrôler la validité des réponses (leur pertinence, leur conformité aux exigences de l'administration, leur cohérence interne, ...), et d'autre part, encoder dans la base informatique « Erasme » les informations contenues dans ce document, autrement dit attribuer un « code » à ces informations standardisées : numéro d'inscription, code demandeur d'emploi, code nationalité, code secteur, code études, codes professionnels... Notons que si l'inscription comme demandeur d'emploi constitue l'étape préalable de l'intervention du CAP, elle n'est pas indispensable pour « bénéficiaire » d'un accompagnement individuel : en effet, les CAP accompagnent principalement des demandeurs d'emploi inscrits, dans le cadre du Plan Jeunes Plus ou du Programme de Transition Professionnelle, mais également tout individu sollicitant « librement » (sans être inscrit) l'intervention d'un conseiller. Evoquons également le suivi des stagiaires en formation de remise à niveau chez un opérateur qui bénéficie d'une convention avec le FOREM (article 6, cfr. infra).

Dans le cadre du Plan Jeunes Plus, des séances d'information collectives sont organisées pour ces jeunes demandeurs d'emploi venant s'inscrire massivement dès qu'ils sortent de l'école. Les CDA présentent brièvement le dispositif PJ+ et les différentes lignes de services de FOREM Conseil offertes aux demandeurs d'emploi : le service des CDA, des CAP, des COP et des CRE.

C'est sur ces bases préalables que le CAP intervient et accueille individuellement les « bénéficiaires ». Cette phase d'accueil, de prise de contact, permet au CAP de présenter son métier et sa fonction (personne de référence tout au long du parcours), de présenter ou rappeler le dispositif dans lequel s'inscrit le demandeur (PJ+, PTP, autre) et de préciser les modalités de mise en œuvre de ce dispositif (contractualisation, suivi, rapport final, procédures d'objectivation, sanctions éventuelles).

L'extrait ci-dessous est un exemple-type de procédé de traduction par lequel l'agent explique à un jeune demandeur d'emploi les cadres (légaux, institutionnels, organisationnels, temporels, ...) de l'accompagnement.

CAP : « Vous venez de la séance collective ici en bas avec monsieur X, c'est ça ? Donc on vous a expliqué un petit peu tout ce qui était au niveau de l'administratif, donc votre inscription et ce genre de choses. Moi, au niveau du FOREM, je travaille comme conseillère en accompagnement professionnel et moi, je vous vois dans le cadre du plan Jeunes +. Est-ce que monsieur X vous en a touché un mot ? »

DE : « Oui, il m'en a touché un mot comme ça ».

CAP : « Donc qu'est-ce que c'est le plan Jeunes + ? C'est un plan qui a été décidé par le gouvernement et par madame ARENA, et tout ça, et il a été demandé au FOREM de suivre tous les jeunes de moins de 25 ans qui ont terminé leurs études. Qu'est-ce que propose le FOREM ? Le FOREM propose de vous accompagner, de vous informer, de vous conseiller pendant le temps que vous en aurez besoin, durant votre recherche d'emploi, dans vos demandes. Dans ce cas-là, moi je deviens un petit peu la personne de référence pour vous au FOREM. (...). Alors, le plan Jeunes + va durer peut-être trois mois, six mois, un an, ça va dépendre un petit peu de votre projet, de ce qui va se passer un petit peu. Et moi, je vais régulièrement en tous les cas m'informer ou vous suivre pour savoir un petit peu ce qui se passe par rapport à vous. Dans ce cadre-là, on signe ce qu'on appelle une convention d'insertion, c'est un contrat qu'on va passer nous deux et ce contrat reprend un petit peu ce que vous avez décidé de faire dans l'immédiat. Maintenant, ce contrat peut changer. (...). Ça va peut-être être : je vais faire ma formation et après je vais faire de la recherche active d'emploi ou je vais refaire une autre formation qualifiante. Si tu me dis : dans six mois, je fais de la recherche active, on re-signe un contrat en disant : je fais de la recherche active. Tu vois ? Donc il y a cette convention, il y a l'accompagnement, il y a des suivis et puis à la fin il y a un rapport final qui reprend ce qu'on a signé aujourd'hui, ce que tu as fait comme actions. Il faut savoir que dans la danse joue aussi l'ONEM.

Dans cette convention, on va en faire trois, il y en aura une pour toi, une pour le FOREM et une pour l'ONEM. Pourquoi l'ONEM ? Parce que l'ONEM va à un moment ou à un autre peut-être te payer des allocations de chômage et donc elle va recevoir ceci qui prouve que tu es entré dans le plan Jeunes + et que tu es accompagné et elle va recevoir le rapport final. C'est tout ce qu'elle reçoit. Maintenant, c'est certain que le rapport final il sera positif ou il sera négatif. (...). Ca c'est le plan Jeunes + au niveau administratif. Est-ce que c'est clair ? Ca va ? »

DE : « Oui, c'est clair ».

(Suivi d'un jeune de 18 ans par une CAP de Libramont)

Ces procédés de traduction - de dispositifs réglementaires complexes dans des termes adaptés au public – que le CAP met en œuvre dans cette phase d'accueil nous sont apparus fortement standardisés. Cette standardisation s'explique en grande partie par le fait que le CAP ne traduit jamais l'énoncé original d'une politique mais toujours une traduction. En effet, les CAP disposent d'une multitude d'outils<sup>200</sup>, élaborés au niveau de l'administration centrale du FOREM ou des responsables de « services », de « pôles » ou d' « entités », à leur attention, qui constituent déjà des traductions de ces dispositifs réglementaires. Cette standardisation des procédés de traduction est particulièrement utile en province de Luxembourg, car elle permet d'assurer un service relativement uniforme, comme le souhaite l'équipe, malgré l'éclatement géographique du collectif de travail sur cinq sites (Libramont, Marche, Virton, Arlon, Bastogne).

L'enjeu de cette phase d'accueil est la signature d'une convention d'insertion (formulaire CAPJ+) : un document qui formalise la contractualisation de l'intervention publique (l'accompagnement du DE), qui engage le demandeur d'emploi à réaliser un « module » d'action, et le FOREM à garantir le bon déroulement de cette action.

« Le Forem s'engage au bon déroulement du plan d'action repris ci-dessus, donc le FOREM c'est moi. C'est moi qui m'engage à être là pour t'informer, pour te conseiller, pour savoir si je peux faire quelque chose, si le FOREM peut faire quelque chose. D'accord ? Le formulaire, comme je te l'ai dit, est rédigé en trois exemplaires, un pour toi, un pour le FOREM et un qui part à l'ONEM. Je peux te demander de signer ? »

(Suivi PJ+, Libramont : Jean)

Cet extrait d'entretien attire notre attention sur la « double » individualisation que génère la contractualisation de l'intervention publique : certes, celle du « bénéficiaire » de la politique, mais également celle du « prestataire de service » (« Le FOREM, c'est moi »). Mais cette individualisation systématique des deux termes de la relation produit des effets asymétriques, comme en témoigne l'extrait ci-dessous : la responsabilisation individuelle ne semble peser effectivement que sur un terme de la relation.

« On est garant du bon fonctionnement de toutes les actions mises en oeuvre en fait, c'est ça. Maintenant, ce n'est jamais nous qui faisons les actions, donc on ne peut être garant qu'en termes d'action à mener mais jamais en action menée. Je ne sais pas si je me fais bien comprendre. Il faut que ça bouge. Je crois qu'on est là pour faire avancer les choses de toute façon. Maintenant, si la personne n'est pas prête à entamer quoi que ce soit, on la met devant une réalité et on dit : voilà, c'est votre choix de toute façon. »

(CAP, Arlon)

Dans cette convention (formulaire CAPJ+), le déséquilibre des informations relatives aux deux parties contractantes illustre également l'asymétrie de cette relation contractuelle : d'un côté, ne figure que le nom du conseiller, et de l'autre, le prénom, le nom, l'adresse, le numéro national, la date de naissance, le numéro d'inscription, les codes études et professionnels du demandeur d'emploi.

<sup>200</sup> Plan Jeunes + : Vade-mecum à l'attention du personnel du FOREM, mise à jour mai 2001 ; PJ+ : guide du bon sens (DR d'Arlon) ; PTP : guide technique (équipe de Libramont) ; Instruction Article 36, Direction Emploi, mai 2000. Campagne Art. 36 et PJ+ été 2002 : instructions et directives d'action.

Le demandeur d'emploi doit impérativement choisir entre 6 modules d'action : 1) la recherche active d'emploi, 2) la détermination d'un projet professionnel, 3) la guidance socioprofessionnelle, 4) la formation de remise à niveau (ou pré-qualifiante), 5) la formation qualifiante, 6) la formation individualisée en entreprise (MISIP, PFI).

Une septième case « autre » est également envisageable ... Un document interne (PJ+ : guide du bon sens) en précise l'usage. La règle officielle, énoncée dans le Vade Mecum PJ+, est que cette catégorie ne peut être retenue isolément que dans l'unique cas de reprise d'études de plein exercice prenant cours au milieu d'une année scolaire (apprentissage et patronat). Cependant, en pratique, de nombreux agents ont été amenés à utiliser cette catégorie « autre » pour mentionner des actions qui n'entraient dans aucune des six cases mentionnées, comme par exemple des cours du soir ou du samedi, des formations pour le permis de conduire, ... Le « guide du bon sens », réalisé en DR d'Arlon par la responsable du service des CAP, met en garde les agents des risques encourus par le demandeur vis-à-vis de l'ONEM, en cas de contrôle pour indisponibilité sur le marché du travail, lorsque cette catégorie « autre » est utilisée dans un usage non réglementaire. Dès lors, les agents sont encouragés à faire des propositions complémentaires au demandeur d'emploi et, en cas de refus d'un autre choix simultané de la part du demandeur, l'agent coche automatiquement le module « détermination » et le module « autre », afin de protéger son client d'une menace extérieure, de le mettre à l'abri de la sanction<sup>201</sup>.

La convention peut faire l'objet d'une modification négociée à l'initiative d'une des parties : en clair, le demandeur d'emploi et le conseiller peuvent tous deux suggérer, à tout moment, un changement de « module ». Comme l'explique la responsable de service de Libramont, « *il n'est pas question pour nous de porter un jugement sur le fait qu'on change tout le temps d'avis, qu'on entame une action, on arrête, on abandonne (...) on ne se pose jamais comme juges, on est là pour rendre visible leur projet* » (N+1, Libramont).

Majoritairement, les jeunes demandeurs d'emploi s'orientent vers un module de recherche active d'emploi : 52,3% pour l'ensemble de la RW au 31/12/2000 sur les 8032 bénéficiaires et 57% en province de Luxembourg (source : FOREM, PJ+ Population 2000, p29). Ces chiffres confortent une impression de terrain. En effet, il semble que, majoritairement, ces jeunes demandeurs d'emploi ne voient, dans un premier temps, qu'un seul intérêt à ce dispositif contraignant d'accompagnement : trouver un emploi.

CAP : « Donc je vous ai expliqué ce que c'est le plan Jeunes +, maintenant moi je vous écoute. Qu'est-ce que vous voulez exactement ? Quels sont vos désirs ? »

DE : « Pour l'instant, c'est de trouver un emploi. »

CAP : « Vous aviez fait quoi comme études ? Menuiserie ? »

DE : « Mais pour l'instant, j'aimerais bien trouver un emploi en faisant n'importe quoi pour le moment. »

(Suivi PJ+, Arlon : Etienne)

Quand ils ne sont ni dans l'urgence (« il me faut quelque chose, n'importe quoi ! »), ni dans la programmation à moyen ou long terme (« j'ai mon projet ! »), bref quand ils ne savent pas, quand ils ne parviennent pas à déterminer un choix de module, le module « détermination » s'impose comme « allant de soi ». Tel est le message du « guide du bon sens » : si à l'issue du premier entretien, le CAP ne dispose pas d'assez d'éléments pour faire un choix de rubrique, il coche « détermination ». Cette « convention », précise le document, est toujours justifiée par la possibilité de signer un avenant à la convention.

<sup>201</sup> Ce document précise également le sort des jeunes demandeurs d'emploi vus pendant l'été qui reprennent des études de plein exercice : ils ne signent pas de convention mais seront revus au terme de leurs études. Pour les femmes enceintes de moins de 6 mois, l'agent coche automatiquement le rubrique « détermination » ; pour les femmes enceintes de plus de 6 mois, l'étape « stand by » doit être activée (code STB).

Le court extrait ci-dessous témoigne de cet usage, plein de « bon sens », du module détermination, qu'explique cette CAP d'Arlon à une jeune demandeuse d'emploi.

CAP : « Ca peut aussi être, je ne sais pas, pour l'instant j'ai d'autres problèmes, je ne suis pas prêt à l'emploi pour X raisons, on peut faire sur détermination en attendant que le problème se résolve »

(Suivi PJ+, Arlon : Alexandra)

Dès lors, il n'est pas étonnant que le module « détermination » arrive en deuxième position dans le « choix » des jeunes demandeurs d'emploi : 24,2% pour l'ensemble de la Région wallonne (seulement 13% en province de Luxembourg).

Le formulaire CAPJ+ est rédigé en trois exemplaires : un exemplaire destiné au demandeur d'emploi, un destiné au FOREM et un autre à l'ONEM (ce tiers invisible). L'agent doit impérativement informer son client de cette sanction invisible : « *dans la danse, joue l'ONEM* », précise cette CAP d'Arlon à une jeune demandeuse d'emploi. Comme nous le verrons plus loin, au terme de l'accompagnement, un rapport final d'évaluation est transmis à l'Office National de l'Emploi. Le « bénéficiaire » de l'accompagnement doit en être informé dès le départ.

« Maintenant, c'est certain que le rapport final il sera positif ou il sera négatif. C'est certain que s'il est négatif, un jour l'ONEM peut toujours ressortir et dire : on a voulu t'accompagner, tu n'as pas adhéré et voilà. Maintenant, moi je dis pour que ça soit négatif, il faut déjà... Moi, je ne suis pas un gendarme, je ne suis pas l'ONEM. Moi, je suis là pour essayer de donner quelque chose, je ne suis pas là pour épier, obliger, surveiller, je n'ai pas le temps et ce n'est pas du tout mon travail. Moi, je dis que ça pourrait être négatif si tu deviens ce que j'appelle un fantôme, que j'essaie de te téléphoner ou de te convoquer et que je n'arrive jamais à t'avoir et je ne sais plus où tu es, qu'est-ce qui se passe. »

(Suivi PJ+, Libramont : Jean)

Comme le précise le « Vade Mecum PJ+ », il est important de présenter les avantages du PJ+ afin que les jeunes fassent valoir leurs droits. Néanmoins, comme le mentionne le « guide du bon sens », tout leur expliquer, c'est risquer qu'ils ne retiennent que leurs droits au détriment de leurs obligations. C'est donc collectivement, qu'il a été décidé d'informer le demandeur, de la manière la plus claire et la plus uniforme possible, sur les risques qu'il encourt en cas de non-respect de la convention d'insertion.

En plus d'une « sanction finale », positive ou négative, le demandeur d'emploi doit également être informé de la procédure d'objectivation, une sanction qui plane au quotidien. Comme nous le confie cette CAP d'Arlon, « *dans certains cas, on doit faire jouer le bâton de l'objectivation* ». Le « guide du bon sens » aborde cette question et précise, d'entrée, que cette voie sera privilégiée en cas d'absences répétées ou de multiplication de « motifs non admis ». La procédure est la suivante : 1) une personne absente à une convocation reçoit un rappel (formulaire A5bis) ; 2) si elle répond à l'A5bis en invoquant un « motif non admis », elle sera directement avertie des conséquences encourues en cas de récidive ; 3) au deuxième A5bis, l'agent a l'opportunité (si pas le devoir) de compléter un formulaire A7B signalant ce fait ; 4) l'agent a la possibilité d'en discuter avec le responsable de pôle avant envoi à l'ONEM du formulaire A7B. Notons que la recevabilité des « motifs » est largement laissée à l'appréciation des CAP, dès que les situations s'écartent des standards de recevabilité (certificat médical, attestation officielle, ...).

Par rapport à cette procédure d'objectivation, de manière générale au sein des équipes, comme nous le confie la responsable de Libramont, « *on n'est pas super à l'aise quand même avec ça* ». Néanmoins, ils stabilisent ces tensions éthiques par d'autres ritournelles, par d'autres énoncés : « *je crois que notre procédure, bien qu'elle soit contraignante, je crois qu'elle est quand même relativement cool, il y a chaque fois les avertissements (...)* » (N+1, Libramont).

## § 5.2. Le pré-repérage

Suite à la signature de la convention, le CAP tente de repérer les besoins que peut éprouver le demandeur d'emploi dans le cadre de son insertion socio-professionnelle. Le CAP dispose d'une « grille de pré-repérage » qui constituera, tout au long de l'accompagnement, un tableau de bord de l'évolution du particulier sur 4 axes analysés : l'axe « candidature » (le particulier maîtrise-t-il les outils et techniques de recherche d'emploi ?), l'axe « qualification » (évaluation du niveau de qualification du particulier sur base des études, formations, expériences, ...), l'axe « projet professionnel » (évaluation du niveau de formalisation, de cohérence et de réalisme des projets professionnels du particulier) et l'axe « implication socio-professionnelle » (évaluation de la situation familiale, de la mobilité, de la santé, ...). Chacun des axes contient quatre niveaux d'appréciation variant, assez schématiquement, de « très mauvais » à « très bon ».

Autant les procédés de traduction de dispositifs réglementaires dans la phase d'accueil nous sont apparus relativement standardisés, autant les procédés d'inscription des besoins du demandeur d'emploi sur la grille de pré-repérage nous sont apparus extrêmement aléatoires et diversifiés. Les outils de traduction se révèlent être des modes d'emploi extrêmement pratiques et rigides, tandis que les outils d'inscription de pré-repérage laissent une liberté d'usage beaucoup plus grande. La grille de pré-repérage est souvent utilisée par les acteurs comme un cadre « très général » dans lequel se déroule l'entretien, une sorte de base de discussion, ... Elle permet surtout d'organiser l'information récoltée auprès du demandeur d'emploi en 4 axes.

« La grille en 4 axes ? Oui, mais moi je prends uniquement le tronc des synthèses pas... Et je vois au niveau de mon entretien si j'ai bien abordé les cas mais je ne, ... sinon c'est plus un aide-mémoire comme ça, sinon, j'ai mes questions-types, en fonction aussi,... comment ça vient dans l'entretien quoi. »

(CAP, Libramont)

L'extrait ci-dessous est un exemple caractéristique de mise en œuvre des techniques de pré-repérage. Le pré-repérage des besoins du demandeur d'emploi passe par l'inscription, le contrôle d'un ensemble de paramètres qui caractérisent la situation du demandeur d'emploi.

CAP : « Vous vous êtes inscrite au mois de juillet ? Et vous avez juste posé trois CV, c'est tout. Vous vous êtes déjà inscrite dans les sociétés d'intérim ? »  
DE : « Non ».  
CAP : « Et pourquoi ? »  
DE : « Parce que je n'avais pas envie. Donc maintenant ça va ».  
CAP : « Vous n'avez pas envie de.. ».  
DE : « De travailler tout de suite ».  
CAP : « Ah, vous n'avez pas envie de travailler tout de suite ? »  
DE : « Je voulais attendre un peu et maintenant.. ».  
CAP : « Vous vouliez vous reposer de vos études ? »  
DE : « Voilà ».  
CAP : « Vous vous disiez : c'est les dernières grandes vacances que j'ai, c'est ça ? C'est un motif tout à fait valable. Mais enfin, disons que c'est vrai que si vous recherchez de l'emploi maintenant vraiment sérieusement, trois candidatures c'est pas suffisant. Il faut bien se dire qu'il faut mettre beaucoup d'autres choses en branle. Et votre CV, vous l'avez avec vous. Vous pouvez me le montrer éventuellement ? »  
DE : « Oui ».  
CAP : « Vous allez bientôt avoir votre permis ? »  
DE : « Oui ».  
CAP : « Ca c'est important aussi quand on... Il est bien votre CV. Disons que s'il y avait moyen éventuellement d'inverser, mettre les dernières études à la fin, ça ne serait pas plus mal mais enfin... et ce que vous recherchez comme emploi, soit vendeuse, soit puéricultrice, mais alors il vaudrait mieux faire deux CV différents. Autrement, il n'est pas mauvais du tout. Et vous envoyez une lettre aussi avec je suppose ? Une lettre de motivation ».  
DE : « Oui ».  
(...)  
CAP : « Qu'est-ce que vous faites de vos journées pour le moment ? »  
DE : « Rien. Pas grand chose ».

CAP : « Et vous ne vous ennuyez pas ? »

DE : « Non, ça va, je suis chez mes parents, donc il y a des choses à faire à la maison, donc ça va ».

CAP : « Oui, parce que parfois rester quelques mois comme ça, on finit par s'ennuyer un petit peu. Au point de vue présentation, vous avez déjà eu des interviews auprès d'employeurs ? »

DE : « Non ».

CAP : « Pas encore ? Vous ne savez pas comment ça se passe ? »

DE : « Si, j'ai déjà eu des cours à l'école, ils m'expliquaient un peu, donc ça va ».

CAP : « Ca va, parce que si jamais vous éprouvez des difficultés, sachez aussi qu'au FOREM il y a moyen d'aller dans des ateliers où on peut vous aider à résoudre ce problème-là, aussi pour écrire une lettre, ça s'appelle les tables de l'emploi. Ca se tient à Libramont. Enfin, disons que ça c'est si vous en avez besoin, si vous trouvez que vous n'en avez pas besoin, on verra ça au fur et à mesure si ça vous dit quelque chose. Maintenant, vous allez quand même chercher plus intensivement, je suppose ? »

DE : « Oui ».

CAP : « Vous êtes bien décidée, c'est la recherche d'emploi que vous voulez ? »

DE : « Oui ».

CAP : « Non, parce que je vous sens toujours un peu réticente ... C'est pour ça que j'insiste (...) D'accord ? Alors, on va signer le contrat sur recherche active d'emploi ? »

DE : « Ca va ».

(Suivi d'une jeune de 18 ans par une CAP d'Arlon)

On s'aperçoit que le CAP doit impérativement doser, le plus habilement possible, *rappports d'intéressement* et *rappports d'évaluation*. Ces deux formes d'ajustement ont été mises en évidence par Eymard-Duvernay et Marchal (1994). Rappelons que ces auteurs définissent les dispositifs d'intéressement comme la prise en compte de l'intérêt des personnes que l'on cherche à mobiliser dans le cadre d'une négociation, et les dispositifs d'évaluation comme l'évaluation de la conformité des conduites en référence à des principes généraux (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994 : 15).

D'une part, l'agent procède au contrôle d'un certain nombre de paramètres et d'actions (inscription, CV, société d'intérim, permis de conduire ...), tâche essentielle pour caractériser la situation du demandeur d'emploi, pour poser un diagnostic ; d'autre part, il essaie d'amorcer une relation de confiance, tâche indispensable pour tenter d'intéresser le jeune demandeur d'emploi à s'impliquer dans un travail sur sa propre employabilité. La réplique de l'agent « *vous vouliez vous reposer de vos études (...) c'est un motif tout à fait valable* » témoigne de ce processus d'intéressement nécessitant, dans le chef du professionnel, compréhension et empathie.

C'est dans cette relation de confiance que peut s'opérer l'accompagnement du travail sur l'employabilité. La mise au travail sur soi s'amorce rapidement : au terme de chaque entretien, l'agent doit impérativement rappeler, pointer, négocier une série d'actions à mener par le demandeur, ses « devoirs » à réaliser, à domicile ou sur le terrain, jusqu'au prochain « cours » de mise au travail sur soi.

CAP : « Donc moi, je vais quand même vous demander pour la prochaine fois d'essayer d'aller aux tables de l'emploi et moi je vais vous donner les adresses, d'aller vous inscrire dans des sociétés d'intérim. »

(Suivi PJ+, Arlon : Emilie)

Ces quelques extraits de « dossiers PJ+ », ces traces manuscrites du travail d'accompagnement laissées par les agents, rendent compte de la programmation du travail d'insertion, et de cette activité quotidienne d'enregistrement et de contrôle, qui ne peut s'opérer que dans un climat de relative confiance.

**Extrait d'un dossier PJ+ à Arlon (un jeune de 21 ans)**

14/11/2002. Guidance – orientation professionnelle.

O.P. (objectif professionnel) : reliure ou n'importe quoi ??

Pas très réaliste par rapport au monde du travail, par rapport à la recherche d'emploi.

A écrit pour un emploi de serveur. Non retenu car CV exécutable !! L'envoyer aux Tables de l'emploi.

Serait intéressé pour un emploi. A pris rdv : ok si il est inscrit à l'AWIPH. Mais il n'est pas encore inscrit à l'AWIPH.

A suivre ...

**Extrait d'un dossier PJ+ à Arlon (un jeune de 20 ans)**

28/10/2002.

A refait son CV avec sa maman. N'a fait que 2 démarches. N'a pas été dans les agences d'intérim, ni aux Tables de l'emploi. Donné une offre d'intérim + 1 offre d'emploi FOREM

**Extrait d'un dossier PJ+ à Marche (une jeune de 21 ans)**

24/09/2002. Cherche comme électromécanicien. Va avoir son permis de conduire. Possède un CV : à retravailler.

Actions : se rendre aux Tables de l'Emploi à Marche, s'inscrire dans des agences d'intérim. A revoir en octobre.

07/10/2002. CTL (contrôle) du DE (demandeur d'emploi) : n'a pas pu se rendre aux Tables à Marche. Va « essayer » de se rendre aux Tables à Libramont. Doit me tenir au courant.

23/10/2002. A participé aux Tables à Libramont. Va passer son permis le 24/10. Va prendre contact avec une entreprise pour un Plan Rosetta (CPE). Si pas emploi, à revoir à mi-novembre. Action : doit m'envoyer son CV modifié.

07/11/2002. CTL du DE : a obtenu son permis B. En contact avec une entreprise pour CPE. Doit me tenir au courant.

13/11/2002. Reçu copie CV : en ordre pour postuler. A envoyé CV pour candidature. Attend réponse. Reçu modèle de lettre de motivation.

**Extrait d'un dossier PJ+ à Libramont (une jeune de 22 ans)**

Dispose d'une mobylette.

Mésentente dans la famille. Vit chez son copain. En ce moment aucune rentrée financière. Sont aidés par les parents du copain.

Raté trois fois le permis théorique. Etudie encore.

Aime les ordinateurs !!!! Et le contact ... ?

Ne trouve pas.

Mais, en ce moment ne cherche pas car doit rendre sa maison habitable (humidité, ...)

Ne sait pas me dire pendant combien de temps ...

Explication des règles du jeu : ses devoirs envers le FOREM.

Elle dit qu'elle n'a pas de problème. Pas besoin d'A.S. Elle se cachait derrière sa casquette ... dit qu'elle est heureuse ...

Ces quelques extraits, - le dernier, tout particulièrement -, illustrent notre thèse relative à la construction professionnelle de « troubles de l'employabilité ». Comme le montre Freidson (1984), le travail de diagnostic vise la production de catégories cliniques : la tâche quotidienne du praticien est d'assigner une étiquette médicale à des symptômes que des profanes ont déjà repérés comme indésirables, transformer en un problème grave ce qu'un profane voyait comme un problème mineur, transformer de la déviance primaire (symptômes) en déviance secondaire (rôle de malade). Dès lors, Freidson ne se contente pas de dire, comme le faisait Parsons, que la médecine a le pouvoir de légitimer quelqu'un qui se conduit en malade, en reconnaissant qu'il l'est vraiment ; il soutient la thèse selon laquelle la médecine crée les possibilités sociales de se conduire en malade, crée la maladie en tant que rôle social reconnu.

C'est ainsi que les CAP du FOREM, dans le travail quotidien de diagnostic, construisent des catégories cliniques de traitement du chômage qui créent les conditions de possibilités sociales de se conduire comme chômeurs, comme « malades », en leur assignant un rôle et une mission spécifique, le statut de chercheurs d'emploi actifs qui travaillent sur eux-mêmes. Les CAP traduisent donc des symptômes, de la souffrance (bien souvent extérieurs au marché du travail), des difficultés exprimées par l'utilisateur ou ressenties par l'agent, en « troubles de l'employabilité », ou « troubles de l'autonomie en recherche d'emploi » : le manque de réalisme, l'incapacité à réaliser (seul) un CV qui ne soit pas exécutable, le manque d'implication (absence de démarche), l'absence de permis de conduire, des troubles familiaux, des difficultés financières, etc.

### § 5.3. L'analyse approfondie de la demande

Le CAP est chargé de définir les étapes à franchir par le particulier tout au long de son trajet d'employabilité, en fonction de sa demande initiale et des enseignements du pré-repérage. A ce stade, le CAP approfondit l'analyse des besoins du particulier, positionnés sur les quatre axes du pré-repérage, convient avec lui d'une hiérarchisation des besoins et définit un plan

d'action. Il est clairement attendu du CAP qu'il « motive à l'action ». Pour ce faire, le CAP doit fortement impliquer le DE dans son travail sur sa propre employabilité.

CAP : « Et vous avez déjà envoyé des CV suite à des annonces dans des journaux, non ? Vous attendez quoi comme ça ? »  
DE : « Rien ».  
CAP : « Vous êtes décidée maintenant. Dites-le-moi tout de suite parce qu'autrement, ce n'est pas la peine qu'on aille beaucoup plus loin, il n'y a rien qui vous arrête maintenant pour rechercher de l'emploi, c'est ce que vous allez faire, c'est rechercher de l'emploi ? Oui ? »  
DE : « Oui ».  
CAP : « Non, je vous demande, si vous avez le droit de me dire non. Moi, Je ne suis pas contraire. D'accord ? Ici, les offres d'emploi vous les regardez ? »  
DE : « Oui ».  
CAP : « Donc, c'est quand même intéressant d'aller se présenter physiquement et de pouvoir laisser un CV à la sortie. Maintenant, je ne sais pas si vous avez des choses à me demander... »  
DE : « Non ».  
CAP : « Vous aviez pensé à faire toutes ces démarches ou ? »  
DE : « Oui. Donc là maintenant, ils vont faire... »  
CAP : « Moi, je ne vais rien faire du tout ».  
DE : « Non ? »  
CAP : « Non. C'est vous qui allez faire ».  
DE : « Ah d'accord ».

(Suivi d'une jeune de 19 ans par une CAP d'Arlon)

La fin de cet extrait illustre bien le sens du travail d'insertion en situation et les déplacements normatifs et éthiques qu'implique l'activation de l'Etat social. Une grande part du travail du CAP consiste à convaincre le jeune demandeur d'emploi que c'est lui, et lui seul, qui est responsable de son employabilité et que c'est à lui, et lui seul, qu'incombe la tâche de travailler son employabilité : « *moi je ne vais rien faire du tout, c'est vous qui allez faire* ».

En psychanalyse, l'analyse de la demande consiste en une analyse fine de la trame même du discours de l'individu (Renders, 1991)<sup>202</sup>. Au FOREM, les choses ne semblent pas si différentes : la mise au travail sur soi nécessite également de renvoyer l'individu à lui-même, à ses représentations, à son discours, à ses énoncés, pour faire émerger, à partir d'éléments hétérogènes et souvent contradictoires, une demande largement inconsciente.

Cependant, à la différence des CAP, les psychanalystes n'ont pas à faire face à la problématique des « surnuméraires » (Castel, 1995) ou de l'encombrement des corps sur le marché du travail : comme ils se plaisent à le répéter, ce n'est pas un individu, mais une parole, un discours qui arrive en analyse. Au FOREM, c'est bien un corps qui se présente et que l'on traite, que l'on inscrit, sur lequel on grave la loi de l'activation. Et la parole n'est qu'un instrument sophistiqué de ce traitement physique des corps et cohortes de chômeurs.

C'est ainsi que les apports théoriques de Lacan ou de Dolto sur le rôle du « signifiant » en psychanalyse, ne laissent visiblement pas insensibles les professionnels de l'insertion. Une observation de terrain illustre ces emprunts ou « migrations » épistémologiques. Face à un jeune demandeur, visiblement un peu perdu, qui n'a d'autres projets, ou plus exactement d'autres formulations de projet professionnel, que cette idée un peu vague, trop floue du point de vue de l'agent, de « travailler le fer » ou de « faire une formation dans le fer », son conseiller ne se prive pas de lui faire remarquer qu'il est probablement temps, si pas urgent, pour lui, de « travailler le fer » ... Mettre un jeune au travail sur sa propre employabilité, c'est le mettre au travail sur lui-même : « travailler le fer » signifie travailler l'organisation globale de la recherche d'emploi, travailler le « processus » de recherche, mettre en route cette « machine », se mettre en route sur le chemin de l'emploi.

(Depuis le dernier entretien, il ne s'est « rien » passé : la jeune fille était en train de déménager)  
CAP : « OK. Il y a eu un déménagement et il est fini ? »

<sup>202</sup> Renders X., *Le jeu de la demande. Une histoire de la psychanalyse d'enfants*, De Boeck, Bruxelles, 1991.



DE : « Maintenant, oui. »

CAP : « Et alors, qu'est-ce qui va se passer maintenant ? »

DE : « Je vais chercher. »

CAP : « Tu vas remettre la machine en route ? Il faut qu'on démarre, il faut que tu te mettes en route. (...) Et le chemin c'est toi qui dois le faire. Maintenant, il ne faut pas hésiter à ouvrir des portes et à profiter de gens, comme peut-être moi, pour être avec toi, sur le chemin, et t'ouvrir des portes, et te donner des infos ici et là. Mais, c'est certain que, moi, j'attends que tu me sollicites. Je ne vais pas être derrière toi tout le temps, je ne vais pas faire à ta place. Moi, je peux être là pour t'expliquer comment ça fonctionne, comment ça marche, pour te dire que c'est possible, que de l'emploi il y en a, mais pour arriver à cet emploi-là c'est toi qui dois mettre cette machine et ça demande beaucoup d'énergie, ça demande de faire beaucoup de démarches. Si tu fais une démarche par mois, il faudra peut-être un an ou deux avant de trouver du boulot. Si tu en fais plusieurs sur une semaine, tu accélères le processus. »

(Suivi PJ+, Libramont : Cindy)

Comme en rend compte cet autre extrait de suivi PJ+, « travailler le faire » s'entend ici comme une planification systématique du travail sur soi, sur sa propre employabilité. Tout en encourageant cette jeune demandeuse d'emploi à se fixer ses propres objectifs, l'agent lui en propose toute une série : aller consulter les offres d'emploi une fois par semaine, passer à l'Espace ressource Emploi le lundi, passer aux Tables de l'Emploi un autre jour pour écrire un CV et des lettres de motivation, ... D'autres inviteront également à passer à Carrefour Formation, dans les agences d'intérim, ... La recherche d'emploi apparaît alors comme un travail « indépendant », à temps plein, à durée indéterminée, qui nécessite de l'organisation, de la méthode, des techniques particulières ... La recherche d'emploi est un art qui ne peut être laissé au hasard.

CAP : « Tu viens voir les offres d'emploi ? Il faut essayer de venir régulièrement voir les offres d'emploi, au moins une fois par semaine, surtout que tu habites sur Libramont, donc une fois par semaine ça change beaucoup les offres d'emploi (...) C'est important que dans ta recherche d'emploi, tu t'organises. Sinon, tu vas vite perdre de l'énergie et vite perdre ton souffle. Donc c'est important de s'organiser, c'est important de se mettre des objectifs, tu dois te mettre tes propres objectifs. C'est peut-être se dire : tiens, le lundi, d'office je viens à l'espace ressource, je regarde les journaux, par rapport aux annonces je fais mes lettres, mon CV, tel jour je fais ça. Maintenant, c'est à toi à t'organiser, c'est à toi à prendre en main ta recherche d'emploi. Moi, je n'ai pas une formule toute faite, chacun a sa propre manière de faire. Maintenant, il faut bien se rendre compte que plus tu vas faire des démarches et plus tu vas accélérer ton accès à un emploi. Je prends toujours la même image, mais un maçon qui met une ligne de briques par jour et celui à côté qui en met dix lignes, il y en a un qui aura plus vite fini la maison. Dans la recherche d'emploi, c'est la même chose. C'est plus tu vas faire des démarches, plus tu vas ouvrir des portes et tout ça et plus tu vas distribuer ta candidature sur le terrain, plus tu vas avoir des possibilités. Mais c'est à toi de fixer tes propres objectifs. Si pour toi écrire une lettre sur la semaine, c'est suffisant, il y a des gens qui en écrivent dix, c'est à toi un petit peu à voir. Mais c'est important que tu t'organises (...) Au bout de dix, quinze, vingt démarches, on ne sait plus trop ce qui s'est passé. Donc ça aussi c'est quelque chose que tu peux faire dans ta recherche d'emploi, c'est soit prendre un cahier, une farde, des feuilles, tu fais comme tu veux, mais essayer d'inscrire les différentes démarches que tu as faites dans ta recherche d'emploi. (...) Si tu as ton cahier, tu vas savoir te retrouver et c'est important d'y mettre le plus d'infos possible. Mais ça aussi c'est une formule que tu dois trouver. (...) C'est intéressant, c'est important que tu organises ta recherche d'emploi, que tu fasses des démarches régulièrement et tout ça. OK ? Ca va ? Et ben continue, je pense que tu as bien démarré, maintenant pense à ce que je t'ai dit, t'organiser... »

DE : « Oui, c'est peut-être pas toujours facile. »

CAP : « Voilà, essaye de t'organiser, viens aux Tables, je pense que ça sera intéressant. Ca va ? »

(Suivi PJ+, Libramont : Mélanie)

## § 5.4. Le repérage des compétences et des leviers d'action

A ce stade de l'accompagnement, il est attendu du CAP qu'il repère l'ensemble des compétences professionnelles et extra-professionnelles du « particulier »<sup>203</sup> en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être. Le repérage des compétences s'opère en dehors de toute considération de projet(s) professionnel(s). Le CAP complète son analyse par l'utilisation du ROME (fiches métiers et aires de mobilité professionnelle).

Il est également attendu du CAP qu'il repère certaines aptitudes supplémentaires du particulier pouvant servir de leviers d'action pour son projet d'employabilité. Le levier

<sup>203</sup> Comme nous l'avons déjà évoqué, le terme « particulier » est un concept indigène du FOREM qui sert à désigner le client « demandeur d'emploi » et le différencier du client « entreprise ».

d'action est défini par les CAP comme une aptitude particulière de la personne, consciente ou inconsciente, qui ne peut se « classer » en termes de savoir, savoir-être ou savoir-faire : il s'agit d'un « don » de la personne, inné ou construit (« j'ai le sens de ... ») mais il ne peut, en aucun cas, s'agir des envies ou critères de vie de la personne. Le CAP n'est pas spécialiste en matière de repérage des compétences et leviers d'action des demandeurs d'emploi ; le spécialiste en la matière est le conseiller en orientation professionnelle (COP), comme nous l'avons vu précédemment. Toutefois, en bon généraliste, le CAP doit amorcer cette phase de repérage et la mener jusqu'aux limites de son propre métier de généraliste. En clair, toute situation critique ou blocage nécessitera l'intervention d'un COP ; cette intervention ponctuelle viendra se greffer sur l'action générale du CAP.

L'extrait ci-dessous illustre cette action de repérage de compétences, ici linguistiques. Plus que l'état des connaissances en anglais ou en néerlandais du jeune, ou de sa pratique effective, que l'agent n'est visiblement pas en mesure d'apprécier, c'est la manière dont ce jeune parle de ces compétences linguistiques qui est davantage sondé.

<p>CAP : « Qu'est-ce que tu entends par bases d'anglais et de néerlandais ? » DE : « Ben, les bases scolaires. » CAP : « Tu ne sais pas préciser mieux que ça ? Parce que moi aussi j'ai des bases d'anglais et de néerlandais mais c'est vraiment nul quoi. Tu comprends l'anglais ? » DE : « Sauf quand on parle vite, mais je comprends, c'est surtout une question de vocabulaire. » CAP : « Et tu sais le lire et le comprendre ? » DE : « Avec un dictionnaire à côté... » CAP : « Et c'est la même chose pour le néerlandais ou le néerlandais est moins bien ? » DE : « Le néerlandais, je le comprends un peu mieux que le parler, mais le vocabulaire, parce que j'ai déjà été étudiant en camping à Arlon, et le néerlandais qu'ils parlent maintenant... » CAP : « C'est plus que des notions, plus qu'une base ? » DE : « Mais ce que je disais, c'est que ça se limitait à six phrases bien précises et je répétais six fois les mêmes. » CAP : « Donc s'il te posait une question, tu ne savais pas répondre ? » DE : « Quand même si, si je... » CAP : « Si tu t'appliquais. » DE : « Parce que c'était des questions relativement simples, du genre où sont les toilettes, où est le courant et des machins comme ça. Mais tenir une conversation, ça non. »</p>
---

(Suivi PJ+, Arlon : Hervé)

On retiendra les efforts déployés par le CAP pour valoriser le moindre indice, la moindre trace d'une compétence linguistique qui pourrait être valorisée sur le marché du travail. Contrairement aux conseillers en orientation professionnelle (COP) qui objectivent les aptitudes individuelles des demandeurs d'emploi dans le cadre de bilans de compétences, les CAP se situent davantage dans la subjectivité du demandeur d'emploi, dans l'encouragement, la valorisation de son histoire subjective, de son parcours.

En nous référant à la cartographie du recruteur esquissée par Eymard-Duvernay et Marchal (1997), présentée dans le chapitre 1 de cette seconde partie, on pourrait clairement situer le travail du COP dans une convention de marché (type 2) et le travail du CAP dans une convention de compétence intersubjective (type 4). Dans le premier cas de figure, l'agent intermédiaire apparaît comme un sélectionneur qui intensifie la concurrence entre les candidats, en ne retenant que des aptitudes individuelles désincarnées, déterritorialisées (extraites des territoires organisationnels, existentiels, ... d'où elles émergent). Dans le second cas de figure, l'agent cherche à établir, dans une relation de face à face, une relation de confiance en prenant appui sur son intuition, son feeling. Tel semble être le cas des CAP qui cherchent moins à « juger » les compétences du demandeur d'emploi qu'à faire émerger de la relation de face-à-face une évaluation négociée des compétences.

## § 5.5. L'analyse des motivations professionnelles

Le CAP dispose d'une grille d'analyse des motivations. L'analyse des motivations doit permettre d'établir des liens, de convergence ou de divergence, entre projet de vie du particulier, projet professionnel et réalité du marché.

DE : « Je retournerais bien à l'école ». CAP : « Oui ? » DE : « Oui ». CAP : « Pour quelles raisons ? » DE : « Je ne sais pas, moi j'aimais bien l'école ». CAP : « Et vous n'avez pas eu envie de continuer dans autre chose ? Faire un graduat éventuellement ». DE : « Si, mais je n'ai pas le choix ». CAP : « Vous n'avez pas le choix. Vous ne pourriez pas le faire en cours du soir ? » DE : « Si, quand j'aurai le permis et les cours du soir je reprendrai ». CAP : « Vous allez faire quoi en cours du soir ? » DE : « (...) N'importe quoi mais à partir d'un ordinateur. Ca me plaisait bien d'être à un ordinateur et si je devais refaire quelque chose, c'est ça que je ferais ». CAP : « Ca, vous pouvez toujours le faire en cours du soir, il y a toujours moyen. Vous demandez les cours qu'il y a en promotion sociale et ». DE : « Ce que je veux dire retourner à l'école, c'est plus peinarde ». CAP : « Ah oui, mais là il faudrait... C'est pas une solution non plus quelque part. Disons qu'à un moment donné, c'est vrai qu'à l'école, on travaille, on fait son travail d'école et puis après, on est relax. Au point de vue du travail, vous devrez toujours à un moment donné quand même entrer dans le monde du travail. Vous êtes encore jeune, mais.. ». (Suivi d'un jeune de 20 ans par une CAP d'Arlon)
---

Cet extrait rend compte d'une dimension essentielle du travail d'insertion que nous n'avions pas encore identifiée, à savoir un travail sur le « temps », sur les différents horizons temporels du jeune demandeur d'emploi. C'est au stade de l'analyse des motivations que s'amorce ce travail sur le « temps » du jeune demandeur d'emploi afin de rendre possible, dans la phase suivante de l'accompagnement, l'émergence de projet(s) à moyen ou long terme. Dans l'extrait ci-dessus, l'analyse des motivations porte sur l'envie du jeune de retourner à l'école, et tout le travail de l'agent consiste à extraire le jeune d'une certaine immédiateté (« c'est plus peinarde »), d'un horizon temporel très réduit, pour développer ses capacités de projection dans l'avenir, de prévision, de programmation (« vous êtes encore jeune, mais... »).

Mais l'analyse des motivations est avant tout un travail de négociation, d'articulation d'éléments hétérogènes, de stabilisation d'enjeux souvent contradictoires (le projet de vie, le projet professionnel, le marché). Dans cette négociation, le CAP s'appuie non seulement sur sa « connaissance » du marché du travail mais également sur des techniques d'entretien dont il doit impérativement garder la maîtrise, comme le précise le cahier de formation (CIMC, 2002). Le DE n'a d'autre appui légitime, du point de vue du CAP, que sa demande et son projet émergent... Il est donc impératif que le DE développe, dès les premiers entretiens d'accompagnement, des compétences communicationnelles afin de prendre part activement à la négociation : être capable de convaincre le CAP que sa motivation a du sens, qu'elle est réfléchie, qu'elle est orientée vers un objectif réaliste (du point de vue de l'agent).

L'extrait ci-dessous illustre la trame générale de cette négociation sur la motivation du demandeur d'emploi. Dans le cas présenté, un jeune demandeur d'emploi tente de convaincre sa conseillère (CAPAS Libramont) qu'il serait préférable de suivre une formation en informatique qui ne commence que dans six mois et « attendre d'ici-là », plutôt que de chercher du travail dans l'immédiat, avec le « risque » de trouver un emploi et de devoir le quitter lorsque la formation commencera.

CAP : « Et le temps d'ici là, vous le gérez comment, ça se passe comment ? Vous arrivez à prendre votre mal en patience ? » DE : « Oui, ben je m'entraîne toujours chez moi. » (Il passe beaucoup de temps « derrière » son ordinateur, nous confie-t-il après l'entretien)
---

(...)

DE : « Ce qu'il y a aussi, par exemple si je m'engage pour plusieurs mois, je vais devoir arrêter pour suivre la formation. »

CAP : « Vous ne voulez pas la lâcher, c'est un objectif en soi ? »

DE : « Pour vraiment être au point, parce qu'il y a toujours des trucs à apprendre. »

CAP : « Mais même quand vous travaillerez, il y aura encore des choses à apprendre. »

DE : « Oui, si on veut, mais moi, j'ai d'autres choses à apprendre en plus pour travailler. Oui, je pourrais travailler mais... »

CAP : « Oui, je vous écoute. »

DE : « Mais c'est par exemple pour si je m'engage quelque part, je ne vais pas leur dire après trois mois, je m'en vais pendant un an suivre une formation. »

CAP : « Vous voulez vraiment y aller ? »

DE : « Ben c'est autant avant de commencer d'avoir suivi tout ce qu'il faut, au lieu d'arrêter. »

CAP : « Vous le faites plus par amour du métier, de ce que vous allez apprendre que pour travailler ? »

DE : « C'est pour être vraiment prêt, pour ne pas arriver là. »

CAP : « Vous êtes quand même dans un domaine où ça évoluera toujours ? »

DE : « Oui. »

CAP : « Donc vraiment prêt, il faudra tout le temps se remettre à... »

DE : « Oui, si on veut. »

(Suivi PJ+, Libramont)

Ce que ce jeune essaie de « vendre » à sa conseillère c'est un peu de stabilité dans son parcours, la volonté de faire les choses dans l'ordre : d'abord se former et ensuite chercher un emploi. Ceci nous renvoie directement aux travaux de Yolande Bennarosh (2003), présentés précédemment, où l'auteur montre que pour une catégorie de chômeurs, dire non à un emploi apparaît précisément comme une recherche de stabilité professionnelle.

Mais à ce stade de l'entretien, la CAP n'est pas pleinement convaincue ... Le DE ne semble pas saisir les perches que lui tend l'agent : « *c'est un objectif en soi ?* », « *c'est par amour du métier ?* » L'ordre des opérations ne la convainc pas en soi : « en informatique, ça évolue toujours, donc on n'a jamais fini de se former ... » Quand passera-t-il à l'emploi, se demandera-t-elle ? Cette motivation a-t-elle un sens ou cache-t-elle un blocage, un trouble de l'employabilité, ou de l'autonomie en recherche d'emploi, pour parler comme les CAP ?

CAP : « J'ai le sentiment en vous écoutant que vous avez un peu peur de passer à l'emploi ... Non ? C'est une impression ? »

DE : « Non, j'ai déjà fait des stages parce qu'il y a des conditions à l'emploi. Tout ça, pas de problème. »

CAP : « Pas de problème ? »

DE : « Oui. »

CAP : « Alors, c'est peut-être le fait de se présenter avec une carence quelque part qui vous ferait peur, je me demande un peu... »

DE : « Non, mais moi j'ai certains objectifs si on veut, à savoir ça, ça et ça, mais j'ai pas encore... »

CAP : « Ah ! Je préfère ça ! Je préfère entendre ça ! Vous avez un objectif qui est peut-être ambitieux quelque part au départ, mais ... »

DE : « C'est juste la connaissance de certains programmes, pour avoir plus de possibilités. Autant les avoir avant de se lancer parce qu'évidemment, il y aura toujours des trucs en plus et ... »

CAP : « Oui, l'utilisation des logiciels nécessaires et puis après ... »

DE : « Je sais certains logiciels mais il y en a encore un ou deux qu'il faut qu'on aille vraiment approfondir si on veut ... »

CAP : « OK. Ca va. Ce qui est important pour moi, c'est que vous y voyiez clair, donc votre objectif ... C'est effectivement d'acquérir ces deux ou trois programmes supplémentaires avant d'entamer réellement une recherche d'emploi. Puisque si un boulot se proposait maintenant ... »

DE : « Pour vraiment bien avoir directement la bonne place, comme ça une fois que j'ai la place, j'essaie d'y rester. »

CAP : « Et tant que vous savez occuper votre temps d'ici à ce que ces formations commencent en gardant vos acquis par auto-apprentissage chez vous, si financièrement ça va, ça va ? Vous avez de quoi vivre, vous n'avez pas de grosses dépenses, ça va, il n'y a pas de problèmes, il n'y a rien qui va venir entraver vos projets, c'est de ça que je veux m'assurer parce que... »

(Suivi PJ+, Libramont)

La négociation se stabilise dès que le DE prononce les mots « magiques » : « *moi j'ai certains objectifs, à savoir ça, ça et ça* ». Dès ce moment, la CAP semble pleinement convaincue du sens que le jeune veut donner à son parcours d'insertion et de la possibilité de construire, sur ces bases, un projet professionnel cohérent.

## § 5.6. La (co)-construction de projet(s)

A ce stade, le CAP fait choisir au particulier trois projets professionnels (au minimum 2) sur base d'une liste de familles professionnelles, il édite les fiches ROME correspondantes et compare les contenus de ces fiches avec les grilles de compétences, de leviers d'actions et les grilles de « convergence-divergence » de motivation. L'analyse des convergences doit impérativement s'extraire de toute forme de jugement et s'opérer sans aucune connotation de « performance » négative ou positive. Toutefois, le CAP doit nécessairement distinguer les compétences réelles du particulier des compétences désirées.

La construction de projet professionnel est une phase complexe de l'accompagnement. Du point de vue des CAP, le degré d'implication du demandeur d'emploi dépend de son niveau d'autonomie ; il nous semble qu'il dépend plus directement de niveau de maîtrise de compétences communicationnelles indispensables à la négociation autour du projet professionnel du demandeur d'emploi. Par ailleurs, la bonne marche et même la réussite de cette étape du parcours dépend fortement du travail opéré en amont par le CAP (travail de diagnostic) et surtout par le demandeur (travail sur soi).

En pratique, la co-construction de projets professionnels se heurte à deux types de difficultés ou deux principales situations de « blocage » : d'une part, les jeunes qui souhaitent travailler tout de suite, « avoir quelque chose », « n'importe quoi », « à n'importe quel prix », et d'autre part, les jeunes qui ont « plein d'idées », « plein de projets dans la tête ».

La première situation est illustrée par cet extrait d'entretien d'accompagnement, effectué à Libramont, où une jeune demandeuse d'emploi tente d'expliquer à sa CAP que, pour l'instant, son seul projet professionnel c'est d'avoir un emploi. Face à cette situation fréquente, l'agent doit impérativement extraire le demandeur de l'immédiateté de ses besoins. Dans certains cas, le CAP bouscule l'immédiateté des désirs et des représentations des demandeurs (l'école c'est plus peinarde, attendre une formation en informatique c'est mon objectif, etc...) en insistant sur l'objectif de recherche d'emploi ; ici, il s'agit au contraire d'extraire le demandeur d'une recherche d'emploi trop hâtive, irréfléchie, non programmée, motivée par l'urgence d'une situation, l'immédiateté de besoins matériels.

DE : « Je ne me suis pas tellement dirigée sur un métier bien fixe, j'ai plutôt simplement cherché pour avoir quelque chose. (...) Je voudrais bien pour le moment avoir quelque chose. »  
CAP : « Tu voudrais bien travailler. »  
DE : « Travailler, quitte après si je veux refaire une formation pour autre chose ou quoi la refaire après, mais pour le moment avoir quelque chose dans les mains. »  
CAP : « OK. Mais tu sais que c'est parfois difficile aussi quand on travaille de refaire le chemin dans l'autre sens ... »  
(Suivi PJ+, Libramont Mélanie)

Notons que la dernière intervention de la CAP nous renvoie directement à l'argumentaire de cet autre jeune qui, face à la même CAP, tentait de la convaincre qu'il valait mieux attendre une formation en informatique que travailler dans l'immédiat.

Mais ici, face à cette jeune fille, la CAP propose l'Intérim comme une formation au marché du travail : d'une part, les contrats d'intérim alimenteront les besoins matériels et, d'autre part, ils offriront des expériences professionnelles à valoriser, à capitaliser dans le travail d'accompagnement. L'Intérim apparaît alors comme la figure du compromis entre l'emploi et le travail sur soi.

CAP : « Mais ça te permet d'accumuler aussi de l'expérience et surtout de découvrir des secteurs d'activité, voir si ça t'intéresse, si tu tiens à ce genre de boulot, j'ai bien aimé ou j'ai pas aimé, pour par la suite postuler dans les mêmes endroits. Tu vois ? C'est aussi intéressant dans le sens où tu peux aller voir un petit peu... »  
DE : « Ca peut peut-être aider à trouver réellement une place. »  
CAP : « Oui, il faut bien se dire qu'il n'y a pas mal de contrats intérim qui finissent par déboucher sur des contrats à durée déterminée ou indéterminée. Mais pour ça, j'ai envie de dire qu'il faut parfois avoir fait un peu ses preuves dans l'intérim, il

faut que tu sois déjà allée une fois ou l'autre là-bas et qu'ils sentent que tu es quelqu'un qui convient bien pour parfois avoir les plus beaux contrats. Donc, comme je t'entends bien, pour l'instant, c'est plus te consacrer à ta recherche d'emploi, essayer de voir les annonces, de chercher, de postuler, d'aller te présenter, ce genre de choses. Tu es déjà passée ici à l'Espace Ressource Emploi ? »

(Suivi PJ+, Libramont : Mélanie)

Le deuxième cas de figure problématique fréquemment rencontré par les CAP renvoie à ces jeunes « pleins d'idées ». Comment construire un projet professionnel avec un jeune qui a « plein de projets », comme celui que nous avons rencontré à Libramont qui voulait être menuisier ou livreur ou agent de sécurité ou contrôleur de trains ? L'Intérim est également suggéré mais le jeune n'est visiblement pas preneur. C'est finalement un stage en entreprise qui stabilise provisoirement la négociation : après avoir vivement encouragé le jeune à s'inscrire dans quelques boîtes d'intérim, l'agent « accorde » finalement de faire un stage en entreprise pour préciser son projet. Comme il en est à son sixième stage de mise en situation de travail (contrat MISIP), l'agent exige qu'il trouve lui-même l'entreprise qui l'accueillerait comme stagiaire bénévole pour une semaine. Dans ce travail sur l'autonomie du jeune, l'agent ne peut toutefois s'empêcher d'outiller son client, allant jusqu'à lui formuler ce qu'il devra proposer à l'employeur.

CAP : « Si toi tu trouves une boîte. »

DE : « Il faut que je trouve une boîte ? »

CAP : « Oui, qui accepte. Je ne t'aiderai pas parce que je voudrais que tu prennes contact avec un employeur parce que je pense que tu en es tout à fait capable. Ce que je vais faire par contre, c'est te donner les informations que tu peux donner à l'employeur et que lui prenne contact avec moi. Les conditions de ce stage-là, c'est que toi tu sois inscrit comme demandeur d'emploi, il n'y a pas de problèmes, et que tu ne sois pas occupé dans un contrat de travail pour le moment, c'est tout.

(...) Oui, il faut demander à l'employeur : est-ce que vous accepteriez de me prendre une semaine dans votre entreprise pour tel type de boulot ? Vous ne devez pas me payer, c'est pas rémunéré mais c'est déclaré, puisqu'il y aura une fiche de présence qui fera lieu de déclaration, il n'y a pas de risque en cas de contrôle, il ne prend pas de risque s'il est contrôlé ... donc ... c'est légal. »

(Suivi PJ+, Libramont)

## § 5.7. La mise en œuvre de stratégies d'approche du marché

L'objectif de cette phase est de (co-)construire la stratégie d'approche du marché du DE. Cette tâche nécessite de la part du CAP une maîtrise des sources d'information sur le marché, des techniques d'entretien de recrutement, des techniques d'écriture de C.V. et de lettre de motivation, ainsi qu'une capacité d'analyse des offres. Cette phase de mise en œuvre de stratégies d'approche du marché est initiée par le CAP, mais à nouveau, celui-ci n'étant pas spécialiste en la matière, il relaiera souvent vers d'autres conseillers, en particulier les conseillers en recherche d'emploi (CRE) et les conseillers des Espaces Ressources Emploi (ERE), ces agents spécialisés en techniques et stratégies d'approche du marché de l'emploi, comme nous l'avons vu précédemment. Quand les CAP invitent leurs clients à « passer faire un tour à l'ERE », il ne s'agit donc pas de faire un tour dehors ou de prendre l'air, comme le pensait initialement notre collaboratrice chargée de la retranscription des entretiens enregistrés, mais bien de se rendre dans ces « espaces ouverts » de FOREM Conseil.

Dans sa tâche de généraliste, le CAP doit évaluer : 1) le degré de connaissance et de précision des couples « projet/marché » du DE, identifiés par l'analyse des convergences, 2) le degré de connaissance et de maîtrise des outils de recherche du DE, 3) le degré de connaissance des différentes démarches possibles à effectuer pour réaliser son projet (CIMC, 2002 : 71). Au terme de ce diagnostic, trois scénarios sont envisagés théoriquement (op. cit., p75) qui orientent l'intervention du CAP : 1) si le ou les couple(s) « projet/marché » sont faiblement structurés, le CAP oriente l'action vers une « consolidation du projet » (la consolidation du marché n'est pas envisagée ...) : l'intervention d'un COP est alors envisageable ; 2) si le ou les couple(s) « projet/marché » sont consolidés mais que le niveau de maîtrise des outils et des

démarches est insuffisant, le CAP oriente l'action vers l'apprentissage des outils et l'expérimentation des démarches : l'intervention d'un CRE est souvent sollicitée dans ce cas ; 3) si tout est en ordre, le CAP établit avec le DE un plan d'actions qui permette au demandeur d'emploi de réaliser son projet : ce type d'intervention n'avait pas encore été abordé par le CIMC lors des modules de formation destinés au CAP.

Conformément à la prescription des modes opératoires, les CAP doivent amener le demandeur d'emploi à prendre conscience du « côté obscur » du marché du travail et, par là même, l'amener à déployer ses efforts et ses stratégies sur les deux « faces » du marché du travail : la face visible et la face cachée (CIMC, 2002 : 77). Le côté visible du marché du travail correspond aux offres d'emploi qui ne couvrent qu'une partie marginale des transactions ou « échanges de main-d'œuvre » (25% selon les formateurs des CAP) : son approche s'effectue par l'analyse de l'offre d'emploi et nécessite une maîtrise des différentes sources d'informations (presse écrite et audio-visuelle, Internet, SPE, Intérim). Mais parallèlement, le DE doit travailler l'exploration du côté « obscur », invisible du marché du travail, ce marché « caché » qui implique d'autres démarches, d'autres investissements, qui nécessite la maîtrise d'autres techniques et outils : 1) rencontrer des professionnels dans le cadre de stages, de formations, d'intérim ; 2) s'informer, être en permanence à l'écoute du marché, être curieux ; 3) travailler son réseau (famille, amis, connaissances, voisins, professeurs, ex-collègues, ...) ; 4) écrire des candidatures spontanées ; 5) « Pousser spontanément les portes » des entreprises ; 6) effectuer de la prospection directe par téléphone ; 7) faire connaître son annonce de recherche d'emploi par affichage ou publication. En clair, le CAP doit donc amener le DE à considérer la recherche d'emploi dans sa globalité, comme en témoigne cet extrait d'entretien où une CAP de Libramont invite une jeune demandeuse d'emploi à se rendre aux « Tables de l'emploi » (un des services offerts au DE assurés par les CRE).

CAP : « Je pense que c'est une première étape. Je pense que les Tables te permettront de voir la recherche d'emploi dans une totalité et en tous les cas d'acquérir les techniques. C'est surtout ça qui est important parce que pour aller vers l'employeur, il y a des manières de faire. Le but c'est de les apprendre ces manières-là. Maintenant, c'est aussi important de travailler avec ce qu'on appelle ton réseau autour de toi. »

(Suivi PJ+, Libramont : Cindy)

Afin d'équiper, d'outiller les demandeurs d'emploi pour le marché du travail, plus précisément à la prospection du marché, les techniques de recherche d'emploi sont « enseignées » au FOREM, par les conseillers des Espaces Ressources Emploi (ERE), et par les CRE, dans le cadre des Tables de l'Emploi ou dans le cadre de modules de simulations d'entretien d'embauche filmées et de prospection téléphonique. Rappelons que dans chacune des dix sous-régions de la Région wallonne, les ERE de FOREM Conseil offrent aux demandeurs d'emploi, mais également aux travailleurs et aux étudiants, un accès aux sources d'information, aux offres d'emploi et aux outils de recherche (téléphone, ordinateur, fax, photocopieuse, ...). Des conseillers sont présents en permanence pour « soutenir les personnes qui le souhaitent », « en toute autonomie » (FOREM, op. cit. : 18) ; ces agents proposent également des activités collectives, principalement des rencontres avec des employeurs. L'ERE constitue le service de « première ligne » spécialisé dans les techniques de recherche d'emploi, caractérisé par un mode de fonctionnement en flux continu et des espaces de travail « ouverts » (directement accessibles au public : pas de guichet, pas de rendez-vous). Le service des CRE assure la « deuxième ligne » : il travaille principalement sur rendez-vous individuel ou séance collective programmée et assure différents modules de formation aux techniques de recherche d'emploi. En plus des Tables de l'Emploi et des modules spécifiques de « mise en situation concrète des démarches » (entretien et prospection), les CRE ont développé des séances collectives (module *Inter'Actif*) axées sur la

dynamique de groupe : l'objectif est d'augmenter la motivation et la confiance en soi pour accroître les chances de mener à bien son projet.

Dans cet extrait d'entretien, cette CAP d'Arlon tente d'amener un jeune demandeur d'emploi à prendre conscience des « techniques » de prospection du marché du travail, afin que l'enthousiasme du jeune ne s'essouffle rapidement, et se transforme en découragement. Ce jeune demandeur d'emploi a envoyé, de lui-même et dès sa sortie de l'école, toute une série de candidatures spontanées. Il s'étonne, auprès de son conseiller, de n'avoir reçu aucune réponse.

CAP : « Elles ont vraiment été ciblées, je suis sûre que tu as écrit la même lettre pour tout le monde ... Non ? Quand même pas ? »

DE : « Ben ... sauf que quand je connaissais un nom... »

CAP : « Et est-ce qu'avant de l'envoyer, la société est-ce que tu la connaissais ? Non ? Bon ... Mais c'est pas grave. Si en janvier, tu décides de les refaire, tu procèdes autrement, tu n'envoies pas 20 par 20, mais une par une, une bonne par jour c'est mieux que 20 sur une semaine et à ce moment-là, avant d'écrire, tu t'informes sur la société, tu sais comment on fait pour s'informer sur la société avant ? Tu as Internet chez toi ? »

DE : « Non, mais je sais accéder. »

CAP : « Parce qu'il y a l'Espace ressource, tu peux aller gratuitement consulter, tu passes ta journée là et tu relèves un maximum d'informations. Une fois que tu es chez toi, tu peux faire ton courrier mais fais-le vraiment au cas par cas, parce que ce que tu dis dans une lettre par rapport à telle société, même si le boulot est sensiblement le même, la lettre sera très différente. Il faut vraiment bien les cibler. »

DE : « Mais j'étais trop enthousiaste. »

CAP : « Mais je comprends bien. »

DE : « Et je ne pensais pas non plus être à la fin novembre et je serais toujours là à chercher quelque chose. »

CAP : « Il faut dire que le marché pour le moment, même sur le Grand-Duché, il est très difficile. Il y a encore un article de presse qui est paru dans Le Soir vendredi ou samedi qui disait que le Luxembourg pour le moment est saturé. Il y a plein de licenciements, des contrats à durée déterminée qui ne se prolongent pas, donc il va falloir encore attendre un petit peu, jusqu'en décembre pour le Grand-Duché. Relance un peu tes candidatures en janvier-février, quand ça redémarre, en les ciblant mieux que ça.

(Suivi PJ+, Arlon : Hervé)

Dans la première partie de l'entretien la CAP tente de montrer à ce jeune « trop enthousiaste » qu'il s'y prend mal, que son échec est lié à son inexpérience du marché du travail et sa méconnaissance des techniques de base d'approche du marché : avant d'écrire une lettre, il faut impérativement s'informer sur la société à laquelle on s'adresse, et dès lors, une « bonne » lettre par jour vaut mieux que 20 lettres anonymes par semaine. L'ERE apparaît alors comme un endroit privilégié pour prospecter le marché du travail, pour être à l'écoute du marché, explorer sa face « cachée ». Et dès que le jeune manifeste l'assimilation de ce « message », la compréhension de l'enseignement du conseiller, ce dernier s'efforce immédiatement de jouer la carte de l'empathie, et de réintroduire des éléments de contexte, qui expliqueraient également l'échec du jeune, afin de ne pas le décourager inutilement. A la fin de l'entretien, le CAP apparaît un peu comme un météorologue du marché du travail : aujourd'hui chutes de neige, averses, risque de verglas... il va falloir attendre encore un petit peu avant de reprendre la route, le chemin de l'emploi, « avant que ça redémarre » ...

## § 5.8. Suivi et clôture

Tout au long de l'accompagnement du demandeur d'emploi dans son « trajet d'employabilité », le CAP doit impérativement assurer le suivi des actions menées. Dans le cadre du PJ+, les CAP ont une obligation de suivi mensuel (cfr. Vade Mecum PJ+). Cependant, la fréquence des contacts entre le CAP et le DE dépend, en pratique, toujours du DE, comme nous le confient les agents. « *Donc on a nous une obligation de suivi du parcours, mais pas forcément de l'individu lui-même* », précise cette responsable de service (N+1) : en clair, le suivi mensuel peut être assuré par téléphone ... Dès lors, cette règle



n'affecte en rien la fréquence des contacts physiques qui peuvent être plus ou moins espacés, selon la demande du DE.

Comme le précise le cahier de formation des CAP, le suivi du demandeur d'emploi, - qu'il s'agisse d'un PJ+, d'un PTP, d'un stagiaire en OISP ou d'un « volontaire » -, est toujours un moment privilégié de diagnostic (CIMC, 2002 : 84, 91) : une phase analytique transversale aux différentes étapes de l'accompagnement individualisé.

Mais le suivi est également un acte ou un moment « administratif » par excellence : un travail d'inscription. Le CAP doit, en effet, garder des traces du suivi sur différents supports, deux principaux : d'une part, il constitue un « dossier » sur support papier ; d'autre part, il encode chacune de ses interventions dans la base informatique du FOREM (base de données ERASME).

« Les dossiers : ils sont sur « Erasme ». Donc ils sont consultables par toute personne qui a accès à « Erasme ». Pour un PJ+ par exemple, voir si il y a une orientation, si on l'a convoqué, s'il a été vu, s'il a introduit une demande d'emploi d'insertion professionnelle, où en est son dossier ... Les données qui sont reprises normalement doivent être visibles par toute personne qui consulte le dossier. »

(CAP Arlon)

Comme le mentionne cette CAP d'Arlon, la version informatique du dossier est consultable par tout agent ayant accès à la base de données ERASME. Ce qu'elle ne précise pas, c'est que cette version informatisée ne constitue qu'une synthèse très partielle du véritable « dossier », rangé dans l'armoire personnelle de l'agent qui traite le « cas ». Dans le cadre du PJ+, le dossier d'un jeune demandeur d'emploi comprend généralement :

- le formulaire A36 d'inscription complété par le CDA ;
- la convention d'insertion qui contractualise l'accompagnement (formulaire CAPJ+) ;
- la grille de pré-repérage en 4 axes complétée par l'agent ;
- une fiche de synthèse : la note « mémo » portant la mention « notre expertise ne consiste pas à trouver ne solution rapide ! »<sup>204</sup> ;
- le bon de commande PJ+ ou « bon rose » : ce document officialise la « commande » d'une action de la part d'un bénéficiaire du PJ+<sup>205</sup> ;
- des notes manuscrites personnelles prises par l'agent lors des différents entretiens de suivi ;
- d'éventuels exemplaires de CV et de lettres de motivation réalisés par le demandeur d'emploi aux Tables de l'emploi ou à domicile,
- d'éventuels formulaires A5Bis ou A7B (procédure d'objectivation) ;
- le rapport final de la convention d'insertion (formulaire EVA-PJ+/03.2000) lorsque l'action est clôturée

Si les CAP ont cette obligation de traçabilité, entendons par là l'obligation de garder des traces du suivi et de constituer des dossiers, cette tâche est puissamment dévalorisée au sein des collectifs de travail : il s'agit d'un « sale boulot » que ces travailleurs délègueraient volontiers à des assistants « administratifs ». En attendant, ils en font le minimum requis, pour libérer du temps de travail « relationnel », fortement valorisé.

---

<sup>204</sup> En haut de ce document, on trouve quelques informations générales sur le demandeur d'emploi : nom, prénom, n° d'inscription, localité, téléphone, moyen de locomotion, métiers à proposer. Ensuite, l'agent complète un formulaire standard relatif à l'encodage dans la base ERASME, aux documents transmis, aux différents « points à aborder » par l'agent (la pose du cadre PJ+, ses avantages pour le demandeur, la signature de la convention). Enfin, un tableau synthétise le suivi : à chaque ligne du tableau, une date (celle de l'entretien), le type de contact, l'étape du parcours, l'action à mener.

<sup>205</sup> Bien qu'il soit également prévu pour les modules de « détermination » (objectif professionnel, guidance ou autre) et de « recherche active d'emploi » (techniques de recherche d'emploi, stage de mise en situation professionnelle, Plan Formation Insertion, ...), le « bon rose » est principalement utilisé pour les demandes de formation, comme le suggère le « guide du bon sens PJ+ ».

« C'est mes dossiers personnels quoi, je vais dire chaque fois qu'ils viennent, je note le résumé de l'entretien, moi j'ai toujours dit : « j'ai beaucoup dans ma tête ». Il y a plein de choses que je suis pas obligée d'aller nécessairement relire dans mes notes, quelques trucs quoi, des grandes idées mais je ne note pas vraiment énormément. (...) C'est la même chose sur l'écran. Enfin, moins ... je vais dire un écran informatique, bon ben là on est obligé de ... au niveau de l'AC (administration centrale) d'encoder les suivis et les entretiens etc. Mais c'est tout, hein, le contenu je n'encode pas moi ou très peu. »

(CAPAS, Arlon)

L'action se clôture par la rédaction du rapport final de la convention d'insertion (formulaire EVA-PJ+/03.2000), signé par les deux parties et réalisé en trois exemplaires (DE, FOREM, ONEM). Le CAP met fin à l'action dans quatre cas de figure : 1) le bénéficiaire du PJ+ a exécuté son plan d'action, 2) le bénéficiaire n'est plus demandeur d'emploi, 3) le bénéficiaire n'a réalisé aucune démarche, 4) le bénéficiaire a réalisé sa convention d'insertion de manière insatisfaisante. Entrent dans le premier cas de figure, non seulement celui qui a terminé l'un des « modules » prévus dans la convention, mais également celui qui a trouvé du travail. Avoir trouvé du travail est donc assimilé à avoir exécuté le plan d'action, quelle que soit l'implication effective du bénéficiaire dans les mesures proposées. A l'inverse, on distingue celui qui a trouvé du travail (cas 1) de celui qui n'est plus demandeur d'emploi (cas 2). Bien que cela puisse paraître étrange, on peut en effet travailler et rester demandeur d'emploi « librement inscrit ». Cependant, ainsi formalisé, le deuxième cas de figure renvoie aux demandeurs d'emploi « radiés » de l'inscription : par changement de statut, par changement de région de résidence, par sanction, ...

Dès lors, le rapport n'est positif que dans le premier cas de figure ; il est nul dans le deuxième cas de figure ; il est négatif dans les deux autres cas. Un rapport négatif transmis à l'ONEM est passible de sanctions administratives pouvant entraîner la suspension ou la perte des allocations de chômage, la suspension ou la perte du statut de demandeur d'emploi (en cas de radiation).

L'extrait ci-dessous provient d'un entretien d'accompagnement d'un jeune demandeur d'emploi, effectué à Libramont. Le jeune est arrivé au terme de la formation dans laquelle il s'était engagé. Le CAP met un terme à l'accompagnement du module d'action « formation qualifiante ».

CAP : « Voilà, j'espère que tu es content de la collaboration qu'on a eue, j'espère que ça va faire avancer peut-être un peu les choses, c'est un processus un peu obligatoire. Mais néanmoins, ça m'a donné le plaisir de te rencontrer, mais je voudrais y mettre fin aujourd'hui. C'est-à-dire que je voudrais qu'on en arrête avec l'aspect légal, qu'on mette sur un document comme on l'avait fait au départ ce qui a été fait, qu'on clôture le plan d'insertion, mais j'aimerais aussi qu'on puisse toujours s'apporter des choses et donc je reste à ton entière disposition sur base d'un rendez-vous de préférence mais aussi par courrier informatique ou autre, pour donner un avis sur un CV, pour donner le nom d'une personne pour un renseignement quelconque et peut-être pour voir aussi si ça marche et quand ça marche...

Tu as fait ton plan d'action, c'est-à-dire que tu as terminé ton module de formation qualifiante. Et donc moi je sais quel est ton objectif mais ça, je ne suis pas obligée de l'écrire, tu as d'ailleurs le droit d'en changer, mais tu poursuis l'aspect informatique quand même. La vie nous amène à changer d'objectif. »

(Suivi PJ+, Libramont)

De manière générale, les CAP insistent sur le fait que la clôture de l'action n'affecte que l'aspect obligatoire ou réglementaire de l'accompagnement ; elle ne met pas automatiquement, ni définitivement, un terme à la dimension relationnelle, « humaine », de l'accompagnement. L'agent évoque explicitement cet aspect : le plaisir de s'être rencontré, le mode de la collaboration où « chacun peut s'apporter des choses », la disponibilité ... C'est avec philosophie que l'agent conclut ce travail d'accompagnement : bien que l'objectif de la convention soit atteint et que l'objectif professionnel du jeune se soit visiblement précisé en cours de route, l'agent sait que « la vie nous amène à en changer ».

Nous avons également assisté à Liège à la phase de clôture d'un module de recherche active d'emploi : la jeune demandeuse d'emploi a « enfin » décroché un entretien d'embauche, après

15 mois d'accompagnement « intensif », nous confie la CAPAS de Liège chargée du dossier. L'agent nous confiera également que cette jeune femme de 24 ans « a bien du mal », suite à un accident de voiture ayant occasionné à l'âge de 18 ans d'importantes séquelles au cerveau. L'annonce d'un entretien d'embauche est une grande nouvelle qui réjouit visiblement la CAP. Cependant, la CAP se montre également prudente face à cette opportunité nouvelle : sa « cliente » est-elle suffisamment préparée ?

Tout au long de l'entretien, l'agent ne cessera de l'encourager à se préparer à cet entretien. Elle commence par lui suggérer de faire une simulation d'entretien avec un CRE, mais cette jeune femme lui répond qu'elle n'aura pas le temps d'ici-là. La CAP l'invite ensuite à effectuer cette simulation avec sa maman, en qui elle a confiance, mais la maman n'aura pas le temps non plus, explique la jeune demandeuse d'emploi. La CAP l'exhorte finalement à s'entraîner seule devant son miroir, ce à quoi la jeune répond : « mais comment le faire si je n'ai pas les questions ? ». La CAP lui rappelle que les CRE disposent de listes de questions « types » et va même jusqu'à lui en obtenir un exemplaire. La CAP propose, en dernier ressort, un débriefing après l'entretien d'embauche, mais la jeune refuse également. Tout en rappelant que la « porte reste toujours ouverte », c'est visiblement à contre-cœur que l'agent clôture cet accompagnement, suite à une série de « je vous re-contacterai » de la part de cette jeune femme qui ne souhaite apparemment plus de contact avec le FOREM pour l'instant.

## **SECTION 6. LES SAVOIRS PROFESSIONNELS**

### **§ 6.1. La gestion des compétences**

Les travaux récents sur les intermédiaires publics du marché du travail, présentés au chapitre 4, ont permis de mettre en évidence les principales compétences des intermédiaires publics (largement similaires à celles des recruteurs ou intermédiaires privés) : 1) une connaissance de la politique d'emploi et des catégories administratives du chômage, 2) un pouvoir de négociation avec l'utilisateur ou le client (chômeur, entreprise, partenaire), 3) une expérience de l'entretien, 4) une capacité d'adaptation à toute épreuve. Il semble que les CAP du FOREM s'inscrivent pleinement dans ce profil de compétence générique d'intermédiaire public du marché du travail.

Dans le processus de « ré-allocation des ressources », le personnel du FOREM a été amené à se repositionner dans la nouvelle « architecture des dénominations » des fonctions du FOREM. L'« acte de positionnement » pour la fonction de CAP fournit des informations précieuses sur les compétences attendues par le FOREM pour ce type de fonction. Chaque agent désirant se (re)positionner pour la fonction de CAP a dû évaluer son niveau de maîtrise de différentes activités nécessitant des compétences spécifiques. On peut identifier sept groupes de compétences relatives à :

- la réception et l'analyse des demandes
- la conduite d'un entretien d'aide ou de conseil
- l'orientation et le conseil des clients
- la construction, le développement et l'animation de réseaux
- la conduite et le montage de projets d'accompagnement
- la réalisation du suivi de la relation client
- l'utilisation et l'exploitation des bases de données.

L'avis au personnel n°2002C/115 (appel aux candidats internes pour deux graduées CAP) fournit également des informations précieuses sur les compétences attendues par le FOREM pour ce type de fonction. Les compétences attendues sont regroupées ici en deux types : les compétences « critiques » et les compétences « communes ». Les compétences « critiques » renvoient aux compétences spécifiques des CAP que le candidat devra impérativement acquérir dans le cadre de formations internes (et dans le cadre de sa pratique) ; les compétences communes renvoient aux compétences « transversales » de l'organisation (communes à l'ensemble des fonctions de l'Office).

Tableau. Compétences critiques et compétences communes

Compétences « critiques »	Compétences « communes »
Capacité à communiquer	Avoir conscience de l'organisation et de ses enjeux : comprendre qu'il y a des structures officielles, informelles, un climat et une culture d'entreprise, des enjeux politiques de l'organisation, ... et en tenir compte
Capacité à dialoguer avec les partenaires internes et externes	
Capacité d'accueil et d'écoute	
Capacité d'analyse de la demande du particulier	Respecter les principes éthiques et déontologiques : l'égalité des chances, la transparence de l'administration, la protection de la vie privée et le secret professionnel
Bonne connaissance des techniques de recherche active d'emploi en vue de favoriser leur acquisition par le particulier	
Mener des entretiens individuels afin d'analyser les besoins en techniques de recherche d'emploi des particuliers, leurs atouts, leurs points de progrès et de les soutenir dans la planification de leurs démarches, d'organiser les divers plans d'actions, d'analyser les divers obstacles déjà rencontrés par le particulier	Faire preuve d'intégrité, de franchise, d'honnêteté vis-à-vis des situations professionnelles. La personne prend des mesures et agit conformément aux valeurs et aux croyances qu'elle défend oralement, son discours est cohérent avec les actes qu'elle pose
Organiser et gérer l'évaluation des actions menées en collectif ou en individuel	Faire preuve d'engagement
Capacité à construire, activer et entretenir des réseaux en interne et en externe dans son secteur d'activité	
Connaissance du marché de l'emploi et de la formation	
Capacité à animer des groupes	Avoir le sens des responsabilités
Capacité à gérer une dynamique de groupe : conflits, agressivité, leadership, passivité, (re)motivation, ...	
Maîtriser les outils informatiques et les NTIC	
Faire preuve de flexibilité, adaptabilité, assertivité, autonomie	Être sensible à l'orientation client
Capacité à travailler en équipe	
Capacité à négocier	
Capacité d'initiative et d'organisation	

Dans le cadre de réunions d'équipe, les CAP oeuvrent à la professionnalisation de leur métier : ils « bricolent » des outils, construisent une identité collective, développent des savoirs pratiques. En Province de Luxembourg, les agents sont, entre autres, parvenus à produire collectivement et à stabiliser un profil de compétences qui leur est propre, en termes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

Tableau. Les savoirs

Savoirs	Sources
Connaissance du marché de l'emploi	ERE – Maisons de l'emploi – CRH Bouche à oreille Revue de presse (locale, régionale, provinciale, ...), TV/radio régionale Sites Internet, Guides divers (KOMPASS, ABC, social, RW, ...) Annuaire téléphonique et bulletins communaux SELOR, Intérim
Connaissance des métiers	R.O.M.E. de l'ANPE, Fiches métiers des Carrefours Formation et ERE, Inspection des lois sociales, Chambres des métiers et négoce
Connaissance des programmes informatiques	Système d'exploitation ERASME Intranet, Internet, e-mail, Word, Excel
Connaissance des processus légaux (PJ+, PTP)	Moniteur belge
Connaissances des partenaires	AWIPH, EFT/OISP, IFPME, FELSI, SEGEC, CPEONS, Communauté française, Chambre de Commerce, CPAS, ALE, Centre de guidance, Infor-jeunes, Inspection des lois sociales
Connaissance des outils et « procès » du CAP	Formation des CAP
Connaissance des limites de son métier	Formation des CAP

Tableau. Les savoir-faire

Gérer un planning
Savoir manipuler les programmes informatiques
Rigueur administrative
Établir des priorités dans le flux d'informations reçues (capitalisation, synthèse, transmission)
Savoir communiquer
Savoir entretenir un réseau
Savoir travailler en collaboration avec les demandeurs d'emploi
Avoir une connaissance pratique des techniques de recherches d'emploi

Tableau. Les savoir-être

Savoir-être de base	Savoir-être à acquérir
Motivation	Capacité d'analyse
Autonomie	Connaître ses limites (limites de sa fonction)
Empathie	Être « fute-fute » (avoir de l'expérience)
Sens de l'accueil	Savoir se remettre en question, progresser
Capacité d'écoute	Être organisé
Respect de la personne	
Esprit d'équipe (communication, échanges)	
Disponibilité, flexibilité, adaptabilité	
Franchise et honnêteté	
Envie d'apprendre et de s'améliorer	

Il apparaît clairement que le profil de compétences des CAP, tel qu'il est attendu par l'administration centrale du FOREM, cadre relativement bien avec le profil tel qu'il se construit au sein de l'équipe des CAP de la province de Luxembourg.

La formalisation de ce profil de compétences nous renvoie directement aux travaux de Houzel, Outin et Ramaux (2000), en particulier sur l'articulation structurante de savoirs « sociotechniques » et « sociocliniques ». Rappelons que le premier type de savoirs professionnels renvoie à ces connaissances générales et standardisées qui permettent l'utilisation de dispositifs réglementaires et technico-organisationnels : connaissance des processus légaux, des partenaires, des outils informatiques, du marché du travail, des métiers, etc. (cfr. tableau : les savoirs).

Les seconds renvoient directement à la problématique de l'incomplétude des règles et, concrètement, à ce travail constant d'interprétation et d'évaluation qui permet de faire correspondre des objets singuliers à des catégories générales : sens de l'organisation, capacité

d'analyse, empathie, adaptabilité, etc. (cfr. tableaux : les savoir-faire et les savoir-être). Selon Demazière (2000), cette dualité définit le sens de leur travail : « *elle n'est pas réductible à un écart entre travail prescrit et travail réel, elle traverse les pratiques professionnelles des intermédiaires de l'emploi* » (Demazière, 2000 : 139). Le travail des intermédiaires s'apparente ainsi à un « exercice d'équilibriste », entre le général et le particulier, l'objectivation et la subjectivation, l'évaluation et l'intéressement. Selon ces auteurs, la combinaison concrète des savoirs sociotechniques et sociocliniques dépend des ressources et contraintes des agents.

Dès lors, la valorisation des savoirs sociocliniques au sein des équipes (cfr. la construction des identités professionnelles), - et la dévalorisation des savoirs sociotechniques qui l'accompagne -, gagneraient à être interprétées en ce sens : lorsque le volume d'emplois créés ne permet pas d'absorber l'ensemble des demandeurs, les savoirs sociocliniques prennent le pas sur les savoirs sociotechniques, le traitement « clinique » du chômage se substitue au traitement technique, ce travail d'appariement entre offre et demande d'emploi que constitue le placement.

Ainsi dans ce contexte, la connaissance des processus légaux qui constitue, selon nous, le principal savoir sociotechnique des intermédiaires publics, tend à se nécroser, se réduire à son application toujours particulière : les textes de loi, l'énoncé des politiques actives agissent comme des « boîtes noires » (Latour, 1995), comme en témoignent ces quelques extraits d'entretien.

JF : « Tu utilises des textes de loi ? »

CAPAS : « Non. Absolument pas. Je crois que j'ai une grosse farde avec plein de textes de loi. Non, je n'essaye même pas de lire. Je préfère à ce moment-là rechercher tous des comptes-rendus qui vont avec, les gens qui ont fait des rapports dessus ou des choses ainsi parce que c'est un langage que je comprends mais je ne saurais absolument pas faire référence à un texte de loi. Je sais que c'était la loi organique en 76, voilà, mais c'est des choses que j'ai oubliées. En tous les cas, je ne cherche pas à... »

(CAPAS, Libramont)

CAPAS : « Maintenant des textes légaux au Moniteur ou des choses comme ça, 'y en a peut-être eu mais moi je ne lis pas ce genre de choses donc je n'en sais rien. Maintenant entre nous en formation, on a des ... je vois à la dernière réunion, on n'a pas encore le compte-rendu, mais on a retravaillé le métier de CAP donc normalement, je pense que X (la coach) va donner le compte-rendu de ce qu'on a, nous, relevé personnellement mais un arrêté comme ça ... moi je ne lis pas. Ou alors moi j'ai l'habitude de faire des lectures en... je les lis très vite moi hein, "entre les lignes" comme on dit. Donc en général tout ce qui est Moniteur, tout ce qui est arrêtés, tout ce qui est paperasses moi ... rien de spécial.(...)

Je vais rarement dans des documents écrits, j'aime pas ce système de devoir déjà lire tout un machin donc moi je retournerai peut-être plus dans des notes par rapport à des groupes de travail, à des réunions de travail, donc à ce moment-là j'aurai seulement écrit ce qui m'interpellait, donc là j'aurais quand même pas à retourner dedans mais dans un machin comme ça ou un Moniteur, non! Non, même si je sais que c'est ça que je dois aller, je vais pas aller. »

(CAPAS, Arlon)

CAP : « Oui, oui, on a lu tout ça. On a eu des documents, là, on a eu tout ça. Mais je ne vais jamais revoir dedans. On a eu ça pour toutes les fonctions au niveau du « pôle particulier » et du « pôle d'entreprise » ». (...)

CAP : « Oui, par exemple, il y a des trucs que l'on doit aller voir, on appelle ça le « vade-mecum », on a toujours la « bible », et on va voir dedans quand on ne sait pas un truc. Que ça soit l'encodage ou autre, donc on va la revoir, oui. Quand même, ça arrive de temps en temps, et parfois il faut faire des recherches parce qu'on n'a pas la bonne info, ou alors se renseigner auprès d'autres services et tout ça, ça oui. »

JF : « Le vade-mecum, c'est un document de référence ? »

CAP : « Oui, je veux dire, on a toutes notre bible,... »

(CAP Libramont)

Ce dernier extrait nous permet d'insister, une fois encore, sur le rôle des « Vade Mecum », ces traductions organisationnelles et professionnelles des politiques d'emploi, qui permettent aux agents d'utiliser, en confiance, des dispositifs réglementaires et technico-organisationnels extrêmement complexes et passablement opaques.

## § 6.2. Les compétences en action : la résolution de tensions techniques, organisationnelles et morales

Certaines compétences fondamentales que nous avons observées dans la quotidienneté du travail des CAP n'apparaissent pas telles quelles dans ces profils de compétences formalisés par le FOREM ou par les équipes de CAP. Ces compétences en action, non formalisées, ont trait principalement à la résolution constante de tensions techniques, organisationnelles et morales.

### Les tensions techniques

A tout moment dans le cadre de son travail avec le public, le CAP doit être capable de faire face à un ensemble de dysfonctionnements techniques, de « démêlés » entre l'écran, l'utilisateur et le CAP (Weller, 1999). Il peut s'agir de *pannes*, lorsque le réglage des procédures et du traitement technique par la machine pose problème; il peut s'agir d'*anomalies*, lorsque la transcription du « cas » que définit l'utilisateur dans les procédures techniques informatiques pose problème ; il peut s'agir de *doutes*, lorsque le traitement technique par rapport aux interprétations personnelles de l'utilisateur pose problème.

Malgré le haut niveau de standardisation de l'action du conseiller, la phase d'accueil n'est jamais sans surprise... L'administration n'est jamais à l'abri d'anomalies. L'extrait ci-dessous en témoigne admirablement : après avoir présenté pendant dix minutes le Plan Jeunes Plus, ses avantages, ses modalités pratiques..., l'agent se rend compte que le jeune, qui n'avait pas encore ouvert la bouche, a déjà un emploi. Que faire ?

DE : « Mais j'ai un emploi déjà. »  
CAP : « Vous avez un emploi ? »  
DE : « Oui. »  
CAP : « Vous ne l'avez pas signalé, ça ? »  
DE : « Si. »  
CAP : « Il n'y a rien d'indiqué dans votre dossier parce que j'ai encore regardé ce matin ... c'est bien vous X ? »  
DE : « Oui, oui. »  
CAP : « Ah, je ne savais pas, ce n'est pas marqué dans votre dossier ... Et alors, vous avez dû prendre congé aujourd'hui ou ... ? »  
DE : « Oui. »  
CAP : « C'est un peu dommage ... OK. Bon ... Je ne vais pas vous en faire signer une puisque vous travaillez déjà. Ça ne sert pas à grand chose parce que vous avez déjà du travail avant finalement de signer la convention, donc ça ne sert à rien que je vous fasse signer une convention maintenant puisque vous travaillez. Pour moi, l'entretien va s'achever très vite. Mais enfin, je reste quand même toujours à votre disposition si vous avez des renseignements à me demander. (...) »  
(Suivi PJ+, Arlon : Alexandra)

L'agent s'assure qu'il ne s'agit pas d'une erreur *de* personne : le nom sur la convocation correspond bien à la personne qu'elle a en face d'elle. Elle s'assure qu'il ne s'agit pas d'une erreur *de la* personne : a-t-elle signalé qu'elle avait un emploi ? Plus loin dans l'entretien, elle essaye de s'assurer que le jeune a bien un emploi : quelle entreprise, quel type de contrat, quel type de travail, ... ? Au terme de ce diagnostic, l'agent se rend compte qu'il est bien face à une anomalie : elle propose alors de téléphoner à une collègue pour s'assurer de la bonne procédure à suivre ...

CAP (s'adressant au DE) : « Bon, je vais quand même essayer de téléphoner ... »  
CAP (au téléphone) : « Y ? C'est X ! Bonjour. J'ai en face de moi une personne qui est venue à mon entretien de plan Jeunes mais elle travaille depuis le 21/10. Je dois faire signer une convention ou pas ? (...) De toute façon, il est... (...) Donc je ne le fais pas. OK. Ca va, je te remercie. »  
CAP (s'adressant au DE) : « C'est pas la peine de faire signer une convention »  
(Suivi PJ+, Arlon : Alexandra)

### Tension organisationnelle : la précarité des statuts

Parallèlement aux tensions techniques qui peuvent apparaître lors des processus d'alignement « usager – écran (ou formulaire) – CAP », les CAP doivent être capables de faire face à des tensions organisationnelles (répartition collective des tâches, espaces de travail, temps de travail, ...).

Nous avons déjà évoqué les tensions organisationnelles liées aux configurations de travail « en plateau », comme c'est le cas à Liège et à Libramont. Pour ces agents, particulièrement à Libramont, le travail en plateau ne serait guère propice à la confiance, à la confidentialité, à ce climat de confiance indispensable à l'enrôlement de l'utilisateur, comme en témoignent ces deux extraits.

« Parce qu'il y a quand même beaucoup de passage et, enfin, moi j'ai un peu de mal sur un plateau, pour un entretien, je trouve que ce n'est pas très ... pour aider, c'est pas évident. »

(CAP, Libramont)

« Travail en plateau : c'est horrible. J'essaie de me mettre à la place du demandeur d'emploi. Quand il débarque ici, c'est vrai que s'il suit plus ou moins un chemin ... Si une personne est seule dans un bureau, il va peut-être pouvoir se confier. S'il entre sur le plateau, c'est « qui est qui », je vais vers qui, on n'a pas d'uniformes, ni de petites pancartes. Donc je pense que ça peut-être très perturbant pour un demandeur d'emploi. Ça ne permet pas au demandeur d'emploi de se trouver dans une intimité qui permette de faire certaines confidences. Car, je pense quand même que le demandeur d'emploi qui débarque au Forem se confie énormément. Donc ça ne permet pas la confiance, ça ne permet pas toujours à l'agent du Forem de se sentir à l'aise. »

(CAPAS, Libramont)

Mais une tension organisationnelle forte et récurrente, concerne la précarité et le caractère hybride des statuts et contrats de travail des CAP. Les professionnels de l'insertion apparaissent comme des professionnels faiblement insérés sur le marché du travail et au sein de leur entreprise. Dès lors se pose la question de savoir comment ces professionnels gèrent ce paradoxe au quotidien. Au début de ce chapitre, nous avons déjà évoqué cette tension : la note au comité de gestion de l'avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion précisait, rappelons-nous, le caractère « problématique » des modalités de subventionnement du financement fédéral sur lequel repose la rémunération des conseillers en accompagnement professionnel.

Dans l'extrait ci-dessous, le gestionnaire du « pôle particulier » (services aux particuliers de FOREM Conseil) s'exprime sur cette problématique : on s'aperçoit que son agacement à l'égard des conditions d'emploi de son personnel (« *situations kafkaïennes (...) statuts débiles* ») est à la hauteur de la fierté qu'il éprouve à l'égard de son équipe.

« Combien de personnes ? Ici, dans la province, une quarantaine de personnes, 40-45, pas équivalent temps plein, 40-45 personnes avec tous des statuts hybrides, ce qui est complexe à gérer. D'abord, peu de temps plein par rapport aux temps partiels d'une part et également des personnes qui ont des statuts débiles, des gens qui ont des contrats de 3/5 temps avec trois contrats différents et qui sont quotidiennement à la merci d'une pause carrière qui s'arrête, un repos d'accouchement qui arrive, donc des situations assez kafkaïennes et parfois difficiles à gérer et à raison. Ce n'est pas évident de stabiliser les gens, de les motiver parce qu'effectivement quand il y a un besoin basique de sécurité minimum qui n'est pas rempli, ce n'est pas toujours évident. Mais j'ajoute que par rapport à d'autres régions, j'ai une équipe qui est extraordinaire et pour rien au monde je ne voudrais travailler ailleurs, dans un autre FOREM que celui-ci parce que c'est une zone rurale, je ne vais pas dire c'est une grande famille, il ne faut pas exagérer mais nous avons des tensions nettement moindres que dans les gros centres urbains ou des zones économiquement sinistrées. Il y a d'autres inconvénients mais voilà ».

(Entretien N+2, Arlon)

Si, pour le gestionnaire, la question est de savoir comment motiver et stabiliser une équipe « extraordinaire » dans des conditions d'emploi « déplorables », pour les membres de l'équipe, la question est de savoir comment gérer quotidiennement cette précarité de statut par rapport aux collègues, par rapport à leur employeur, par rapport au public.



L'extrait ci-dessous est émouvant : la carrière professionnelle de ce CAP nous apparaît comme un véritable « parcours du combattant » en quête d'un peu de stabilité, un long processus d'insertion professionnelle, chaotique, stressant, éreintant, « inhumain ».

« J'ai commencé... je crois que au début, j'ai quand même commencé temps plein, et puis j'ai eu... en fait mon gros problème à moi, donc j'ai été assez révoltée : c'est que j'ai été sur des pauses carrières. Voilà. Au début, j'ai fait deux trois mois de maternité. (...) Et alors... puis on m'a proposé des cinquièmes. Trois cinquièmes. (...) Chaque fois, si tu veux, qu'il y avait une personne qui reprenait temps plein, qui s'en allait, on me retrouvait toujours un cinquième temps. Et il s'est passé au mois de mars, cette année-ci, où j'ai perdu un cinquième. Comme le FOREM était en restructuration, ils n'ont pas su remplacer, ils n'ont pas retrouvé un autre cinquième de libre. (...) Alors je ne te dis pas... moi ce que j'en ai voulu, c'était sept ans que j'étais dans la maison, je n'étais toujours pas stabilisée, je dépendais toujours d'autres personnes qui pouvaient très bien dire : je reprends temps plein ou m'en aller. Toujours dépendre de quelqu'un d'autre. Après sept années, ce n'était pas... je trouve que ce n'était quand même pas humain. (...) Mais c'était surtout voilà, ma valeur moi... je ne me suis jamais... je n'ai jamais été malade, je n'ai jamais été sur repos de maternité. Mais je n'ai jamais dit un matin : je ne viens pas parce que je suis malade. J'ai toujours été volontaire pour chaque chose. Il y a des ateliers à faire... enfin j'étais toujours partante pour tout. Puis paf ! Et ça, j'ai eu très difficile de le digérer. Et le jour où on m'a retrouvé un contrat, je n'ai pas dit merci parce que je trouvais ça tellement logique, tellement normal. Et ça m'a été très très loin ».

(Entretien CAP, Libramont)

L'extrait suivant confirme ce long processus d'insertion professionnelle qui caractérise les carrières de CAP. Toutefois, la position sociale de l'agent (mariée avec quelqu'un qui gagne bien sa vie) lui permet de relativiser la précarité de sa situation.

« Les contrats de remplacement ? Je fais avec, parce qu'avant que je n'arrive au FOREM, j'étais déjà sur ce genre de contrat. Depuis le départ, je fonctionne avec des contrats ainsi. Dans un premier temps, ça ne me perturbe pas trop, je pense que je le vis peut-être un peu moins bien maintenant parce que je me dis que ça fait X années que je suis au FOREM. Je suis entrée par la petite porte avec des petits contrats. Je voudrais qu'à un moment, on évalue les choses et qu'on se dise : après X années, on pourrait peut-être un peu stabiliser les choses. Je pense que c'est en voie de se régulariser mais je n'ai jamais trop paniqué. J'ai ça depuis le départ, donc je vis avec ça. Je n'ai pas ouvert le champagne parce que j'ai eu un tiers temps. Je ne cherche pas à être statutaire. Je dis qu'il faut toujours voir l'un dans l'autre. On n'a peut-être pas des gros salaires mais il faut voir tout ce qu'on a. Je peux peut-être parler comme ça parce que je suis une femme, parce que mon mari travaille temps plein, parce que mon mari gagne bien sa vie.(...) Mais ce que je reprocherais très fort au FOREM, c'est qu'il est demandeur que les gens se positionnent sur des nouvelles positions ou qu'ils prennent des responsabilités ou ci ou là, sans réellement offrir quelque chose. Je prends le cas de X, c'est bien, elle est responsable mais elle n'a rien eu. Elle a un beau titre : ça c'est un petit peu le FOREM ».

(Entretien CAPAS, Libramont)

Cette tension organisationnelle forte nous amène à considérer ces professionnels comme des individus extrêmement motivés par le métier qu'ils exercent et qu'ils construisent quotidiennement, eu égard aux conditions d'emploi dans lesquelles ils travaillent. Il semblerait qu'un certain « désintéressement » constitue une forme d'ethos professionnel.

### **Tension identitaire : rapport d'intéressement et rapport d'évaluation**

Les professionnels de l'insertion doivent également résoudre des tensions morales. Nous avons déjà évoqué les tensions induites par le processus d'ajustement, qu'opère le professionnel de l'insertion, entre un rapport d'intéressement et un rapport d'évaluation : comment le professionnel dose-t-il au quotidien « la carotte et le bâton » ?

Nous avons déjà évoqué cette tension inhérente au travail d'insertion du CAP, ce dosage méticuleux entre les rapports et dispositifs d'intéressement et les rapports et dispositifs d'évaluation : d'une part, l'évaluation de la conformité des conduites en référence à des principes généraux et, d'autre part, la prise en compte de l'intérêt des personnes que l'on cherche à mobiliser dans le cadre de la négociation.

En réalité, cet ajustement permanent de dispositifs contradictoires (intéressement et évaluation) renvoie plus globalement à la coexistence de deux conceptions antagonistes (et complémentaires) du métier de CAP, comme en témoigne l'extrait ci-dessous. Ce qui est intéressant de souligner, c'est que si le responsable de « pôle » rend compte de la coexistence

de deux conceptions différentes du métier (aide et contrôle), tous les CAP que nous avons rencontrés se sont définis et présentés à nous comme des « adjuvants » des demandeurs d'emploi, en se distinguant d'ailleurs avec force des « flics » de l'ONEM. Mais, comme nous l'avons montré, si l'aide est davantage valorisée que le contrôle, il n'en reste pas moins que les CAP sont tenus de clôturer l'accompagnement du demandeur d'emploi dans un rapport final (positif ou négatif) transmis à l'ONEM.

« Ça peut être des conflits le plus souvent et ça c'est plus pointu sur des conceptions différentes du métier et là c'est vrai que j'ai mon rôle d'arbitre et de remettre l'église au milieu du village ; il y a des personnes qui ont parfois encore une mentalité davantage coercitive que d'autres, ils se sont investis dans le pouvoir de contrôle et donc là ce sont des conceptions différentes du métier. (...)Pour l'un : mon boulot, c'est d'aider quelqu'un ; l'autre qui a le même boulot : moi c'est contrôler qu'il est bien un chercheur d'emploi et que c'est pas un carotteur ».

(Entretien N+2, Arlon)

## SYNTHÈSE

Les CAP du FOREM émergent de transformations organisationnelles, au sein du SPE, générées par le développement de politiques actives d'emploi en Région wallonne : ils apparaissent comme les « descendants » des placeurs publics, - ce groupe relativement homogène de fonctionnaires du service public d'emploi, spécialisés comme techniciens des processus d'appariement sur le marché du travail, qui émerge de la création de l'Office National du Placement et du Chômage (ONPC) en 1935. Dans le courant des années 1990, de nouveaux groupes de « contractuels » apparaissent au sein de l'administration, porteurs de « compétences » nouvellement valorisées, liées à la clinique ou au travail social, à la communication, au marketing, au « néo-management », etc. Les « conseillers » de FOREM Conseil constituent aujourd'hui une nouvelle « tribu » d'intermédiaires publics, et les CAP constituent la figure centrale de ce nouveau segment professionnel.

Dans le décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (01/04/2004), le Gouvernement nomme spécifiquement un groupe professionnel chargé de suivre les bénéficiaires tout au long de leur parcours d'insertion contractualisé (contrat crédit insertion), et accorde à ces professionnels la licence exclusive d'exercer leur activité. Les commentaires des articles de l'avant-projet de décret (18/07/2002) précisaient déjà certaines missions spécifiques du métier : référent unique chargé d'accueillir, d'informer, d'accompagner, de « coacher » de manière « proactive » et individualisée les demandeurs d'emploi.

L'administration centrale du FOREM n'a pas attendu que le métier de CAP soit légitimement reconnu dans un décret pour l'expérimenter. Le travail du CAP, « prescrit » par l'administration, doit être centré sur les besoins et les objectifs de l'individu. Il ressort de la définition organisationnelle du métier (le mandat) deux éléments essentiels, étroitement liés : la fonction de diagnostic et l'image d'un « généraliste » qui renvoie à des spécialistes.

Les agents décrivent et définissent le métier qu'ils exercent au moyen de trois types de procédés : des procédés narratifs (en racontant l'histoire de leur métier et de leur organisation) ; des procédés « symboliques » (en recourant à des images) ; des procédés de « territorialisation » (en traçant des territoires). L'analyse des procédés narratifs de construction de l'identité professionnelle des CAP met en évidence deux vecteurs organisationnels de changement au sein de l'administration (l'orientation client et l'apparition du travail social) qui façonnent l'identité collective des CAP : l'esprit gestionnaire et la conscience clinique de l'agent. L'analyse des procédés symboliques confirme et précise l'orientation clinique du travail d'insertion au FOREM. Les procédés de territorialisation nous renvoient aux limites ou bornes de l'espace professionnel des CAP : ils ne sont pas des placeurs, ils ne sont ni des flics ni des juges, ils ne sont pas payés au rendement, ils ne font

pas du quantitatif. Par ces ritournelles, les CAP se démarquent et se protègent de la concurrence interprofessionnelle ; ils légitiment leur intervention auprès du public ; ils se construisent une autonomie vis-à-vis de l'Etat, en s'opposant aux outils d'évaluation externe de leur travail.

Le CAP se définit alors comme un « généraliste de l'employabilité », dont la tâche principale est d'accompagner des individus qui travaillent leur employabilité. En pratique, ce travail d'accompagnement nécessite de prendre en compte différents troubles de l'employabilité, de les analyser, d'en relever la symptomatologie, de les diagnostiquer dans une approche globale de l'individu, et de renvoyer ces individus à des spécialistes compétents.

L'administration centrale du FOREM charge les CAP de suivre quatre types de publics dans le cadre de leur parcours d'insertion contractualisé : les « PJ+ », les « PTP », les « demandes volontaires » et les « suivis stagiaires ». Les « PJ+ » sont des jeunes de moins de 25 ans qui entrent dans le Plan Jeunes Plus du FOREM. Les « PTP » sont des chômeurs complets indemnisés (CCI) de plus de deux ans insérés dans un Programme de Transition Professionnelle. Les « demandes volontaires » sont des individus qui viennent spontanément solliciter les services du CAP (demandeurs d'emploi librement inscrits, indépendants, travailleurs salariés, ...). Les « suivis stagiaires » sont des demandeurs d'emploi en formation pré-qualifiante ou de remise à niveau chez un opérateur agréé (qui a signé une convention avec le FOREM). Lors de notre travail de terrain, les CAP passaient, en moyenne, 80% de leur temps de travail à des suivis de jeunes demandeurs d'emploi dans le cadre du Plan Jeunes Plus.

Parallèlement à la catégorisation réglementaire des publics, les CAP construisent quelques taxonomies indigènes ou typologies de relations à la clientèle, où chacun des types ou modes de relation-client se caractérise par une difficulté particulière qui oriente le travail d'insertion dans une direction bien précise (travail sur la motivation, sur les techniques de recherche d'emploi et de formation, travail sur les facultés d'autonomie) et de doser avec finesse le poids de chaque intervention. La construction professionnelle des publics, opérée par les CAP, résulte de cette double catégorisation institutionnelle et pratique.

Les modes opératoires (méthode de travail, contrôle des opérations, ...) des CAP sont principalement définis par des règlements, plus exactement par des chaînes télescopiques de traduction de règlements. Ces modes opératoires s'acquièrent dans la pratique et dans le cadre de formations programmées par l'administration centrale du FOREM. Le travail d'accompagnement est structuré en huit étapes : 1) l'accueil, 2) le pré-repérage, 3) l'analyse approfondie de la demande, 4) le repérage des compétences et leviers d'action, 5) l'analyse des motivations professionnelles, 6) la (co)-construction de projet(s), 7) la mise en œuvre de stratégies d'approche du marché, 8) le suivi et la clôture.

L'accueil du demandeur d'emploi par le CAP s'opère généralement dans la foulée de l'inscription du demandeur d'emploi par un conseiller en démarche administrative (CDA). Cette phase d'accueil, de prise de contact, permet au CAP de présenter son métier et sa fonction (personne de référence tout au long du parcours), de présenter le dispositif dans lequel s'inscrit le demandeur (PJ+, PTP, ...) et les modalités de mise en œuvre de ce dispositif (contractualisation, suivi, rapport final, procédures d'objectivation, sanctions éventuelles).

Suite à cette phase d'accueil, le CAP va tenter de repérer les besoins que peut éprouver le demandeur d'emploi dans le cadre de son insertion socioprofessionnelle. Le CAP dispose d'une « grille de pré-repérage » qui constituera un tableau de bord de l'évolution du « particulier ». Cette « grille » est utilisée comme un cadre très général dans lequel se déroule l'entretien, une sorte de base de discussion, ... Elle permet d'organiser l'information récoltée auprès du demandeur d'emploi. Dès ce moment, le professionnel de l'insertion doit

impérativement doser, le plus habilement possible, rapports d'intéressement et rapports d'évaluation (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994). D'une part, l'agent procède au contrôle d'un certain nombre de paramètres et d'actions (inscription, CV, société d'intérim, permis de conduire ...), tâche indispensable pour caractériser la situation du demandeur d'emploi, pour poser un diagnostic ; d'autre part, il essaie d'amorcer une relation de confiance, tâche indispensable pour tenter d'intéresser le demandeur d'emploi à s'impliquer dans un travail sur sa propre employabilité.

Le CAP est chargé de définir les étapes à franchir par le « particulier », au long de son « trajet d'employabilité », en fonction de sa demande initiale et des enseignements du pré-repérage. Le CAP approfondit l'analyse des besoins du demandeur d'emploi, convient avec lui d'une hiérarchisation des besoins et définit un plan d'action. Il est clairement attendu du CAP qu'il « motive à l'action ». Pour ce faire, le CAP doit fortement impliquer le DE dans son travail sur sa propre employabilité. Une grande part du travail du CAP consiste à convaincre le demandeur d'emploi que c'est lui, et lui seul, qui est responsable de son employabilité et que c'est à lui, et à lui seul, qu'incombe la tâche de travailler son employabilité.

Il est également attendu du CAP qu'il repère l'ensemble des compétences professionnelles et extra-professionnelles du demandeur d'emploi en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être. A ce stade, le repérage des compétences se fait en dehors de toute considération de projet(s) professionnel(s). Le CAP complète son analyse par l'utilisation du ROME de l'ANPE (fiches métiers et aires de mobilité professionnelle). Il est également attendu du CAP qu'il repère certaines aptitudes supplémentaires pouvant servir de « leviers d'action » pour son projet d'employabilité. Rappelons que le CAP n'est pas spécialiste en matière de repérage des compétences et leviers d'action des demandeurs d'emploi ; le spécialiste en la matière est le conseiller en orientation professionnelle (COP). Toutefois, en bon généraliste, le CAP doit amorcer cette phase de repérage et la mener jusqu'aux limites de son propre métier de généraliste. En clair, toute situation critique ou blocage nécessitera l'intervention d'un COP ; cette intervention ponctuelle viendra se greffer sur l'action générale du CAP.

Le CAP dispose également d'une grille d'analyse des motivations. L'analyse des motivations doit permettre d'établir des liens, de convergence ou de divergence, entre projet de vie du particulier, projet professionnel et réalité du marché. Dans la phase de (co)-construction de projet(s), le CAP fait choisir au particulier trois projets professionnels (au minimum 2) sur base d'une liste de familles professionnelles, il édite les fiches ROME correspondantes et compare les contenus de ces fiches avec les grilles de compétences, de leviers d'actions et les grilles de convergences-divergences de motivation. Une phase de mise en œuvre de stratégies d'approche du marché est initiée par le CAP, mais à nouveau, celui-ci n'étant pas spécialiste en la matière, il relaiera souvent vers les conseillers en recherche d'emploi (CRE)<sup>206</sup>, agents spécialisés en techniques et stratégies d'approche du marché de l'emploi, comme nous l'avons vu précédemment.

Tout au long de l'accompagnement du demandeur d'emploi, ce « trajet d'employabilité », le CAP garde des traces du suivi sur différents supports. D'une part, il constitue un dossier (support papier) contenant : le formulaire A36 d'inscription complété par le CDA, la convention d'insertion qui contractualise l'accompagnement (formulaire CAPJ+), la grille de pré-repérage en 4 axes, une note mémo (portant la mention : « *notre expertise ne consiste pas à trouver une solution rapide !* »), des notes manuscrites personnelles prises par l'agent lors des différents entretiens de suivi, d'éventuels CV du demandeur d'emploi réalisés aux

---

<sup>206</sup> Le conseiller en recherche d'emploi (CRE) de FOREM Conseil est ce spécialiste des techniques de recherche d'emploi chargé, dans le cadre de séances individuelles (simulations d'entretiens d'embauche filmées, prospection téléphonique) ou collectives (tables d'écriture de CV et lettres de motivation, séances de re-motivation), d'assister les demandeurs d'emploi dans leur travail d'apprentissage ou de maîtrise de différentes techniques de recherche d'emploi.

« Tables de l'emploi ». D'autre part, le CAP encode chacune de ses interventions dans la base ERASME (support informatique). L'accompagnement du demandeur d'emploi se clôture par un rapport final transmis à l'ONEM.

Les compétences des CAP se développent à travers l'articulation structurante de savoirs « sociotechniques » et « sociocliniques » : d'une part, ces connaissances générales et standardisées qui permettent l'utilisation de dispositifs réglementaires et technico-organisationnels ; d'autre part, ces savoirs pratiques liés à l'interprétation, à l'évaluation, au jugement, qui permettent de faire correspondre des objets singuliers à des catégories générales. La valorisation des savoirs sociocliniques par les agents, au détriment des savoirs sociotechniques, peut être interprétée à l'aune de cette hypothèse formulée par Houzel, Outin et Ramaux (2000), selon laquelle la combinaison concrète des savoirs sociotechniques et sociocliniques dépend des ressources et contraintes des agents : lorsque le volume d'emplois créés ne permet pas d'absorber l'ensemble des demandeurs, les savoirs sociocliniques prennent le pas sur les savoirs sociotechniques, le traitement « clinique » du chômage se substitue à ce travail technique d'appariement entre offre et demande d'emploi que constitue le placement.

Deux tensions fortes du métier de CAP ont été mises en évidence : l'une organisationnelle, l'autre identitaire ou morale. La précarité des statuts des professionnels de l'insertion semble être une constante, tant pour certains CAP, que pour certains professionnels de Carrefour Formation, que pour la majorité des professionnels du secteur associatif : globalement, ces professionnels de l'insertion nous sont apparus comme des professionnels en quête d'insertion socioprofessionnelle. Une autre constante ou tension constante que nous avons repérée concerne ici la nature du travail d'insertion qui nécessite de la part du professionnel un ajustement fin entre des rapports d'intéressement et des rapports d'évaluation. Ces deux modes relationnels, à l'égard du public, à ajuster en permanence, renvoient en réalité à deux conceptions antagonistes du métier (l'aide ou le contrôle), l'une fortement valorisée (l'image du généraliste), l'autre puissamment dévalorisée (le flic de l'insertion), toutes deux prescrites aux niveaux organisationnel et politique.



# Chapitre 7. Le conseiller en formation de Carrefour Formation

## SECTION 1. CONTEXTUALISATION DES ACTIVITÉS DE TRAVAIL

### § 1.1. Le contexte organisationnel : une organisation au carrefour de cinq opérateurs de formation

Si les conseillers emploi ou CAP du FOREM apparaissent comme les descendants des « placeurs », les conseillers en formation émergent du segment professionnel des « formateurs pour adultes » (Promotion sociale, FOREM, Formation des Classes Moyennes, secteur associatif). Ces conseillers forment à l'autonomie, en particulier dans la recherche d'information sur les formations, les métiers, les secteurs d'activité.

Le dispositif « Carrefour Formation multi-opérateurs » apparaît avec la mise en œuvre du Parcours d'insertion en Région wallonne : il se déploie, sur le territoire wallon, en une dizaine de centres de ressources chargés de l'information et du conseil en formation, animés par des agents (animateurs pédagogiques) issus de cinq opérateurs de formation concurrents. Ce nouveau dispositif s'appuie sur l'expérience pilote des « Carrefour Formation FOREM » développée, dès 1995, au sein des Centres d'accueil (CA) et des Centres d'orientation et d'insertion socioprofessionnelle (COISP) du FOREM.

Rappelons que les COISP apparaissent en 1981 au sein de l'ONEM, - eux-mêmes issus de l'expérience des Centres d'observation et d'orientation (COO) -, avec un programme d'initiation socioprofessionnelle (ISP) ainsi qu'une activité de « gestion-évaluation » de la formation : le dispositif cible prioritairement les « jeunes chômeurs peu employables ». Comme le montre Maroy (1990), l'apparition du dispositif COISP témoigne de transformations organisationnelles conséquentes au sein du SPE : l'élargissement des objectifs et des contenus des actions de formation de la FPA<sup>207</sup>, - qui jusqu'alors étaient essentiellement des formations techniques -, traduit une tendance à la bipolarisation des logiques d'actions au sein de l'institution (Maroy, 1990 : 105-107). Parallèlement à une lecture ou interprétation « technique » des besoins de formation des travailleurs, se développe, au sein de l'institution, un traitement « social » du chômage, au moyen de modules de formation orientés vers une « qualification sociale ».

Le dispositif COISP survit à la régionalisation du SPE en 1989 et se développe comme un service de l'entité 2 du FOREM (FOREM Formation), regroupant des « instructeurs en gestion de projet d'insertion socioprofessionnelle ». C'est à Bruxelles, en décembre 1987, que la première expérimentation d'un Carrefour Formation se développe au sein de l'ONEM<sup>208</sup>. En région wallonne, il faut attendre 1995 pour que se développe, à Liège, la première expérience Carrefour Formation, au sein du COISP du FOREM de Grâce-Hollogne. Les autres Directions Régionales du FOREM ne tarderont pas à expérimenter ce dispositif. Précisons que les équipes, qui dépendent directement de la responsable des COISP, sont entièrement composées de formateurs FOREM, issus de la FP 2 et 3<sup>209</sup>, ainsi que d'instructeurs en gestion de projet, directement issus des COISP.

---

<sup>207</sup> Formation professionnelle des adultes (FPA) de l'Office national de l'emploi (ONEM) : actuellement FOREM en Région wallonne.

<sup>208</sup> Interfédération EFT-OISP, « Carrefour Formation et Carrefour Emploi Formation : petite et grande histoire des Carrefours », in *Le nouvel Essor de l'interfédé*, n°31, mars 2005, p19.

<sup>209</sup> Secteurs secondaire et tertiaire de la formation professionnelle au sein de l'entité 2 de l'office régional.

Dans la foulée de la signature de la Charte du Parcours d'insertion en Région wallonne, le 15 mai 1997, différents « groupes de travail » oeuvrent, dans les locaux du cabinet du Ministre régional de l'Emploi et de la Formation (à l'époque J.-C. Van Cauwenbergh), à l'opérationnalisation de cette Charte et au développement de chacun de ses axes. Un groupe de travail « Carrefour Formation », constitué de représentants de l'AWIPH, des EFT/OISP, de l'Enseignement de Promotion sociale, de l'IFPME et du FOREM, finalise, en décembre 1997, la rédaction d'une Convention Cadre de partenariat ainsi qu'une Charte de l'animation pédagogique. Le 15 Janvier 1998, ces cinq opérateurs de formation signent la Convention Cadre<sup>210</sup> en vue de mettre en place et de développer des Carrefours Formation, dans chacune des dix sous-régions du territoire wallon.

### ***Les opérateurs de formation partenaires***

#### **AWIPH**

L'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH) est le service public chargé de répondre aux besoins spécifiques des personnes handicapées (physiques, mentales, sensorielles), en leur proposant des formations, notamment au sein de centres adaptés et/ou en entreprises.

#### **EPS**

L'Enseignement de Promotion Sociale (EPS), géré et subventionné par la Communauté française, est accessible à toute personne désirant se former, qui n'est plus soumise à l'obligation scolaire. L'EPS offre des formations continuées, couvrant une grande variété de domaines, en soirée ou en journée, tenant compte des acquis antérieurs (scolaires, professionnels, formation en autodidacte et autre formation). Depuis 1991, les cours sont organisés selon un système d'unités de formation capitalisables. Toute unité de formation peut être associée à d'autres pour constituer une section et atteindre un ensemble de compétences liées à une profession, une qualification professionnelle ou à un titre d'études (Jockin, 2002 : 23). Les certifications sont reconnues par la Communauté française, - certaines correspondant à celles de l'enseignement de plein exercice.

#### **FOREM**

Le FOREM est l'Office Communautaire et Régional de la Formation Professionnelle et de l'Emploi. Parmi ses diverses fonctions d'agence pour l'emploi, une des missions de ce service public consiste à accompagner les demandeurs d'emploi dans la gestion de leur projet professionnel. Pour cela, FOREM Formation organise, tant dans le secteur tertiaire que dans le secteur secondaire, des cycles d'orientation et d'initiation socioprofessionnelle, des formations qualifiantes dans un grand nombre de métiers, et des perfectionnements dans de multiples qualifications. Ces formations sont proposées selon des formules variées qui s'adaptent, en sites propres ou en partenariat, aux profils des demandeurs d'emploi et aux exigences du marché.

#### **IFPME**

L'Institut de Formation permanente pour les Petites et Moyennes Entreprises (IFPME) s'adresse aux adolescents et adultes qui veulent apprendre, ou se perfectionner dans, un métier artisanal, commercial ou de service, qu'ils souhaitent pratiquer comme indépendants ou collaborateurs qualifiés de PME. Ce type de formation se caractérise par des méthodes pédagogiques spécifiques en alternance qu'elle met en œuvre par son ancrage profond dans le terrain des PME.

#### **Interfédération des EFT/OISP**

Les Entreprises de Formation par le Travail (EFT) ont pour objet d'assurer la formation et l'insertion socioprofessionnelle de stagiaires qui rencontrent des difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi. Ces entreprises, nées du mouvement associatif, proposent une pédagogie spécifique et un accompagnement social reposant sur l'accomplissement d'un travail productif et d'une formation théorique. Elles visent l'acquisition et le renforcement des compétences pour permettre *soit* la conclusion d'un contrat de travail *soit* l'accès à une formation qualifiante.

Les Organismes d'Insertion Socioprofessionnelle (OISP) proposent, quant à eux, à des personnes ayant connu des difficultés scolaires et/ou professionnelles, des formations d'orientation, de resocialisation, de préparation à la formation qualifiante (et parfois des formations qualifiantes). Ces associations volontaires mettent en œuvre une pédagogie participative d'adultes et proposent un accompagnement individuel et personnalisé des stagiaires.

---

<sup>210</sup> La Convention Cadre des Carrefours Formation et son annexe « Charte de l'animation pédagogique » sont signées le 15 janvier 1998 par le Ministre du Budget, des Finances, de l'Emploi et de la Formation et les représentants des différents opérateurs partenaires, à savoir l'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH), les Organismes d'Insertion Socio-Professionnelle/Entreprises de Formation par le Travail (OISP/EFT), l'Enseignement de Promotion Sociale (EPS), l'Institut de Formation des Petites et Moyennes Entreprises (IFPME) et le FOREM. Un premier Avenant à la Convention Cadre signé par la Ministre de l'Emploi et de la Formation a pris cours le 15 août 2000.



Le dispositif Carrefour Formation « multi-opérateurs » intègre, dans ses principes d'action, les principes généraux de la « Charte du Parcours d'insertion »<sup>211</sup> : esprit de partenariat, orientation « client – qualité du service », appui aux filières d'insertion répondant aux besoins des personnes et du marché de l'emploi, implication des individus dans la gestion de leur parcours. Par cette Convention Cadre, cinq partenaires construisent une structure nouvelle : une organisation au carrefour de cinq organisations concurrentes oeuvrant dans un même territoire, le champ de la formation et de l'insertion socioprofessionnelle en Région wallonne. La Convention Cadre définit deux missions spécifiques : l'information et le conseil en formation.

Elle définit également les modalités organisationnelles de cette structure multi-partenaire. En ce qui concerne l'affectation du personnel, on apprend que chaque organisme partenaire affecte aux Carrefours Formation des agents qui assureront la fonction d'animation pédagogique en adéquation avec la « Charte de l'animation pédagogique » ; ceux-ci restent sous l'autorité administrative de leur organisme. On apprend aussi que le FOREM assure l'affectation des gestionnaires ainsi que du personnel d'appui logistique et administratif nécessaire. On s'aperçoit que les partenaires ne sont pas tous sur le même pied, dans la mesure où c'est le FOREM qui finance cette plate-forme partenariale, ce guichet commun de différents opérateurs de formation : le FOREM affecte les gestionnaires et les agents administratifs, mais fournit également toute la logistique (bureaux, PC, tables, armoires, fournitures ...), paie les loyers et les factures. Les agents sont pleinement conscients de ce « déséquilibre institutionnel » au sein de la plate-forme partenariale, et des risques liés à l'« omniprésence du FOREM », quant à la survie du partenariat, des équipes, de l'identité collective, comme en témoigne cet extrait d'entretien.

« Multi-opérateurs. Déjà ben il ne faut pas se cacher que le FOREM ... On disait parfois, le FOREM et la promotion sociale sont un peu les deux mammoths de Carrefour. Mais la promotion sociale, s'est réduite à... Je dirais quand même le FOREM prend une grosse place dans les Carrefours Formation dans la mesure où toute, toute, toute la structure, le matériel etc., finalement est FOREM. Les responsables pédagogiques, le coordinateur vient du FOREM. Les assistants, assistantes administratives, on n'en a qu'une d'ailleurs, mais c'est valable ailleurs aussi, viennent du FOREM. Donc quelque part, tout ce qui logistique ou bien bâtiments, entretiens, électricité, j'en passe et des meilleurs, tout est quand même FOREM. Même la femme de ménage ... Une espèce d'omniprésence du FOREM au sein des Carrefours. Mais peut-être même en allant un peu plus loin, peut-être, vous le constaterez en interviewant mes collègues. Mais peut-être une crainte de leur part qui ne se justifiera peut-être pas, qui ne se concrétisera pas mais... de voir Carrefour Formation devenir presque FOREM à part entière, ... et d'oublier un peu le multipartenariat, ce qui serait dommage. »

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

Au niveau du pilotage et de l'accompagnement du dispositif, la Convention Cadre prévoit la mise en place d'un Comité d'Accompagnement des Carrefours Formation (CACF) et de Groupes Techniques d'Appui (GTA). Le CACF, rebaptisé « comité d'accompagnement fantôme » (CAF) par certains acteurs de terrain, se compose de représentants des différents organismes partenaires et est présidé par un membre du cabinet de la Ministre de l'Emploi et de la Formation. Le CACF participe à l'évaluation générale des actions réalisées par les Carrefours, veille à assurer la cohérence de celles-ci et impulse des politiques d'actions concrètes. Le CACF peut en outre intervenir comme médiateur pour gérer des difficultés qui n'auraient pu être résolues au sein de l'équipe. Quant aux GTA, composés d'agents des Carrefours Formation, ils oeuvrent à l'opérationnalisation des outils et méthodes nécessaires à la réalisation de leurs missions.

Le 15/08/2000, un avenant à la Convention Cadre est signé : par cet avenant, les partenaires instituent un Pôle de Coordination et d'Appui des Carrefours Formation et précisent le rôle et les responsabilités des gestionnaires d'équipe. Le Pôle de Coordination et d'Appui, composé de représentants des organismes partenaires et d'une coordinatrice, assure des fonctions

<sup>211</sup> Signature de la Charte le 15/05/1997

exécutives, des fonctions de recherche et de développement, des fonctions de communication extérieure et de représentation, des fonctions logistiques et des fonctions de médiation et d'arbitrage.

Les missions du Pôle de Coordination et d'Appui : 1) assurer la cohérence du dispositif et concourir à son développement ; 2) fournir un cadre de référence commun à la réflexion et à la pratique ; 3) professionnaliser les pratiques ; 4) favoriser les échanges « inter Carrefour » ; 5) fournir des moyens techniques.

(Carrefour Formation, GTA DOC, Grand angle sur la documentation à Carrefour, version mai 2003, p30).

C'est dans le cadre du Pôle que s'organisent les réunions de coordination inter-Carrefours, les groupes techniques d'appui (GTA) et autres groupes de travail (GàT), dans le cadre desquels les agents de terrain oeuvrent à la construction de leur métier, de leurs outils, de leurs savoirs pratiques, de leur identité professionnelle.

## § 1.2. La spatialisation du travail d'insertion

### 1.2.1. La sacralisation de l'espace

Pour pénétrer l'univers administratif du FOREM, pour comprendre le travail des CAP, il était nécessaire de s'intéresser de près aux règles formelles, aux procédures formalisées, à l'organisation hiérarchique des activités de travail. Pour comprendre ce qui se joue à Carrefour Formation, il est indispensable de s'intéresser, de la même manière, à la configuration des lieux, aux territoires : porter une attention extrême aux mouvements d'entrée et de sortie, aux types d'énoncés, aux codes, aux postures affectés à chaque espace,... En clair, contrairement à ce que nous avons analysé dans le service des CAP du FOREM, où le travail et les modes opératoires sont principalement définis par des règles (lois, arrêtés, décrets, règlements administratifs, ...), dans le cas des professionnels de Carrefour Formation, les cadres de travail ne sont pas des cadres réglementaires mais des cadres « géographiques » : c'est principalement l'espace qui définit le travail et les modes opératoires. Comme l'expriment les agents de Liège, dans leur premier rapport d'évaluation semestriel, après quelques mois d'expérimentation, « *les locaux mis à notre disposition nous ont conduits à définir, pour les animateurs pédagogiques, différentes fonctions : premier accueil des visiteurs, accueil téléphone, permanence de l'espace ouvert, entretien* » (Rapport d'évaluation semestriel, juillet-décembre 1998, Liège, p1).

Au FOREM, les CAP entretiennent un rapport instrumental à l'espace : globalement, ils utilisent, bon gré mal gré, les espaces de travail qu'on leur attribue, attachant peu d'importance aux bâtiments (qu'ils soient vétustes ou rafraîchis, qu'ils s'agissent de maisons, d'immeubles, de tours,...), aux aménagements (en bureaux individuels ou plateaux de travail,...) ou à la décoration ; en province de Luxembourg, ils s'accommodent de l'éclatement géographique de leur service, comme ils s'accommoderaient d'une recentralisation à Arlon. Par contre, les CAP du FOREM entretiennent un rapport « sacré » à la règle : aux règlements ainsi qu'à la hiérarchie. Comme nous le confiait cette CAP, « *le Vade Mecum PJ+, c'est un peu notre bible* ».

A l'inverse, à Carrefour Formation, c'est le rapport à l'espace qui est « sacré » et le rapport à la règle, à la hiérarchie, à toute forme d'autorité, qui est instrumental. La structure partenariale de cette organisation explique le rapport instrumental à la règle administrative et à l'autorité : la prescription du travail, les directives sont négociées entre les partenaires, chaque agent dépend de deux voies hiérarchiques (l'opérateur d'appartenance et le CACF), le gestionnaire n'a pas de pouvoir hiérarchique sur les membres de l'équipe, ... A Carrefour Formation,

l'incomplétude des règles, n'est pas un postulat théorique, mais une réalité quotidienne, qui favorise la construction d'une autonomie professionnelle, d'un espace professionnel.

La structure partenariale de cette organisation explique dès lors, du moins partiellement, la sacralisation de l'espace. A Carrefour Formation, tout espace de travail est un « lieu commun », entendons par-là, un espace construit en commun (et non pas un espace donné, comme au FOREM), une « zone neutre » entre différents opérateurs de formation concurrents. Tout est affaire de territoire : territoire géographique, territoire institutionnel, territoire organisationnel, territoire professionnel, territoire existentiel ... jusqu'à l'appellation « carrefour » qui nous renvoie à cet espace, cet interstice, cette intersection de territoires multiples et hétérogènes.

### **1.2.2. La configuration des lieux**

Présentons brièvement la configuration des lieux afin de rendre compte de la spatialisation, ou division spatiale, du travail à Carrefour Formation.

Situé au « 32, avenue de Bouillon », à 10 minutes à pied de la gare, le Carrefour Formation de Libramont joue sur l'accessibilité<sup>212</sup> ; en installant un large panneau publicitaire devant le bâtiment, l'équipe assure sa visibilité. Le Carrefour Formation occupe, depuis le mois de septembre 1998, une maison spacieuse, dont les baies vitrées donnent sur l'espace de documentation. Lorsqu'un visiteur passe la porte, il est immédiatement accueilli par un « animateur pédagogique » dans l'« espace ouvert », cette vaste salle contenant l'ensemble de la documentation disponible sous forme de « fardes Métier-Formation », de « dossiers thématiques », de dépliants, de « Fiches métier », de livres. A Libramont, la documentation renvoie à 1838 métiers classés en 20 domaines et l'équipe gère environ 850 actions de formation<sup>213</sup>. Trois ordinateurs sont à la disposition du public et permettent, entre autres, de surfer gratuitement sur Internet. S'il le souhaite, l'utilisateur peut utiliser un téléphone et une photocopieuse.

A côté de l'espace ouvert, une seconde grande pièce fait office de plateau de travail, abritant les bureaux individuels des animateurs pédagogiques, des agents administratifs et du gestionnaire. Le rez-de-chaussée contient encore un WC accessible au public, ainsi qu'un fumoir réservé aux travailleurs. Au premier étage de ce bâtiment, on trouve un bureau individuel, deux grandes salles utilisées à la fois pour des réunions d'équipes et pour des séances d'information collectives à destination du public, une salle à manger et un second WC réservés aux membres du personnel. Le deuxième étage du bâtiment était inoccupé lors de notre travail de terrain. Les deux pièces de ce dernier étage avaient servi de bureaux aux précédents gestionnaires. Mais le gestionnaire actuel a choisi de descendre sur le plateau de travail pour se mettre « à la hauteur de ses agents ».

« Le fait qu'il soit installé au milieu de nous dans l'espace ouvert est une très bonne chose, comme ça il se rend bien compte de ce que peut être un travail d'équipe alors que ce n'était pas le cas peut-être auparavant. Mais quelqu'un qui s'isole à l'étage... »

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

« L'espace ici, l'espace de travail déjà on est tous en bas, ça n'a pas toujours été le cas, c'est fait exprès, on est tous à la même enseigne, tous avec les mêmes distances de sécurité entre chacun, ça n'a pas toujours été le cas ... C'est un peu le gestionnaire qui a instauré ça, puisque lui quand il est arrivé, il s'est mis en bas à notre hauteur ... »

(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

<sup>212</sup> Notons également que les agents du Carrefour Formation de Libramont assurent des permanences décentralisées, un jour par mois, sur cinq autres sites : à Arlon, dans la salle « Renoir » de l'hôtel de ville, à Bastogne, dans les locaux du CPAS, à Vielsalm, dans un local de la Croix-Rouge, à Marche et à Virton (également à l'hôtel de ville). On remarquera la « neutralité » de chacun des sites : aucun n'appartient à un opérateur partenaire.

<sup>213</sup> 865 actions de formation au 30/09/2002 et 831 au 20/01/2003.

Cette anecdote rend compte de ce rapport à l'espace, fortement structurant, dans l'organisation du travail à Carrefour, pour plusieurs raisons que nous découvrirons tout au long de ce chapitre : faible prescription du travail, indivision du travail (tout le monde fait tout) pour des raisons éthiques (neutralité des agents, équité au sein des équipes), rapport instrumental à la règle et à l'autorité, identité schizophrénique, ... Comme nous le verrons, le gestionnaire d'un Carrefour Formation, n'ayant pas de pouvoir hiérarchique sur les membres de son équipe, tire essentiellement sa légitimité de son être, de son savoir-être, de son charisme. Le choix de se mettre « à niveau », sur le même pied que ses agents, lui procure une certaine forme de respect, indispensable au bon fonctionnement du service, en l'absence de règles formelles et de hiérarchies explicites.

A Liège, les premières traces de Carrefour Formation remontent à 1995, et nous conduisent dans les bâtiments du « Centre d'Accueil et Centre d'Orientation et d'Insertion Socio-Professionnelle (CA/COISP) » du FOREM à Grâce-Hollogne. En 1996, Carrefour Formation déménage vers le « boulevard Frère Orban » de Liège, tout en restant dans les locaux du FOREM. En janvier 1998, Carrefour Formation devient « multi-opérateurs » et ce n'est qu'en août de cette même année, que Carrefour Formation parvient à s'extraire « géographiquement » du FOREM, pour occuper ses propres bâtiments au « 38 boulevard d'Avroy ». Il s'agit d'un lieu très fréquenté tant par les piétons, les cyclistes, les automobilistes que par les usagers des transports en commun (TEC). Derrière la « vitrine », en front de rue, le visiteur aperçoit la vaste « salle de documentation » contenant l'ensemble de la documentation disponible : l'information disponible dans les étagères renvoie à 2000-2500 métiers et le support « Formation Actualités »<sup>214</sup> à environ 1200 formations<sup>215</sup>. De vieux ordinateurs permettent théoriquement l'accès gratuit à Internet, mais en pratique, ils ne servent guère. Vu le flux de visiteurs beaucoup plus important qu'à Libramont, les agents filtrent l'accès au téléphone et servent d'intermédiaire pour photocopier des documents.

Alors que cette grande salle se situe au rez-de-chaussée, les bureaux des animateurs pédagogiques se trouvent au 7<sup>ème</sup> étage du bâtiment. Sorti de l'ascenseur, le visiteur accède à ce niveau pour un entretien conseil ou une séance d'information collective. Là-haut, nous observons une configuration de l'espace de travail en « plateau », comme à Libramont. Cependant, leur agencement respectif diffère sensiblement : à Liège, l'espace de travail, beaucoup plus grand, se divise en deux plateaux distincts, séparés par deux petites pièces (utilisées par les agents administratifs) et une troisième, plus vaste. Cette dernière sert à la réunion d'équipe hebdomadaire ainsi qu'aux séances d'information collectives. Enfin, il reste une pièce pour le bureau du gestionnaire (qui est, ici, « isolé » de l'équipe) et deux pièces de taille moyenne utilisées comme réfectoire et comme fumoir.

---

<sup>214</sup> Cette publication mensuelle se présente comme un listing de l'offre sous régionale de formation répertoriée en vingt domaines, envoyée à l'ensemble des opérateurs sous-régionaux de formation – insertion ainsi qu'aux écoles et à un ensemble de services sociaux. (Une note interne relative aux « statistiques des plis expédiés sans affranchissement », nous informe sur le coût de ces envois pour le CF de Liège : 290,4 euros par mois).

Chaque offre est décrite par l'intitulé de la formation, le lieu, la durée, l'horaire, la date d'entrée, les conditions d'entrée, un code référence. Notons que ce listing n'est jamais aussi complet que la base de données informatiques, pour la simple et bonne raison que certaines formations ne se déroulent pas tel ou tel mois de l'année. Dès lors, il est essentiel que chaque CF dispose, non seulement des listings, mais également des bases de données complètes des autres CF, dans l'intérêt de l'utilisateur.

<sup>215</sup> 1200 formations au 30/09/2002 et 1250 au 15/01/2003.

### 1.2.3. Espaces de production directe et espaces de production indirecte

La configuration des lieux, à Liège comme à Libramont, est un agencement d'espaces de « production directe » et d'espaces de « production indirecte ». Comme nous le verrons, ces deux notions indigènes renvoient aux deux composantes essentielles du travail d'insertion à Carrefour Formation : le travail avec le public, en première ou deuxième ligne (la production directe), le travail en équipe et en réseau, qui s'effectue en coulisses (la production indirecte). La division spatiale du travail s'organise selon cette classification indigène des activités de travail. On trouve ainsi certains lieux réservés à certaines activités de travail et d'autres lieux polyvalents. On soulignera également l'accessibilité différenciée des espaces de travail (ouvert, semi-ouvert, fermé au public).

Les espaces de production directe sont principalement : l'espace ouvert (ou la « salle doc. »), les salles réservées aux séances d'information collectives, et les bureaux individuels des agents pour les entretiens individuels. Ces trois cadres géographiques segmentent le travail avec le public dans trois cadres d'interaction très différents : 1) l'accueil en salle de documentation (dans l'espace ouvert – travail en flux continu) ; 2) l'entretien conseil (à un bureau – relation de face à face – travail sur rendez-vous) ; 3) les séances d'information collective (animations de groupes programmées).

Nous réservons l'examen approfondi de ces cadres de production directe pour la section 5 consacrée à l'analyse des modes opératoires. Retenons à ce stade que le travail avec le public est individualisé dans les deux premiers cadres d'interaction (accueil individualisé, entretien individuel), et collectif dans le troisième cadre.

Les espaces de production indirecte sont principalement les salles de réunion, le plateau de travail et les « lieux de convivialité ».

Les salles de réunion sont des lieux stratégiques à Carrefour Formation, dans la mesure où toute décision relative à l'organisation du travail doit être prise collectivement. Une demi-journée par semaine, les agents sont contraints de « fermer boutique » pour se consacrer entièrement aux réunions d'équipe hebdomadaires. Le gestionnaire anime la réunion et se charge d'assurer le suivi des décisions prises collectivement ; il assure en outre la communication « verticale » de l'information, entre l'équipe et les instances de coordination du dispositif (CACF et Pôle de coordination et d'appui). C'est dans le cadre des réunions d'équipe, que ces agents construisent collectivement leur métier, mais également dans le cadre de réunions transversales « inter-Carrefour » : les « groupes techniques d'appui » (GTA) et les « groupes à tâches » (GàT)<sup>216</sup>.

Les outils, les techniques, les savoirs pratiques, les procédures, les conventions, les conceptions du métier, les représentations des publics, ... tout est fabriqué collectivement, « entre pairs », comme nous le confient ces agents, dans ces espaces de travail « hors flux », retirés, à l'abri des profanes, des hiérarchies formelles des organismes partenaires.

Au sein des espaces de production indirecte, les agents distinguent encore les espaces de communication formelle, que constituent les salles de réunions, des espaces de communication informelle, tels le « plateau de travail » et les « lieux de convivialité ».

« Oui. Il y a la big réunion hebdomadaire où il y a plein de choses qui se disent, des trucs qui concernent plus l'équipe ... Et puis, il y a et je dirais peut-être surtout, ce qui me plaît le plus, la communication directe de personne à personne ou de petits groupes et ça se fait sur le plateau, ça se fait en salle de doc, ça se fait au fumoir, ça se fait dans tous les lieux de convivialité.

<sup>216</sup> Citons ici, pour information, les principaux GTA : GTA Documentation, GTA Communication externe, GTA Egalité des chances, GTA Infos Collectives, GTA Pratique du conseil en formation. Au sein des GTA, on trouve différents groupes à tâches spécifiques (GàT) : le GàT Orientation du GTA Infos Collectives, le GàT Domaines et GàT Domaine 6 du GTA DOC, le GàT Conseil individuel du GTA Pratique du conseil en formation, etc.

Voilà. L'informel dans ce sens-là a beaucoup d'importance. (...). Moi je parle en tant que Forem, parce que le FOREM c'est un producteur de bruits de couloir absolument fantastiques, des bruits de couloir qui traversent les bâtiments »

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

La configuration des bureaux individuels des agents en « plateau » apparaît comme un élément structurant de l'organisation du travail. Comme l'exprime cet agent dans l'extrait ci-dessous, le décroissement des bureaux individuels rend possible le décroissement organisationnel, - indispensable à la survie de cette structure partenariale.

« La configuration des lieux, moi je trouve ça très intéressant. Le fait que les bureaux soient mis sur des plateaux comme ça parce que ça te permet un échange d'informations incroyable de façon tout à fait informelle. Et ça, je trouve que c'est une grande richesse. Je crois qu'on passerait à côté de beaucoup de choses si on était cloisonné dans des bureaux. »

(Entretien agent CF IFPME, Liège)

Les affinités, les collaborations, les tensions, les ruptures sont inscrites dans ces espaces de travail, - « ouverts », une fois encore. Lorsqu'on demande aux agents avec qui ils collaborent le plus souvent, avec qui ils s'entendent le mieux, avec qui ils aiment travailler, au sein de l'équipe, invariablement, ils nous répondent : « *avec ceux qui sont autour de moi géographiquement* », et non, comme on aurait pu le penser, avec les agents issus du même organisme partenaire qu'eux.

On compte deux principaux lieux de convivialité : le réfectoire et le fumoir. Les gestionnaires d'équipe ne sont pas insensibles au rôle de la communication informelle, ainsi qu'aux espaces et aux objets qui cristallisent ces interactions spontanées, l'intervision, l'échange au sein du groupe.

CF : « Oui, parce que systématiquement une très grande majorité se retrouvent autour d'une même table, mangent ensemble, partagent les choses, c'est important. »

JF : « Vous y prenez part ? »

CF : « Oui. A ma façon. Il y a des petites choses qui ne me plaisaient pas, moi je ne bois pas de vin à table à midi, donc je ne désirais pas contribuer au même niveau que les autres, à la même hauteur que les buveurs de vin, voilà, j'ai balisé. Et aussi la cohabitation entre les fumeurs et les non-fumeurs. C'est quelque chose qui me met un peu à part parfois de certaines personnes. »

JF : « Vous êtes non-fumeur ? »

CF : « Je suis non-fumeur et je le fais savoir très clairement. C'est aussi une chose qu'il faut observer, il y a des contacts qui se nouent plus facilement autour d'une cigarette, une cigarette partagée. »

(Entretien gestionnaire CF, Libramont)

Derrière la scène des interactions avec le public s'étend l'espace fumeur, le « fumoir », haut lieu de la communication informelle, véritables coulisses des Carrefours Formation, comme nous avons pu l'observer, et comme l'illustrent ces deux extraits d'entretiens réalisés au Carrefour Formation de Liège.

« Ah au niveau informel, je crois que le fumoir a sa place aussi. On s'échange des idées, des... c'est plutôt le... un petit peu la soupape de décompression, je dirais, le fumoir. On peut... moi je trouve ça très important, tu as terminé un entretien conseil, tu vas fumer une cigarette, et tu as l'occasion d'en parler à quelqu'un, de dire : ouh là là ! c'était compliqué, c'était difficile. Et les autres sont toujours un peu là pour te rassurer. »

(Entretien agent CF IFPME, Liège)

« Je fume, mais même quand je ne fumais pas, j'allais au fumoir, parce que c'est un endroit de convivialité, de relâchement où on peut aller rouspéter en plus de fumer et on peut aussi parler de beaucoup de choses. (...) Parce qu'on est dedans quand même et quand tu as eu un entretien un peu prenant dans la tête, moi j'aime bien la vider sans attendre. On y va rarement tout seul. Moi, je n'y vais que ... et même les autres, on va souvent fumer ou papoter à plusieurs. (...)

Mais quand la personne, quand le collègue est en crise ou quand moi je suis en crise, maintenant j'essaye de respirer avant de péter les plombs. Et souvent le fait de prendre le temps pour respirer permet d'objectiver un peu et d'aborder la situation critique d'une façon plus sereine parce que sinon je suis du style à péter les plombs. »

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Comme l'expliquent ces agents, le fumoir est une « soupape de décompression » : c'est au fumoir qu'on va prendre l'air, qu'on « essaye de respirer avant de péter les plombs ». Il apparaît comme un espace d'échanges, de débriefing après un entretien, une séance d'information collective, ou une recherche documentaire, mais aussi après une réunion d'équipe. Il apparaît également comme un espace où se prépare, de manière informelle, la prise de décision collective.

Comme en témoignent ces trois extraits de P.V. de réunion d'équipe, à Liège, le fumoir constitue un espace de travail incontournable : « *Débat de fonds sur la fonction d'agent relais : voir farde PV dans le fumoir* » (PV 17/02/2000) ; « *X met à notre disposition la farde GTA communication dans le fumoir* » (PV 02/03/2000) ; « *Pour approbation du rapport précédent : voir farde dans le fumoir* » (PV 16/03/2000).

S'il constitue pour les agents un haut lieu de communication informelle, il représentait pour nous, chercheurs, un site d'observation privilégié pour approcher la construction des identités professionnelles, des savoirs professionnels, des outils et des techniques, des stratégies collectives de professionnalisation ...

La situation n'est guère différente à Libramont. Les non-fumeurs doivent s'adapter à cette réalité de travail discriminante, pour le moins déconcertante dans une institution qui défend corps et âme l'égalité des chances, d'accès et de traitement : c'est un peu comme si les réunions d'équipes se tenaient exclusivement dans les toilettes des femmes ...

« Maintenant, pour le moment, moi je n'y vais pas parce que je ne fume pas mais je suis en train de me rendre compte que le fumoir prend une place importante, informelle au niveau de l'équipe et je ferais bien d'y aller de temps en temps. C'est une blague, mais c'est vrai qu'avant il était très peu utilisé, et maintenant C, c'est une qui l'utilise assez fort, A y va aussi et B, donc ça fait une majorité de fumeurs qui se retrouvent dans le fumoir. C'est quand même des moments informels assez importants. Je sais que j'arrivais un jour au matin et A expliquait les EFT-OISP dans le fumoir à C et à D. Mais dans le fumoir. Ce qui est un peu... »

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

« Oui moi fumant le cigare, j'utilise le fumoir, mais pas... tout compte fait, je fais un bel effort, je ne fume pas... malgré tout je ne fume pas énormément sur une journée. Je fais des courtes pauses, mais pas énormément. »

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

Ce fumeur de cigares, malgré ses efforts indéniables pour modérer sa consommation quotidienne, est un pilier de ce temple de la communication informelle, et contribue à écrire son histoire. Car le fumoir du Carrefour Formation de Libramont a une histoire, - comme tout lieu commun, comme tout espace construit collectivement à Carrefour -, que les agents « inventent » et se plaisent à raconter.

« Non, le fumoir au départ c'était une salle pour recevoir les gens en entretien conseil. Parce que beaucoup de Carrefours font comme ça, ils ne reçoivent pas dans l'espace ouvert. Il y a une heure de rendez-vous, on le fait dans un autre espace pour marquer vraiment le coup, c'est l'entretien conseil, c'est pas le même lieu, c'est pas le même objectif. Nous, comme on a toujours fait beaucoup d'entretiens plutôt informels, (...) c'est pas toujours évident de dire où est la limite, où est le simple accueil et l'entretien.

Et on avait cette salle-là pour vraiment ... pour les cas délicats ou c'est des gens qui pleurent ou des situations un peu plus difficiles, on a ce bureau là ... Mais c'est délicat de faire déménager les gens, de dire : venez, vous n'allez pas bien, vous allez vous mettre à pleurer, venez on va dans l'autre salle, ... Ca va provoquer une catastrophe, une cassure, ça va casser la relation. Donc souvent, on ne l'utilise pas ... Et c'est comme ça que c'est devenu le fumoir. (...) »

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

L'histoire du fumoir de Libramont est donc inextricablement liée à celle de l'espace ouvert et, plus globalement, au processus de division spatiale du travail, sur lequel nous aurons l'occasion de revenir amplement : retenons déjà que la pratique de l'entretien conseil comme prolongement du premier accueil, dans le même espace, est une caractéristique du Carrefour Formation de Libramont, qui la distingue de Liège et des autres Carrefours.

« Ca arrive qu'on a parfois les gens qui pleurent dans l'espace ouvert. On leur propose parfois d'aller ailleurs mais souvent ils refusent. Et même maintenant, c'est tout nouveau qu'on fait des entretiens conseils le vendredi après-midi, vraiment là les gens savent qu'ils viennent pour un entretien conseil, je remarque qu'on fait ça dans l'espace ouvert. Et C les reçoit parfois à son bureau, chose que nous on ne faisait jamais, on ne recevait jamais personne à son bureau. »

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

## SECTION 2. LICENCE ET MANDAT

Nous avons vu comment les CAP du FOREM assistaient au repositionnement de leurs activités professionnelles dans le cadre général d'élaboration d'un avant-projet de décret (relatif au dispositif intégré d'insertion) : le Gouvernement wallon nomme spécifiquement un groupe professionnel chargé du suivi des bénéficiaires du dispositif intégré d'insertion et lui accorde la licence exclusive d'exercer son métier.

Les agents des Carrefours Formation assistent également au repositionnement de leurs activités dans le cadre de cet avant-projet de décret. Toutefois, à la différence des CAP, les agents de Carrefour Formation ne sont pas nommés spécifiquement par le Gouvernement wallon ; seule, leur organisation est « mandatée », au même titre que d'autres, pour assurer l'accueil et l'information des bénéficiaires du dispositif intégré d'insertion, - le suivi étant réservé aux CAP de FOREM Conseil (cfr infra : article 9, §1, 3°), comme nous l'avons vu précédemment.

L'avant-projet de décret n'accorde nullement la licence exclusive d'exercice de l'activité professionnelle, dans la mesure où le Gouvernement prévoit la coexistence de plusieurs organisations et intervenants sur un même « territoire », celui de l'accueil et de l'information des bénéficiaires du dispositif intégré d'insertion : les travailleurs de Carrefour Formation bénéficieront d'une licence partielle d'exercice de leur métier et partageront un territoire stabilisé (par mandat) avec d'autres professionnels, ceux des Maisons de l'Emploi, des Espaces Ressources Emploi et des services d'accueil et d'information d'organisations partenaires.

« Art. 9. §1. Les instances d'accueil, d'information et de suivi des bénéficiaires du dispositif sont :

- 1° les Maisons de l'Emploi en tant qu'entités déconcentrées visées à l'article 26 du décret du 6/05/1999 précité ;
- 2° les plates-formes partenariales « Carrefour Formation » et « Espace Ressource Emploi » en tant qu'entités déconcentrées visées à l'article 26 du décret du 6/05/1999 précité ;
- 3° les directions régionales de l'entité « Régisseur-ensemblier » du FOREM, via leurs services de conseil aux particuliers ;
- 4° les services d'accueil et d'information des partenaires présents à la Commission consultative.

(...)

§2. Dans le cadre du présent décret, les missions de ces plates-formes partenariales « Carrefour Formation » et « Espace Ressource Emploi » (...) sont les suivantes :

- 1° assurer la diffusion de l'information relative à l'offre de formation de façon exhaustive sur le plan local et de façon générale sur le plan régional ;
- 2° assurer aux bénéficiaires un conseil en orientation vers les formations ;
- 3° informer les bénéficiaires sur les métiers et les professions ;
- 4° informer les bénéficiaires des offres d'emploi et des aides à l'emploi ;
- 5° informer les bénéficiaires des possibilités de stages en entreprises ».

(in Avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, Gouvernement wallon, Namur, 18/07/2002, pp 5-6/7).

L'alinéa 2 de l'article 9 de l'avant-projet de décret confère des missions aux travailleurs des Carrefours Formation et des Espaces Ressources Emploi, sans préciser les spécificités respectives de ces deux « guichets » (emploi et formation). Les commentaires des articles justifient ce « flou » en invoquant l'évolution constante du dispositif.

« L'article 9 précise les instances d'accueil, d'information et de suivi des bénéficiaires du dispositif (...). Ce dispositif étant en évolution constante, le Gouvernement peut être amené à préciser les missions des instances visées à l'article 9§1. Il en déterminera, en outre, les modalités de mises en œuvre ».



(in Commentaires des articles de l'Avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, Gouvernement wallon, Namur, 18/07/2002, p3/4).

En réalité, on sait depuis 2001 que le Gouvernement wallon souhaite rapprocher « physiquement », dans les bâtiments du FOREM, les Carrefours Formation et les Espaces Ressources Emploi.

« La fonction multi-opérateurs des Carrefours Formation ne sera plus systématique. Ceux-ci associeront désormais les opérateurs sur une base volontaire. Le rapprochement physique des Espaces Ressources emploi et des Carrefours Formation doit être organisé. Le développement de Formabanque est à poursuivre. Poursuivre le redéploiement physique du FOREM »  
(in Lignes directrices pour un projet de contrat de gestion 2001-2005, Marie Arena, Gouvernement wallon, Namur, p11, <http://www.gov.wallonie.be/gov/gov/recherche>, 2001).

Dans la version finale du décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, l'article 9 s'est trouvé fortement remanié : il n'est plus question ni de Carrefour Formation, ni d'Espace Ressources Emploi, tout simplement parce qu'entre le 18/07/2002 et le 01/08/2004, ces deux « guichets » se sont rapprochés physiquement au sein du FOREM, faisant dès lors partie intégrante de ces fameuses « entités déconcentrées » de l'Office régional<sup>217</sup>.

« Art. 9. Sont considérées comme instances d'accueil, d'information et de suivi des bénéficiaires au sens du décret: 1° parmi les entités déconcentrées visées à l'article 26, alinéa 1er, du décret du 6 mai 1999 précité, celles qui sont désignées comme telles par le comité de gestion de l'Office ; 2° les directions régionales de l'Office ; 3° les services d'accueil et d'information des opérateurs de formation et d'insertion. »  
(in Décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, Gouvernement wallon, Namur, 01/08/2004).

La licence partielle octroyée par le Gouvernement wallon, réduite finalement à sa plus simple expression, constitue une première définition (politique) du métier exercé à Carrefour Formation (métier d'accueil et d'information). Nous allons maintenant nous pencher sur la définition produite au niveau de la plate-forme multi-partenariale : cette définition correspond au métier « prescrit » par l'organisation professionnelle. Nous analyserons ensuite le métier tel qu'il est construit par les animateurs pédagogiques : comme pour les CAP du FOREM, la construction des identités professionnelles résulte d'un processus complexe d'ajustement entre une définition politique du métier (la licence), une définition organisationnelle (le mandat) et une définition indigène produite par les professionnels eux-mêmes dans l'exercice de leur fonction (la conception pratique du métier).

La Convention Cadre et la Charte de l'animation pédagogique constituent les principales composantes du mandat des travailleurs de Carrefour Formation. Rappelons qu'elles datent de 1998, peu après la signature de la Charte du Parcours d'insertion (1997). Ce mandat contribue à stabiliser le territoire professionnel, à protéger le groupe d'une menace extérieure, de la concurrence interprofessionnelle, à légitimer son action auprès du public.

### **La Convention Cadre**

Concernant la Convention Cadre, afin de ne pas répéter ce que nous avons présenté précédemment, nous nous centrerons sur l'opérationnalisation des deux missions spécifiques que s'attribuent les professionnels des Carrefours Formation. Elles retiendront toute notre attention. D'une part, une mission d'information : œuvrer à la transparence de l'offre et à la

---

<sup>217</sup> Notons pour mémoire que ni l'article 26 du décret du 6 mai 1999, ni l'article 37 du décret du 13 mars 2003 modifiant le décret de 1999, ne font mention explicitement des Carrefours Formation ou des Espaces Ressource Emploi. Ces articles instituent la décentralisation de l'Office à trois niveaux : 1) en divisions territoriales de l'Office dépendant directement de l'administrateur général ; 2) en directions régionales ; 3) en entités déconcentrées. De facto, les entités déconcentrées désignent les Maisons de l'Emploi, les Carrefours Formation et les Espaces Ressource Emploi.

diffusion de l'information sur les actions de formation / insertion, auprès des personnes et des opérateurs de terrain.

« Les CF ouvrent des lieux d'information et de documentation, d'accès libre, qu'ils animent avec professionnalisme dans un esprit d'accueil et d'écoute et dans le respect de la personne et de sa demande. Ils organisent également des actions collectives d'information relatives à des métiers ou groupes de métiers ainsi qu'aux actions de formation / insertion qui y préparent »

(Convention Cadre des Carrefours Formation du 15/01/1998)

D'autre part, une mission de conseil qui se traduit, principalement par l'organisation d'entretiens conseils : « *ces entretiens ont pour but d'écouter, comprendre et enregistrer la demande du candidat, et de l'aider à définir son plan d'action en tenant compte de sa situation et des possibilités de formations existantes* » (op. cit.). Ces deux missions doivent impérativement s'exercer dans le strict respect de la « Charte de l'animation pédagogique des Carrefours Formation ».

Le lecteur aura remarqué l'écart entre les missions attribuées par le Gouvernement wallon (accueil – information) et celles que s'arroge la profession (information – conseil). Cet écart ne peut être, ici, attribué à un effet de traduction professionnelle de la licence, dans la mesure où le mandat précède la licence actuelle.

Notons cependant que le mandat des agents Carrefour Formation apparaît, conformément aux principes théoriques de Hughes (1996), comme la traduction organisationnelle de la licence octroyée par l'Etat, - traduction généralement confiée aux représentants de la profession, au sein d'une organisation professionnelle (ici, le « groupe de travail CF ») -, mais d'une licence beaucoup plus générale que celle contenue dans ce décret wallon, à savoir la politique du parcours d'insertion menée au niveau européen, fédéral et régional, depuis 1993.

Notons également, qu'une nouvelle Convention Cadre « Carrefour Emploi Formation », instituant la fusion des CF avec les ERE, est sur le point d'être signée. Elle constituera un nouvel élément de stabilisation du territoire professionnel. Nous épargnerons au lecteur l'analyse de ce document intermédiaire, dans la mesure où elle nous éloignerait inutilement de notre propos et de notre travail de terrain.

### **La Charte de l'animation pédagogique**

Comme la Convention Cadre, la charte de l'animation pédagogique est le fruit d'un travail collectif produit dans le cadre de réunions de travail au cabinet en 1997, réunissant différents opérateurs de formation (*le groupe des cinq*<sup>218</sup>). Par cette charte, cinq partenaires du champ de la formation / insertion créent de toutes pièces un profil professionnel nouveau, celui de l'animateur pédagogique, chargé de mettre en œuvre les deux missions spécifiques d'information et de conseil et s'engagent contractuellement à poursuivre des objectifs et intérêts communs dans un même espace de travail et à respecter un code déontologique minimum.

#### **La charte de l'animation pédagogique**

Sur le plan du droit collectif, toute personne doit être accueillie et recevoir des informations fiables, différenciées, personnalisées et centrées sur la satisfaction de ses besoins.

Sur le plan du droit individuel, chaque personne doit, si elle en exprime le souhait : recevoir un premier conseil d'orientation ; être informé du suivi des démarches initiées à sa demande ou des services sollicités ; indiquer les renseignements qui seront communicables aux opérateurs de son choix.

Vis-à-vis du public : L'animateur pédagogique contribuera par son attitude, sa présence et sa disponibilité au

<sup>218</sup> AWIPH, IFPME, EFT/OISP, Promotion Sociale, FOREM.

développement des structures d'accueil et d'information dans une perspective de qualité. Dans ces contacts interpersonnels avec le public, il fera preuve d'objectivité, de tolérance et d'empathie. Il veillera donc à :

- prendre en compte les demandes sans les juger ;
- communiquer d'une manière efficace les informations disponibles ;
- s'assurer de leur bonne compréhension ;
- répondre aux demandes de conseil ou d'orientation en toute objectivité et indépendance ;
- permettre chez son interlocuteur un réel engagement personnel et une réelle prise de responsabilité tant dans ses choix que dans le suivi qu'il mettra en œuvre ;
- assurer la confidentialité des échanges et le respect de la vie privée.

#### Vis-à-vis de l'équipe :

- dans ses contacts professionnels et interpersonnels avec les membres de l'équipe, il contribuera par son attitude au développement d'une réelle collaboration fondée sur des comportements solidaires et respectueux de l'identité de chaque membre. Il veillera à se former aux méthodes d'écoute et d'approche de la demande au sein de son équipe et dans le cadre des formations organisées, sous la responsabilité du Comité d'Accompagnement régional ;
- il veillera à participer à la mise en œuvre d'une pratique collective de l'animation pédagogique coordonnée et au service du public ;
- dans une perspective de service public, il respectera les règles déontologiques issues de sa mission, comme le respect du secret professionnel et le respect mutuel entre les différentes composantes des opérateurs de formation ;
- en tant que représentant d'un des secteurs de la formation pour adultes, il veillera à en assurer la connaissance auprès de ses collègues pour concourir à la polyvalence de l'équipe. Réciproquement il veillera à s'informer ;
- sur le plan de l'approche globale du secteur de la formation, il veillera à respecter l'apport de chacun en dépassant sa différence pour en découvrir la richesse ;
- il contribuera, par son esprit d'équipe, à la coordination du Carrefour Formation dans un esprit consensuel et de partenariat.

Cette charte esquisse bien les deux composantes essentielles du travail de l'animateur pédagogique : le travail avec le public (ou production directe = produire un service) et le travail en équipe ou en réseau, comme l'équipe est un réseau (ou production indirecte = construire une organisation capable de produire ce service – travail hors flux)<sup>219</sup>.

De manière générale, les acteurs de terrain se retrouvent parfaitement dans l'esprit de la Charte et de la Convention Cadre : il s'agit de principes généraux d'action, de valeurs communes de travail, de principes déontologiques, initialement négociés entre les cinq partenaires associés au dispositif, sur lesquels les agents s'appuient constamment pour agir et pour légitimer leur action.

« On travaille dans un cadre éthique, qui est explicite, qui est décrit dans une charte. On retrouve des éléments d'ordre éthique dans des règlements d'ordre intérieur, avec une troisième logique plus juridique, on retrouve ça dans une convention, il y a un cadre éthique. Je n'imagine pas qu'on applique ce mode de fonctionnement à l'usager et qu'on ne l'applique pas aux professionnels qui doivent travailler dans ce cadre. Est-ce que je me fais bien comprendre ? Donc tout ce que l'usager peut attendre de notre part, nous entre nous, entre animateurs, des animateurs vis-à-vis de moi, moi vis-à-vis des animateurs nous sommes en droit d'attendre ce même respect, la même application de ce cadre éthique. J'entends que ça se passe ici. J'essaye d'être le garant de ça. Une forme d'honnêteté, une forme de transparence dans le contact, un équilibre dans la charge de travail, tant que faire se peut. C'est pas évident mais c'est une volonté de poursuivre, c'est un objectif. »

(Entretien gestionnaire CF, Libramont)

Cependant, ils semblent revendiquer l'incomplétude de leur mandat, des règles de travail et normes de production, qu'ils « agissent » au quotidien, - comme pour se rappeler et nous rappeler -, que sans leur capacité à traduire ces règles en action, celles-ci resteraient lettres mortes, ne seraient que des « bons mots », le sens commun du travailleur social.

<sup>219</sup> En 2002, l'équipe de Liège, estime, sur base d'une analyse de ses plannings hebdomadaires et statistiques mensuelles de productivité, une clé de répartition moyenne de 1/2 : « la production directe, c'est 50% de notre boulot ! » (PV Réunion d'équipe du 26/09/02, Liège).

« Mais ça colle au travail social en général déjà. C'est ça qui est, quand on voit cette charte, je me souviens de l'avoir lue en diagonale, mais ça ressemble tellement à du travail social que pour moi ça va un peu de soi. »

(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

« La Charte ... c'est vague à crever. (...) Pour vous donner une idée, ils ont voulu engager quelqu'un et on a demandé au gestionnaire de définir un profil pour engager quelqu'un. Après cinq ans, on n'a même pas encore ça quelque part sur papier d'une manière très claire et précise. Donc, ... on est frustré à ce niveau-là. »

(Entretien agent CF EPS, Liège)

« Moi, je me retrouve très fortement là-dedans. Mais maintenant, tu vois, accueillir, accueil du public lors des permanences, oui, mais ça ne te dit rien du tout, tu accueilles comment ? Qu'est-ce que tu dois avoir comme compétences personnelles pour accueillir convenablement du public ? C'est des titres ça, ou des sous-titres. »

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Comme nous le rappelle cet agent AWIPH de Libramont, l'incomplétude du mandat (règles, normes, consignes, prescriptions) est liée à la structure partenariale de l'organisation : le flou est artistique, l'incomplétude est fédératrice, le lieu commun est géographique, géopolitique, géo-insitutionnel.

« La charte, je m'y retrouve, ça c'est clair, ça rejoint tout ce que j'ai dit. Evidemment, c'est des bons mots sur papier, c'est pas toujours comme ça, c'est pas toujours si évident que ça, ... (...). Et je crois que la charte a un peu de flou parce que sinon arriver à réunir cinq opérateurs avec cinq philosophies différentes, chacun a des objectifs bien précis, chacun doit quand même pouvoir remplir un peu ses centres de formation, sinon tu n'existes plus, tu ne vis plus comme opérateur et tu mets la clé sous le paillason. Donc je pense qu'il fallait quand même qu'elle soit assez floue au départ pour que chacun puisse la signer et y adhérer. Sinon personne ne s'y serait retrouvé et personne n'aurait joué le jeu. »

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

### SECTION 3. LA CONSTRUCTION DES IDENTITÉS PROFESSIONNELLES

Nous avons vu comment le Gouvernement nomme indirectement et indistinctement des professionnels chargés d'assurer l'accueil et l'information des bénéficiaires du dispositif intégré d'insertion. Nous avons également vu comment un nouveau métier, celui d'animateur pédagogique, s'est construit, a progressivement émergé d'une plate-forme partenariale réunissant cinq opérateurs du champ de la formation / insertion.

Voyons à présent comment les acteurs de terrain construisent leur identité professionnelle, définissent le métier qu'ils exercent, majoritairement, avec passion, qu'ils vivent comme une « vocation », - comme en témoigne le court extrait ci-dessous.

« Oui, je pense. Il faut aimer l'échange, il faut aimer partager des choses. Voilà. Et je pense aussi que moi je... en tout cas à mon niveau, comme je le disais tout à l'heure, moi c'est quelque chose... je n'envisage pas ça comme un travail. Je ne saurais pas différencier... pour moi, c'est plus une vocation ou c'est plus quelque chose qui me permet – et c'est très important – qui m'épanouit beaucoup. »

(Entretien agent CF IFPME, Liège)

#### § 3.1. Les procédés narratifs

Selon Martuccelli « toute identité se constitue progressivement grâce à un travail discursif par lequel l'individu parvient à se doter d'une représentation unitaire et cohérente de soi » (Martuccelli, 2002 : 367). Ce que Martuccelli évoque ici, dans ses *Grammaires de l'individu*, n'est pas très éloigné de ce que Dubar explicite dans sa « théorie sociologique de l'identité » (Dubar, 1991).

Nous avons montré, dans le chapitre précédent, que la génération PAC des CAP, - cette génération de CAP issue du Plan d'Accompagnement des Chômeurs de 1993 -, était la mieux à même d'assurer la construction d'une *identité narrative*, d'« écrire » l'histoire du métier de CAP, l'évolution des pratiques, des outils, des éthos, des cadres organisationnels.

A Carrefour Formation, c'est la génération « FOREM » qui est la mieux placée pour écrire l'histoire du métier, dans la mesure où le développement du dispositif « Carrefour Formation multi-opérateurs » s'appuie sur l'expérience pilote des « Carrefours Formation FOREM », eux-mêmes issus des COISP du FOREM.

Lors de la phase exploratoire de notre recherche, les deux gestionnaires rencontrés ainsi que la coordinatrice du Pôle, - tous agents FOREM -, ont insisté sur l'enjeu capital, pour le développement et la survie du dispositif Carrefour Formation multi-opérateurs, de s'être progressivement extrait des bâtiments du FOREM : la neutralité de l'espace constituait la condition *sine qua non* de possibilité de construction d'une identité collective, d'un territoire professionnel. Cette idée fut, par la suite, largement relayée par les acteurs lors du travail de terrain : l'histoire de Carrefour Formation est une affaire de territoires ; elle est géographique.

Deux agents FOREM de Carrefour Formation de Liège et un de Libramont, - des « forémiens », dit-on sur le terrain -, anciens instructeurs en gestion de projet d'insertion socioprofessionnelle au sein des COISP du FOREM, nous racontent justement cette histoire en entretien : 1) l'origine (les COISP), 2) l'expérimentation au sein du FOREM, 3) le développement du « multi-opérateurs ».

On remarquera que tous deux orientent les procédés narratifs de construction identitaire vers une « dramatisation » de la situation de départ : « tout de suite, c'était déjà le bordel », « on a commencé avec des bouts de ficelles », « une ASBL tiers-mondiste », « CF, c'était un peu la poubelle du FOREM », l'époque où « on travaillait à la main », ...

« Oui, c'était dans un projet qu'on appelle le module '1 + 1 = 3'. Ils avaient encore fait fort pour expliquer ça aux gens. C'est pour s'occuper de publics sous-qualifiés et faire des modules de redynamisation de trois à quatre semaines. Ce que fait actuellement plus ou moins une unité d'orientation du FOREM. Des gens qui sont là-dedans, c'était des gens qui venaient de ces projets-là. Mais j'aimais relativement bien, c'est le genre de boulot qui me convenait bien.

(...) Et puis, il y a le projet Carrefour Formation qui est arrivé sur le tapis à l'intérieur du FOREM en 95 et on nous a demandé, à nous instructeurs des centres d'orientation, de faire plus ou moins un choix, de choisir Carrefour Formation ou directement un centre d'orientation. Et je suis rentré dans Carrefour Formation en 1996, à Libramont. On a commencé avec des bouts de ficelles, l'image que je pouvais donner c'est ASBL tiers-mondiste, comme j'appelle ça, qui débute ... En fait, c'était les trois secteurs de formation du FOREM, donc centre d'orientation, ce qu'on appelait la FP3 tertiaire, la FP2 le secondaire, dégager du personnel pour faire fonctionner un service Carrefour Formation. Et tout de suite c'était déjà le bordel. (...). Oui, pas d'instruction claire, il y avait déjà un Carrefour Formation qui fonctionnait à Charleroi depuis un certain temps, on a demandé pour aller voir comment ils faisaient pour essayer de bénéficier de leur expérience, on l'a refusé. L'institutrice principale : 'on ne va quand même pas aller demander à Charleroi comment il faut faire, on saura bien se débrouiller tout seuls. Comme si c'était une tare d'aller profiter de l'expérience des autres. En plus, on a mis dans le service des gens qu'on ne voulait plus voir dans les deux secteurs professionnels du FOREM. Ah oui, on a mis des gens qu'on ne voulait vraiment plus voir. Donc Carrefour Formation c'est un peu la poubelle. »

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

« C'était un Carrefour Formation mais loin d'être la structure actuelle... Les possibilités et les moyens etc., étaient loin d'être comparables à ce que l'on a maintenant. Je me souviens de l'époque où on travaillait à la main ... et puis avec du papier à... du papier d'imprimante récupéré ailleurs parce que nous on n'en avait pas. Et on a travaillé quelques mois comme ça. Une secrétaire est venue s'intégrer avec un PC etc., et ça a commencé à prendre forme tout doucement avant d'être le Carrefour Formation multi-opérateurs ... »

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

Nous pourrions apprécier, par la suite, tout le sens de cette « dramatisation » du passé, son enjeu dans l'élaboration d'une stratégie collective de professionnalisation : ces agents ont dû « tout construire eux-mêmes », ne cessent-ils de rappeler, ou « relever un défi énorme avec très peu de moyens », - défi qui consistait à travailler au travers de cinq organisations concurrentes. A les écouter, on penserait presque que ces hommes ont marché sur la lune : ce premier pas inter-organisationnel, pour l'homme d'insertion, fut un grand pas pour l'« humanité », dans ce champ d'intervention publique extrêmement segmenté.

L'histoire du métier semble à nouveau inséparable de l'évolution des cadres organisationnels, - en particulier ceux du SPE -, d'où émerge ce dispositif multi-opérateurs. A Carrefour Formation aussi, on évoque la venue du consultant Arthur Andersen au FOREM en 1997. Le gestionnaire du Carrefour Formation de Libramont, instructeur en gestion de projet depuis 1988, était justement « consultant interne » au FOREM, à l'époque des « Chantiers expérimentaux » en 1999-2000. Il nous démontrera, tout au long de l'entretien, que Carrefour Formation découle des transformations organisationnelles du FOREM, et que sa fonction actuelle de gestionnaire à Carrefour Formation s'inscrit pleinement dans la continuité de cette fonction de « facilitateur de changement ».

« La définition exacte, c'était consultant interne à la facilitation des changements. C'était une fonction d'interface entre le consultant Arthur Andersen et les gens du terrain, du chantier, chargés d'appliquer la nouvelle offre du service en phase d'expérimentation. Donc là aussi, c'était un boulot très intéressant en termes de communication. Les aspects de gestion bien entendu, mais le théorique, c'est surtout l'application sur le terrain de principes édictés de l'extérieur... Faire remonter aussi, parce que le changement n'est pas imposé, ça c'est ma conception, le travail qui m'était demandé cadrerait avec cette vision que rien ne pouvait se faire sans le terrain, en tout cas malgré le terrain je dirais. Donc il fallait travailler à la fois l'aspect conceptuel des choses avec le consultant, Andersen et l'application, le vécu, le ressenti, le faire remonter du terrain vers le concept. C'était aussi mon projet, la facilitation du changement c'était aussi faire remonter les difficultés, les craintes, les freins psychologiques, les contingences matérielles, informatiques, de compétences etc. »

(Entretien gestionnaire CF, Libramont)

Les équipes des différents Carrefours Formation ont toutes été conviées aux campagnes de communication interne du FOREM en 2002 : tant les « forémiens » que les agents issus des autres organismes partenaires. Nous avons d'ailleurs suivi l'équipe de Liège à une de ces « grands-messes ». L'assimilation, par les équipes, des transformations « langagières » de l'institution, se vit, certes, à distance, mais la « magie des mots » ne laisse aucun acteur insensible, - comme en témoigne l'extrait d'entretien de cet agent FOREM de Libramont. Suite à la dernière campagne de communication, ce redoutable communicateur en perdrait presque son latin : lorsqu'il ne joue pas avec les mots de l'usager, c'est le bégaiement du langage institutionnel qui se joue de lui.

« Le vocabulaire a... a énormément changé ces... ces derniers temps. Est en phase... en phase de mutation quoi. Donc voilà. Hum ! Je... je crois d'abord un message... hum... je dirais peut-être plus... plus clair et plus... plus transparent. Donc il me semble qu'on en parle plus... de plus en plus dans... dans la presse, dans les médias pour que les... pour que tout... tout le monde en... finalement en Wallonie, en Communauté française, peut savoir ce que... ce que le FOREM peut offrir comme... comme service... ce n'est pas... ce n'est pas anodin hein de tabler sur la... tabler sur la publicité, sur les... sur les médias etc. Donc pour être clair et transparent. Ça c'est un objectif de... de communication, je dirais, de plus en plus... communication de plus en plus voyante il me semble. »

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

### § 3.2. Les procédés symboliques

Pour définir leur métier, les agents de Carrefour Formation, recourent également à des procédés symboliques de construction identitaire. Et, à l'instar des CAP du FOREM, c'est l'image de la médecine qui est souvent mobilisée, en entretien, en réunion d'équipes, face au public, comme en témoigne ce court extrait d'un entretien collectif de quatre agents EPS du Carrefour Formation de Liège.

« Quand on a un médecin généraliste ou un oncologue, il est dans le secteur de la santé, c'est ça que je veux dire, on est quand même vraiment dans le même secteur. »

(Entretien collectif agents CF EPS, Liège)

L'image du cancérologue est insolite : elle n'est pas mobilisée, ici, pour « dramatiser » le sort des publics ciblés par l'institution (il ne s'agit nullement de condamnés à l'inemployabilité

pour cause de troubles incurables), mais simplement pour inclure, au sein d'une même « communauté professionnelle », généralistes et spécialistes de l'employabilité.

L'image la plus fréquemment utilisée par les agents est celle du « psy », comme en témoigne l'extrait suivant. L'image du psychologue, du psychanalyste, du psychothérapeute, convient mieux à ce métier de spécialiste de l'employabilité, - la spécialité étant le conseil et l'information sur les formations.

« Il y a tout le travail qui se fait un peu comme en séance quand on va chez le psy »

(Entretien agent CF EPS, Liège)

Nous avons eu la chance de rencontrer, à Liège, un travailleur qui cumule un emploi à mi-temps de CAP, à Seraing, et un emploi à mi-temps, à Carrefour Formation. Cet agent ne peut s'empêcher de définir son métier à Carrefour par rapport au métier de CAP du FOREM qu'il exerce conjointement. Le métier d'animateur pédagogique ou de conseiller en formation apparaît clairement comme une fonction d'expertise particulière, un de ces spécialistes auquel renvoie le généraliste de l'employabilité (le CAP du FOREM).

« Je dirais que la fonction de CAP c'est un peu le généraliste et la fonction de conseiller Carrefour, ça serait un peu le spécialiste, dans le sens où le généraliste fait un diagnostic et parfois est amené à envoyer chez le spécialiste pour compléter son diagnostic tandis que quand les gens viennent à Carrefour, ils veulent surtout faire appel à notre expertise au niveau de la formation ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Il est également intéressant d'entendre les motivations qui ont poussé cet agent à renoncer à son temps plein de CAP à Seraing pour ce choix de carrière « mixte » : 1) l'aspect financier : un agent FOREM de CF (profil d'instructeur en gestion de projet) est mieux payé qu'un CAP ; 2) le complémentarité des fonctions qu'il souhaite développer, en faisant bénéficier ses collègues de cette double expérience professionnelle.

« Il ne faut pas se le cacher. La première motivation était quand même vachement financière parce qu'au niveau financier, un instructeur est quand même nettement mieux payé qu'un conseiller particulier. Ca c'était la première chose. Et la deuxième, c'était de souhaiter une nouvelle variété dans le travail, dans le sens où moi, depuis que je suis arrivé au FOREM, je travaille dans un cadre obligatoire qui est le plan d'accompagnement et puis qui a été le PPI, le programme personnalisé d'insertion, qui est maintenant le Plan Jeunes Plus, donc c'était un petit peu pour voir autre chose.

Et je trouvais justement que Carrefour Formation était justement le complément idéal parce que ça permettait un de faire valoir des deux côtés mes compétences, d'un côté je voulais aider mes collègues au Carrefour Formation pour des questions emploi et de l'autre côté, je voulais aider mes collègues au niveau Seraing par rapport à des questions de formation. Je trouvais que c'était vraiment l'emploi fort complémentaire. Mais c'est surtout la volonté de faire autre chose hors d'un cadre obligatoire, travailler avec des gens qui faisaient des démarches personnelles plutôt que dans un cadre obligatoire. »

(Entretien CAP de Seraing et CF Liège)

Bien que dans cet extrait, l'agent insiste sur la distinction, voire l'opposition, des cadres de travail (le cadre de la contrainte versus le cadre de la démarche personnelle), tout au long de l'entretien, il insiste davantage sur la similitude des profils professionnels. « *Les compétences du CAP et du conseiller CF, je pense qu'elles sont très proches* », nous dit-il, en évoquant l'écoute, l'ordre, la polyvalence, la connaissance des secteurs et cadres légaux. Il souligne également ce même objectif prioritaire tant pour le généraliste que pour ce spécialiste de l'employabilité : l'autonomie de la personne en recherche (d'emploi ou de formation).

« Je crois au fond ici... je sais que nous ici aussi on a un objectif d'autonomie, on aimerait que les gens soient autonomes. Mais il ne faut pas confondre autonomie et abandon et désintérêt pour la personne qui est là. Sous prétexte qu'il doit être autonome, tu ne le laisses pas là en plan devant les fardes. »

(Entretien agent CF IFPME, Liège)

« C'est bien de vouloir des personnes autonomes, mais il faut leur donner les moyens d'être autonomes. On ne les rend pas autonomes comme ça en claquant des doigts. Je ne vois pas le boulot dans cette optique-là. Je suis plus interventionniste que ça. »

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

« Il y a un apprentissage, moi je crois. On ne te fait pas une intraveineuse d'autonomie. »

(Entretien agent CF EPS, Liège)

« On parle beaucoup d'autonomie ici en bas, il faut rendre les gens autonomes, mais le problème c'est les personnes qui ne sont pas capables d'être autonomes non plus ou parfois qui n'ont pas envie. Et ça c'est pas toujours évident non plus de se situer par rapport à ça. »

(Entretien agent CF EPS, Liège)

L'autonomie de l'usager apparaît, invariablement, comme le sens (unique) du travail d'insertion, l'objectif à atteindre, qui nécessite précisément l'intervention de « cliniciens » de l'employabilité, comme en témoignent ces quelques extraits d'entretiens, ainsi que cet extrait du rapport d'évaluation semestriel réalisé par l'équipe de Liège à l'attention du CACF.

« Nos actions sont conçues dans l'optique du développement et de l'encouragement à l'autonomie, dans l'espace ouvert, comme dans les demandes à réaliser par les usagers »

(Rapport d'évaluation semestriel, juillet – décembre 1998, Liège, p10).

### § 3.3. Animateur pédagogique ou conseiller en formation ?

Lors du Colloque du 16/05/2001 à Charleroi, « *Carrefour Formation, une expérience, des choix, des interrogations, ... un dispositif en mouvement* », la coordinatrice du dispositif Carrefour Formation donne une définition générale de ce nouveau métier émergent, après trois années d'expérimentation sur le terrain. On remarquera la confusion entre la dénomination du métier et celle de l'organisation ; car c'est bien le métier que la coordinatrice définit, mais elle l'affuble, étrangement, du nom de l'organisation. Cette confusion traduit-elle déjà un certain malaise par rapport à l'appellation officielle d'animateur pédagogique ?

« Le métier de Carrefour Formation en Région wallonne c'est rendre visible et accessible la formation, c'est accompagner tout adulte qui le souhaite dans sa démarche de création et de développement de son projet professionnel de formation. Dans l'exercice de son métier, Carrefour Formation apporte sa capacité d'exercer des fonctions d'accueil, de première information, sur site, mais aussi dans d'autres lieux, en collaboration ou en partenariat : d'utiliser la dynamique collective dans des actions d'information pour des groupes ; sa capacité de mobilité, de proximité, la valorisation et le maintien de son expertise partenariale ainsi que son expertise de construction et de gestion de réseaux, sa fonction de relais, son service de conseil de première orientation, ses pratiques qui rendent la personne actrice de sa démarche ».

(Coordinatrice du dispositif Carrefour Formation, in Actes du Colloque du 16/05/2001, Carrefour Formation, une expérience, des choix, des interrogations, ... un dispositif en mouvement, Charleroi, 2001, p4).

Toujours est-il que ce colloque est l'occasion de rappeler aux agents leur objectif prioritaire, en tant qu'agents d'une organisation partenariale : « *construire une identité professionnelle et développer le professionnalisme au moyen de la pratique réflexive, d'évaluations collectives des pratiques, de l'intervision, ...* » (Actes du Colloque, op. cit., p 11). La construction du métier est explicitement à l'agenda de l'organisation, la professionnalisation des travailleurs et des activités de travail apparaît, d'emblée, comme un point à l'ordre du jour des réunions d'équipes, comme en témoigne ce PV de réunion : « *4. Professionnalisation : il faut maîtriser certains outils de l'entretien conseil pour être considérés comme professionnels. Importance de la formation continue* » (PV 10/02/2000, Liège).

De manière générale, les travailleurs de Carrefour Formation adhèrent pleinement à l'esprit de la Charte et de la Convention Cadre. Cependant, tant à Liège qu'à Libramont, les acteurs que nous avons suivis se sont montrés extrêmement sceptiques et/ou critiques par rapport à la



dénomination de leur métier. Le terme d'animateur pédagogique est loin de faire l'unanimité sur le terrain, comme l'exprime cet agent.

« Quand il y a mon filleul ... ou quand mon épouse dit : mon mari, il est animateur pédagogique ... ça ne veut pas dire... ça ne veut pas dire grand chose. »

(CF FOREM, Libramont)

A l'exception de quelques acteurs issus de l'Enseignement de Promotion Sociale qui valorisent la composante pédagogique de leur métier, comme en témoigne l'extrait suivant, les professionnels de Carrefour Formation boudent globalement l'étiquette d'animateur pédagogique.

« On s'appelle animateur pédagogique, - même si maintenant on parle plus de conseiller en formation -, ça prouve bien que les mots ont une importance mais pour moi, il y a le terme, il n'y a rien à faire, il y a 'animateur' et il y a 'pédagogique'. Donc le terme 'pédagogique' pour moi est encore important. Ce qui veut dire qu'il y a des compétences qu'on attend d'un pédagogue ou d'un enseignant qu'on peut utiliser ici sur notre lieu de travail. De même qu'il y a des compétences généralement attribuées aussi aux psychologues comme l'écoute etc, la qualité d'écoute, qui sont super-importantes dans le cadre de notre travail. Ce que je voulais juste dire peut-être moi d'entrée de jeu, c'est que pour moi le terme 'pédagogique' a un sens, c'est important de faire un travail de type pédagogique. »

(Entretien agent CF EPS 1, Liège)

« Ca suppose plein de choses animer ... Animer, c'est ce que tu fais dans ta classe quand nous étions face à une classe, c'est une animation de groupe quelque part, quelque part ça ne porte pas le même nom, mais tu as un groupe devant toi, moi je me sens toujours très à l'aise quand je fais l'animation de groupe ici. Pourquoi ? Parce que je me retrouve dans mon élément quelque part, que quand j'ai commencé les entretiens, j'étais quand même nettement moins à l'aise, maintenant plus, mais au début j'étais moins à l'aise. »

(Entretien agent CF EPS 2, Liège)

Ces deux extraits attirent notre attention sur la coexistence de deux cadres d'interaction avec le public : un travail en collectif qui fait appel à des compétences d'enseignant, de formateur, de dynamicien de groupes et un travail en individuel qui nécessite des compétences de psychologue, de clinicien. Nous verrons par la suite que les séances d'information collectives, auxquelles font allusion ces agents, ne représentent qu'une portion très marginale de leur activité avec le public.

Il nous semble important de préciser que, même parmi les agents issus de l'EPS, le terme d'animateur pédagogique est contesté. Cet agent de Libramont ne se prive pas de nous le faire savoir.

« Bon, déjà animateur... moi je le trouve très mal fait ce terme, je le trouve très mal choisi. Mais enfin bon. Bon, animateur, on pourrait le définir parce que, bon, on fait quand même des infos collectives, des choses comme ça. Donc en effet, on anime parfois des groupes, qu'on peut considérer comme groupe. Donc là oui, on a un rôle d'animateur. Maintenant, en entretien conseil, se dire animateur, je ne trouve pas ça normal. Et c'est quand même le gros du travail. Donc c'est pour ça que je disais que je le trouvais mal choisi. Enfin bon, pourquoi pas ! Donc sinon ici, donc l'animateur pédagogique donne des infos, c'est sans doute pour ça le 'pédagogique'. »

(Entretien agent CF EPS, Libramont)

Sur cette question de la dénomination du métier exercé à Carrefour Formation, nous retiendrons que l'équipe de Liège a été un pas plus loin que les autres : ces professionnels ne se sont pas contentés de renier leur appellation d'origine, ils ont été les premiers à s'autoproclamer « conseillers en formation », jusqu'à faire imprimer de nouvelles cartes de visite professionnelles, à cette occasion. Cet élément peut sembler anodin, mais il constitue un précieux indicateur d'une conscience collective forte et du haut niveau d'implication des acteurs de terrain dans la construction de leur métier.

« On nous demande d'être ... animateur pédagogique. On trouve, nous, que ça fait un peu atelier récréatif. On trouve que ça ne représente pas vraiment ce qu'on fait comme travail ici. Et donc sur base du RÔME, on s'est appelés 'conseillers en

formation', puisque ça, c'est un métier qui existe, le métier de conseiller en formation. Et quand on regarde le descriptif de la fonction de conseiller en formation, on peut se rendre compte que c'est quand même assez proche du travail qu'on fait ici. Donc on s'est rebaptisé : on s'appelle maintenant conseillers en formation. Et sur nos cartes de visite, etc., on n'utilise plus animateur pédagogique. Parce que ça... je ne sais pas, ça ne veut rien dire animateur pédagogique. Et professionnellement, je vais dire en termes de fonction, on ne fait pas des fonctions d'animateur pédagogique. On fait du conseil en formation. Enfin c'est X qui a initié ça et je trouve que c'est assez pertinent. D'ailleurs si tu vas voir dans le ROME, tu verras que ça correspond assez bien ».

(Entretien agent CF EPS, Liège)

C'est à partir d'un de leurs outils de travail quotidien, leur bible, à savoir le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) de l'ANPE, que ces acteurs définissent leur métier (cfr. fiche 22.212 du ROME) et revendiquent l'appellation de conseillers en formation<sup>220</sup>.

« On est animateur pédagogique ? Pour amuser les petits ? D'avoir déjà pondu un nom comme ça qui ne se réfère à rien du tout, mais strictement à rien du tout, il faut déjà le faire quand même. Mais quand tu prends la fiche ROME, et on doit se référer au ROME pour les métiers, nous sommes les conseillers en formation, c'est le métier qu'on fait ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Notons enfin que la nouvelle dénomination de conseiller en formation, également adoptée à Libramont, ne fait pas non plus l'unanimité au sein de cette équipe : les agents de cette sous-région trouvent que l'étiquette de conseiller accentue à outrance la dimension « individualisante » du travail avec le public et tendrait, par là-même, à occulter la composante collective essentielle du travail avec le public, - si marginale soit-elle au sein de l'organisation pratique du travail. Pour eux, l'étiquette d'animateur pédagogique présentait au moins l'avantage de rendre compte de la dynamique de groupe, fortement valorisée à Libramont. Comme nous le confie le « coach » de Libramont en entretien, non sans une certaine amertume, « *la dynamique de groupe ça représente toute ma vie grosso modo* ».

### § 3.4. Les ritournelles du conseiller en formation

Rappelons qu'une ritournelle est « *un ensemble de matières d'expression qui tracent un territoire* » (Deleuze et Guattari, 1980 : 397) : répétitive et différenciée, sa fonction est territoriale. A l'instar des CAP du FOREM qui ne cessent de tracer, dans le langage, les limites de leur métier, de définir le métier et le sens du métier par ses bornes, par ce qu'il n'est pas, les conseillers de Carrefour Formation pratiquent aussi cet art de la ritournelle, ces méthodes ou procédés de territorialisation de l'identité professionnelle.

#### **Ritournelle 1. « Le sens de notre travail, ce n'est pas de trouver des solutions »**

Un refrain que l'on entend souvent à Carrefour Formation nous rappelle un air bien connu au FOREM : « le sens de notre travail, ce n'est pas de trouver des solutions », « on n'est pas là pour parler en termes de solution ». L'usage de cette ritournelle se révèle souvent indispensable face à cet usager naïf, profane, qui s'imagine, en venant à Carrefour, qu'il aura une solution en sortant.

« Les jeunes demandeurs d'emploi, ils viennent souvent avec une demande qui est une image, qui est quand même une recherche de formation, pour pas mal ils pensent que vraiment ici ils vont avoir la solution en sortant. »

(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

<sup>220</sup> Notons que le terme « animateur pédagogique » n'est pas repris dans la nomenclature ROME, alors que depuis la création des Carrefours, cette nomenclature est adoptée officiellement par le FOREM.

Comme ne cessent de nous répéter ces agents, la solution, c'est justement ce piège de la facilité, qu'il faut à tout prix éviter, dans un souci de professionnalisme, selon le principe ou l'objectif d'autonomie de l'utilisateur.

« Et ils attendent qu'on leur dise : voilà, faites ça, ça sera bien pour vous. Là, c'est difficile de ne pas tomber dans le panneau parce que c'est gai aussi pour quelqu'un de pouvoir dire : je vais vous conseiller et faites ça. En plus, on va conseiller en fonction de ce qu'on aime bien et de ce qu'on connaît le mieux. Donc ça c'est le plus difficile quand même, ... »

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

L'extrait ci-dessous est extrêmement intéressant. Tout en nous expliquant les limites de l'appellation d'animateur pédagogique et les mérites de celle de conseiller formation, l'agent précise le sens de son métier : « *je ne veux pas absolument que les gens sortent avec une formation* ». Cette position rejoint étrangement les ritournelles de nos CAP du FOREM : « *le sens de notre travail, ce n'est pas forcément que les gens travaillent* ». Pour ces professionnels du FOREM et de Carrefour Formation, trouver des solutions toutes faites pour leurs clients (sortir d'un tiroir un job ou une formation) leur apparaît extrêmement réducteur par rapport à ce qu'ils peuvent produire comme service, et contradictoire par rapport à la « philosophie générale » des politiques actives d'emploi qu'ils mettent en œuvre, à savoir l'autonomie et la responsabilisation des bénéficiaires.

« Je n'ai jamais aimé le terme animatrice pédagogique parce que je ne le sens pas, je ne vois pas ce qu'il recouvre. Je fais de l'animation de vente, je ne me sens pas animatrice de vente de formation. Je ne suis pas là pour vanter tel ou tel... En plus, je ne suis pas là pour fourguer à tout prix de la formation. Je ne veux pas absolument que les gens sortent avec une formation. S'ils ressortent avec, c'est très bien et tant mieux. Mais j'ai fait de la vente aussi et quelqu'un qui est content de son achat, c'est quelqu'un qui le désire mais chez qui on n'a pas stimulé ce désir, quelque part c'est un besoin plus qu'un désir. Ça c'est une chose. Et je crois que quand on choisit et quand on va dans une formation, ça doit être quelque chose de vraiment personnel parce que sinon, c'est des trucs qu'on va abandonner au coin de la route, c'est le truc qu'on va abandonner après un mois. Alors, c'est ça que je ne voudrais pas que ça se fasse auprès des gens parce que quelque part, c'est un petit échec de commencer quelque chose et de ne pas le terminer. Ça c'est une chose. Donc animatrice pédagogique, d'autant plus animatrice pédagogique, je ne sais pas la relation qu'il peut avoir entre les deux. Et pédagogique, pour moi dans la pédagogie il y a aussi une relation d'enseignement quelque part, de formation. Et je ne me sens pas formatrice dans le cadre de Carrefour formation. Donc animatrice pédagogique, je veux bien le titre, puisque c'est le titre qu'on nous a donné mais qui n'est jamais qu'une étiquette mais franchement je trouve que ça ne correspond pas. Conseillère en formation, ça va déjà mieux, j'aurais préféré conseillère en orientation professionnelle et formation, en orientation et formation professionnelles. Là, je trouve que ça aurait été plus juste ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Mais cet extrait nous conduit également à une tension forte qui structure le travail des agents Carrefour Formation. Le rôle de l'animateur pédagogique est d'offrir une information complète et neutre sur l'offre de formation mais, en même temps, il représente un opérateur de formation qui attendra toujours de lui, de manière implicite et plus ou moins pressante, qu'il promette son organisation, qu'il « remplisse » les centres de formation. Une seconde ritournelle permet de stabiliser cette tension identitaire.

### **Ritournelle 2. « Nous, on ne fait pas de la publicité pour notre opérateur »**

Les agents Carrefour se refusent catégoriquement à jouer ce jeu : « *nous on ne fait pas de pas de la publicité pour notre opérateur* ». Cette ritournelle permet également, à ces agents, de tracer les frontières de leur métier, les limites de leur intervention.

« Je ne suis pas là pour vendre... pour vendre des formations de mon opérateur, c'est clair. Et je n'accepterais pas qu'on me... je vais dire, quand je t'ai dit tantôt que je n'avais reçu aucune directive par rapport à mon travail ici, je n'aurais pas accepté de recevoir une directive de ce genre-là par exemple. (...) Je ne suis pas du tout ici pour faire la publicité de mon opérateur, pas du tout. Je suis là pour qu'il soit représenté, mais pas plus qu'un autre. »

(Entretien agent CF IFPME, Liège)

Comme nous le confie également cet agent FOREM du Carrefour Formation de Libramont, « *mais je dis d'ailleurs moi-même, je viens du FOREM, mais je ne suis pas payé... c'est sous forme de boutade, je ne suis pas payé au pourcentage.* » (Agent CF FOREM, Libramont). On retrouve presque mots pour mots, la formule, non moins cocasse, de ce CAP de Virton : « *moi, je ne suis pas payé au rendement* ». Visiblement, les professionnels de l'insertion, de Carrefour Formation ou du FOREM se refusent à « faire du chiffre », à « privilégier la quantité sur la qualité ». Nous en aurons bientôt la confirmation (cfr. infra. R3).

Dans l'extrait ci-dessous, l'agent Carrefour mobilise deux procédés de construction identitaire : il couple un procédé de territorialisation (ritournelle : on ne fait pas de la pub !) avec un procédé symbolique (recourant à l'image « Test-Achats » comme la figure emblématique de l'expertise de qualité, de la neutralité). L'animateur pédagogique ou conseiller en formation, teste un ensemble de produits en fonction des besoins particuliers du client.

« La publicité pour l'opérateur ici on n'en fait pas. On informe les gens sur les spécificités d'un opérateur. Maintenant, la publicité qu'il peut y avoir se fait sous forme d'affiches, spots publicitaires, spots radios ou quoi que ce soit, ça c'est la vraie publicité que je trouve quelque part, comme toute publicité, quelque part tronquée parce que ça ne donne jamais qu'un aspect de la vérité. Quelque part ici moi je me compare parfois à Test-Achat et sans Maître-Achat, si ce n'est le Maître-Achat que la personne choisit elle. C'est un peu ça. Vous savez quand on met les lave-vaisselle au banc d'essai de Test-Achat, il n'y en a pas un qui est mieux que l'autre. On les passe au crible d'une grille similaire pour tous. Et c'est le travail que je fais avec les gens, en leur disant : vous voulez devenir maçon, il y a (...), je vais dire là tous les opérateurs se retrouvent. Maintenant, quels sont les critères qui seront importants pour vous ? A partir de ça, on tire le Maître-Achat. Maintenant, s'il se laisse influencer par le beau placard ou par le spot radio qu'il a entendu... ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Mais, en plus de procédés symboliques et de ritournelles, les agents Carrefour s'appuient également sur des procédures organisationnelles, élaborées au niveau de la plate-forme partenariale (CACF, Pôle, GTA), pour régler cette tension constante entre un objectif explicite d'information neutre et complète et un objectif implicite de promotion de leur opérateur. Comme nous le confie cette conseillère, « *je pense que toutes nos pratiques et tous nos classements favorisent cette neutralité.* » (EPS, Liège).

En effet, dans tous les Carrefours Formation, l'offre de formation est répertoriée par domaine (20 métiers) et non par opérateur, et chaque animateur pédagogique est responsable d'un ou plusieurs domaines. Dès lors, ils se présentent toujours au public comme experts d'un ou plusieurs secteurs, d'un ou plusieurs métiers, mais jamais comme personnes de référence d'un opérateur de formation.

« On est tout le temps tiraillé entre : est-ce qu'on fait ça pour les écoles alors qu'on est engagé par elles, ou est-ce qu'on fait ça pour l'usager qui vient frapper à notre porte ? Je pense qu'on fait ça pour les deux. Mais nous ne sommes pas les pourvoyeurs d'élèves pour les écoles. (...) On est neutre normalement ... et je pense que toutes nos pratiques et tous nos classements favorisent cette neutralité ».

(Entretien agent CF EPS, Liège)

### **Ritournelle 3. « Nous, on ne travaille pas au dossier »**

Ce qui distingue fondamentalement le travail d'un agent Carrefour Formation de celui d'un agent du FOREM, de l'ONEM, ou de n'importe quel opérateur de formation / insertion, c'est qu'il ne « travaille pas au dossier ». « *Nous, on ne travaille pas au dossier* » apparaît donc comme une ritournelle spécifique à cette organisation partenariale. C'est d'ailleurs au moment où Carrefour Formation est devenu multi-opérateurs que le « dossier » a disparu.

« A partir du passage au multi-opérateurs ... l'évaluation a disparu. On n'a pas officiellement pour mission l'identification chiffrée, le bilantage des compétences. D'accord ? Ca, ça a complètement disparu. »

(Entretien gestionnaire CF, Libramont)

« L'aspect évaluation ne joue pas beaucoup. Par rapport au public, non. Enfin, moi je ne le perçois pas, non, ... Donc à l'entretien si on évalue les échecs, les réussites pour proposer une piste ... mais on ne fait pas une évaluation contre. (...) Ce n'est pas notre mission de vérifier ce que les gens disent, si c'est vrai ou pas vrai. »

(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

« Ici, on ne fait pas d'évaluation, on ne fait pas de dossier. Il n'y a pas de trace, si ce n'est la trace que la personne en garde »

(CF FOREM, Liège)

« Chez nous, il n'y a pas de dossier : pas de trace, pas de rapport, pas d'évaluation, pas de suivi. »

(IFPME, Liège)

Globalement, pour ces agents, - à l'exception de quelques instructeurs en gestion de projet, anciens membres des COISP, nostalgiques du « travail au dossier » -, la pratique du dossier est doublement associée à l'image du contrôle : le contrôle de l'usager et le contrôle de l'agent. Faire un dossier, c'est évaluer, contrôler ce que les gens disent, ... mais, du point de vue de l'agent, c'est aussi être contrôlé ou contrôlable, sur le contenu de son travail (le dossier laisse des traces). Refuser la pratique du dossier, c'est gagner en autonomie sur deux tableaux : l'autonomie de l'usager au service de l'autonomie professionnelle de l'agent, et inversement. A Carrefour Formation comme dans le service des CAP du FOREM, « on ne fait pas du quantitatif ». Il semble que l'autonomie professionnelle des travailleurs de l'insertion se construit principalement dans une opposition, plus ou moins affirmée, à l'objectif de performances statistiques que tend à imposer cette politique d'indicateurs (Salais, 2004) menée par les Etats membres dans le cadre de la SEE, ce traitement « statistique » du chômage. Valoriser la « qualité » nous apparaît comme une stratégie collective de professionnalisation qui tend à court-circuiter toute tentative d'évaluation externe du contenu de leur travail.

Notons cependant que les agents Carrefour Formation sont tenus, par la hiérarchie interne (CACF), de fournir des « statistiques mensuelles de productivité ».

« C'est une demande de statistiques mensuelles qui sont fournies à l'administration centrale, de noter en espérant qu'on n'en n'oublie pas trop. Et les personnes qui viennent dans l'espace ouvert, et on scinde hommes et femmes. Et ceux qui bénéficient au non d'un entretien conseil. Parce qu'il y a des gens pour qui un simple renseignement suffit, ou les gens qui accompagnent, ceux-là on les compte comme visiteurs, mais n'ont pas bénéficié d'un entretien conseil. C'est une première chose. Et puis individuellement, sur des fiches vertes, vous verrez ça, on note le nombre finalement d'actions que l'on a faites à l'égard du public, donc le nombre de coups de téléphone reçus, redonner le nombre de mails, de lettres, etc. Donc on tient ça au quotidien individuellement. Et c'est centralisé par moi et par Marc, notre gestionnaire, qui se charge de communiquer ça au pôle d'appui. Donc ça c'est les statistiques mensuelles, si vous voulez, de productivité, je dirais, d'analyse de production et de productivité. »

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

Comme l'explique cet agent FOREM du CF de Libramont, ces statistiques transmises au CACF, - il parle de l'administration centrale du FOREM, ce qui ne laisse aucun doute sur l'origine de cette demande statistique au sein du CACF -, se basent sur des « indicateurs de production individuelle » : chaque agent est tenu de compléter, jour après jour, un « tableau mensuel » en précisant d'une part, le nombre d'heures prestées, réparties en production directe et production indirecte, et d'autre part le nombre d'informations individuelles (accueil et entretien) avec une répartition par sexe ; il mentionne en outre, sur une « fiche verte », le nombre d'actions effectuées pour le public (coups de téléphone, fax, mails, lettres, ...). Ces indicateurs sont ensuite centralisés, au niveau de l'équipe, et globalisés, avant d'être transmis au CACF.

Le gestionnaire de Libramont nous commente cette pratique minimale d'objectivation du travail à Carrefour Formation : il est conscient des limites de l'exercice (ce n'est pas vraiment une analyse de la productivité mais plutôt une analyse de la production) et ne nous cache pas que le quantitatif est un point « sensible » à Carrefour, « *encore un point qui est en souffrance* », nous dit-il. Selon lui, la plate-forme n'est pas prête à réaliser ce travail d'objectivation, pour deux raisons principales : 1) un ensemble de résistances liées aux « cultures d'entreprise » de certains opérateurs partenaires ; 2) l'inexistence d'outils satisfaisants permettant de produire des statistiques qui tiennent compte d'éléments qualitatifs (les spécificités régionales, les spécificité des agents et des publics, la dimension humaine du travail, ...).

« Les statistiques mensuelles de productivité ... c'est encore un point qui est en souffrance. On va distinguer ... il faut faire la distinction entre production et productivité. Ce qu'on fait, c'est une photographie de la production. Maintenant, jusqu'à présent, la productivité, l'analyse de la productivité est restée dans les cartons. Il y a eu effectivement, il y a quelque chose qui est dans le carton, mais on n'a pas encore ouvert la boîte. Et peut-être qu'on va revoir ça. (...) La productivité c'est quelque chose de sensible dans ces aspects de confrontation, comparaison de différents Carrefours, comparaison de différentes personnes entre elles au sein d'un même Carrefour ou entre personnes de Carrefours différents. C'est sensible. Si on veut faire un travail sérieux de productivité, on va peut-être rentrer dans un jeu qui risque de percuter certaines cultures d'entreprise ..., il faut une certaine souplesse, etc. Il y a un minimum à faire, je pense. Il y a un minimum qui est je crois de pouvoir utiliser des tableaux de bord et de se donner des moyens de prendre conscience des situations qui amènent nécessairement une intervention. Voilà. Je reste assez vague, assez imprécis, volontairement ... (...) Mais on n'est pas encore arrivé à finaliser, non, à un outil valable. Je ne sais pas si j'ai bien répondu à votre question. (...) Pour ça, il faut des outils, il faut des indicateurs ... Les indicateurs ne sont pas suffisamment satisfaisants à mon sens dans cet objectif-là, de faire apparaître les difficultés spécifiques d'un Carrefour dans une région avec un nombre d'agents X et un flux Y. »  
(Entretien gestionnaire CF, Libramont)

Le rapport d'évaluation trimestriel du CF Liège (juillet – septembre 2002), - sorte de rapport d'activité réalisé collectivement et rédigé par un membre de l'équipe à l'attention du CACF -, témoigne encore de cette stratégie « politique » du groupe, qui vise à obtenir un monopole légitime sur l'exercice et le contrôle de son propre travail : « *Il est utile de préciser le problème posé par la mise en perspective, via les chiffres, de la réalité d'un service travaillant avec du 'matériel humain'. Les chiffres ne peuvent donner qu'une photographie floue de notre réalité* » (p3).

Rappeler sans cesse qu'on ne fait pas du chiffre mais de l'humain, qu'on ne fait pas du quantitatif mais du qualitatif, nous apparaît bien comme une stratégie de ce groupe professionnel visant à se construire une marge de manœuvre, un espace professionnel, à se mettre et mettre son client à l'abri de l'évaluation, du contrôle, de la sanction : la ritournelle a bien une fonction territoriale.

De manière générale, ces agents semblent s'opposer collectivement à la pratique généralisée de l'« accountability », se refusant, tant qu'ils peuvent, à devoir rendre des comptes à leur opérateur d'origine, à la hiérarchie interne de Carrefour, aux décideurs politiques, aux évaluateurs externes.

« Par rapport à l'Interfédé, il n'y a pas beaucoup de comptes à rendre, si ce n'est une fiche de prestations par jour, pour dire le type d'activités qu'on a réalisées, simplement en activités extérieures ou en restant à Carrefour. Mais il n'y a pas de comptes à rendre. Par contre, par rapport à la plate-forme, il y a ... on a l'impression qu'il y a des comptes à rendre. (...) Dans les EFT-OISP de la région, certains responsables n'ont pas encore très bien intégré que l'objectif de Carrefour n'est pas de leur envoyer des stagiaires systématiquement. Par exemple, ils se sont plaints qu'ils ne comptaient pas assez souvent, que je n'envoyais pas assez de transmission de demandes, des documents invitant... C'est un document écrit... une très belle trace écrite, par laquelle, il est vrai, quelque part, je prouve que je suis là et que je leur envoie des gens. »  
(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

Comme l'explique cet agent EFT/OISP, l'Interfédération des EFT/OISP ne lui demande pas de rendre de comptes, contrairement à certains directeurs qui se plaignent directement à la plate-forme (CACF), lorsque cet agent ne leur transmet pas suffisamment de demandes de

formation. Le formulaire de transmission de demande de formation constitue, en effet, un outil d'objectivation potentiel, dans la mesure où il laisse une « trace » du travail accompli à Carrefour, - au même titre que les statistiques mensuelles.

Dès lors, pour court-circuiter toute utilisation externe de ces traces, qui risquerait de compromettre la neutralité de l'agent, les équipes (tant à Liège qu'à Libramont) ont convenu de ne plus transmettre systématiquement ces formulaires aux opérateurs, à chaque demande de formation, comme le prévoyait initialement la procédure interne, mais de n'utiliser ce formulaire que lorsque l'utilisateur demande explicitement à l'agent de se charger du « suivi » de sa demande formation auprès de l'opérateur (cfr. PV réunion d'équipe du 10/02/2000, Liège). Notons que, face à ce « boycottage » généralisé de la procédure initiale, certains opérateurs tentent d'introduire de nouveaux documents officiels de transmission de demande de formation et retour d'information : c'est dans ce cadre que l'IFPME a réuni ses agents Carrefours, une demi-journée en 2002, pour leur présenter (et leur faire accepter) une « nouvelle procédure type » (cfr. Retour opérateur IFPME : PV du 19/04/2002).

### § 3.5. La schize identitaire

Comme nous l'évoquions précédemment, la construction identitaire, pour un individu comme pour un groupe d'individus, vise à produire une représentation unitaire et cohérente de soi, en tant qu'individu ou en tant que groupe. A Carrefour Formation, cette tentative d'unification du moi collectif est constamment tenue en échec ou remise en question ; elle se heurte, comme on peut s'en douter, à la structure très particulière des Carrefours Formation (une organisation partenariale) qui complexifie considérablement le processus de construction identitaire. C'est un agent administratif qui synthétise le mieux cette tension identitaire vécue par l'ensemble des agents Carrefour : « *On a deux identités. Je dis deux à part entière* » (entretien agent administratif CF, Liège).

Le processus de construction identitaire à Carrefour Formation est un processus schizophrénique, qui entretient une « fracture » au sein de l'identité professionnelle de l'agent, la coexistence de deux supports identitaires irréductibles.

« On vit une expérience commune ensemble, on travaille sur le même lieu, dans un même objectif, on a une forme de communion d'idées qui nous rapproche et en même temps, on reste conscient d'être attaché très fortement statutairement et administrativement à son employeur d'origine. »

(Entretien gestionnaire CF, Libramont)

Invariablement, les agents que nous avons rencontrés se présentent, avant tout, comme des agents Carrefour Formation, et non comme des agents du FOREM, de l'AWIPH, des EFT/OISP, de la Promotion Sociale ou de l'IFPME.

« Oui, je dirais ... on se sent agent Carrefour plus qu'autre chose. Agent Carrefour, ça veut dire en fait du travail d'équipe, travail commun, idée commune, fonctionnement... »

(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

Cette conscience collective forte est le fruit de plusieurs années de construction d'une « identité » Carrefour Formation opérée par les acteurs de terrain.

« Depuis 93, je me sens peu FOREM. Mais il ne faut pas dire ça aux « forémiens ». Mais non, j'étais engagé pour faire du... décentralisé. J'ai donc, pendant deux, trois, quatre ans, circulé dans la Wallonie, dans la province de Liège, dans les communes pour rencontrer des demandeurs d'emploi dans les communes. Donc j'avais une liberté de manœuvre, dont je remercie le FOREM, mais je pouvais aller de chez moi à la commune où j'avais un module sans rendre des comptes. Donc je ne me sens pas lié au FOREM directement. Je me sens très détaché du FOREM. Alors c'est vrai que... (...) J'ai encore un copain qui m'a téléphoné sur l'heure de midi, on était au resto, et qui m'a dit : 'j'ai essayé de téléphoner au FOREM'. Mais enfin, je lui dis, je ne suis pas au FOREM. Et donc cette erreur-là... si je me défends, à tort ou à raison, parce que d'un autre

côté, quand j'ai des collègues, d'autres opérateurs qui critiquent trop le FOREM, je leur rappelle : n'oublie pas que c'est le FOREM qui paie, donc c'est toujours un balancier. Mais je leur dis : on n'est pas FOREM, et je dis à Monsieur X, je le dis à Y on n'est pas FOREM, on est multipartenaire. Et je me sens tout à fait multipartenaire. Et je sais qu'on a eu parfois le contrecoup. Des centres de formation du FOREM qui nous reprochaient de ne pas remplir leur centre. 'Mais enfin vous êtes au FOREM. N'oublie pas que je manque de candidats.' Je m'en fous, je ne suis pas là pour remplir son centre, je suis là pour répondre à l'usager. Mais c'est une bataille parce qu'on a été mal perçu par le FOREM à ce niveau-là. Ils auraient voulu créer des Carrefours pour aider la formation à remplir ses centres de formation ».

(Entretien gestionnaire CF, Liège)

La construction d'une identité Carrefour Formation est en enjeu de taille : elle permet au groupe de se construire une autonomie professionnelle par rapport aux opérateurs qui mandatent chacun des membres, une marge de manœuvre par rapport aux attentes ou intérêts immédiats de l'opérateur, par rapport à la hiérarchie, aux modes de fonctionnement internes. Ce gestionnaire évoque également, dans la suite de l'entretien, le revers de cette autonomie : un sentiment d'abandon, de non-reconnaissance du travail accompli, de la part de son opérateur d'origine.

« La non-reconnaissance... J'ai l'impression qu'il y a encore pas mal d'instances, de responsables du FOREM, du cabinet qui ne réalisent pas à quel point notre service rend service au public ... et est pour moi efficace. Je ne dis pas efficace, il est efficace. Parce que l'efficacité, je n'ai pas de mesures. (...) Les relations avec le FOREM ... c'est paradoxal. J'ai l'impression de ne pas être considéré, entre guillemets considéré, par la hiérarchie FOREM, et d'un autre côté le paradoxe, c'est que je m'en porte très bien d'être assez loin du FOREM. (...) Mais j'ai bien conscience de la contradiction de mon discours, on est un peu abandonné par le FOREM, nous les 'forémien', et d'un autre côté, je m'en porte bien parce que je suis à distance. »

(Entretien gestionnaire CF, Liège)

Ce paradoxe de l'autonomie, qu'évoque cet agent, nous conduit au cœur de ce processus identitaire schizophrénique : comme il est impensable et impossible de « couper » définitivement les ponts avec son opérateur, c'est soi que l'on « coupe » en deux.

Le rayonnement de cette identité collective « Carrefour » s'éteint généralement lorsque les acteurs de terrain sont confrontés à des principes de réalité, tels que leurs contrats d'emploi, leurs salaires, leurs congés, ... le financement des Carrefours Formation. C'est alors que le voisin de bureau, ce collègue avec lequel on partageait tout (temps, espaces, usagers, cigarettes, ...), le comparse de cette aventure partenariale, redevient, pour l'espace d'un instant, un autre, un étranger, « un forémien ».

« Ils ont une culture bien particulière ... Forem, pas Forem. Ils ont une culture un peu, on ressent plus l'aspect fonctionnaire, leur vécu, le droit. Oui, au Forem, on donne des congés et on les prend. S'il y a des heures de récup. ... Ca c'est quelque chose qu'on n'a pas, cette culture, et alors là c'est 8 heures, c'est 8 h 30 ... Dans l'associatif, il n'y a pas cet aspect-là. Et puis (au FOREM), il n'y a pas beaucoup d'inventeurs. C'est cet aspect-là ... (Plus loin, en parlant de ses collègues « forémien »), ils sont plus FOREM, mais c'est tout ... »

(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

Comme nous l'avons déjà évoqué, chaque agent Carrefour reste administrativement dépendant de son opérateur partenaire. Concrètement, si tous les agents exercent le même métier dans un même endroit, ils n'ont pas le même statut, n'ont pas le même salaire, n'ont pas les mêmes congés : ces principes de réalité se heurtent souvent aux principes d'action (logique de partenariat). La coexistence de principes d'action et de principes de réalité entretient cette construction identitaire duale.

R 1. « Nous, en fait, on est les grosses gâtées. On a 70 jours de congé par an. A la différence des enseignants, on les prend quand on veut. On est le cul dans le beurre, nous ici. Au début, quand on a eu le nouveau règlement, nos collègues m'ont fait des grands yeux et moi j'étais là, une semaine en janvier, une semaine en février et étonnement, je trouve, on n'a quand même pas eu beaucoup de coups de gueule de nos collègues et j'ai envie de dire, même s'il y a eu deux trois petits éclats mais minuscules, on sait tous que c'est comme ça et tu le sais quand tu viens travailler ici, tu sais bien que tu ne seras pas comme ton voisin parce qu'on est engagée, on dépend tous d'organismes différents. Ca a été établi comme ça ».

R 2. « C'est les règles du jeu. Alors, tu prends, tu rentres dans le jeu ou tu ne rentres pas, mais si tu y es, tu ne viens pas chicaner parce que c'est comme ça, on ne sait rien y faire ». (...)



R 1. « Mais on n'a pas tous les avantages, comme on dit toujours ici dans notre jargon, il faudrait les vacances et le salaire. Mais on n'a pas et le salaire et tous les avantages ».

R 3. « Il y en a qui n'ont aucun avantage ».

R 4. « Les EFT, OISP ». (rires).

R 3. « On a de la chance de s'arranger comme ça avec des grosses différences de salaire ».

R 4. « On a de la chance, c'est vrai, moi plusieurs fois je me suis dit : qu'est-ce qui serait juste ? Mais moi ce que je me dis aussi c'est vrai qu'on fait tous le même travail, on est tous ici à faire la même chose. Donc ça voudrait dire, je reprends un argument qui irait dans le sens, puisque nous faisons tous la même chose, c'est un petit peu logique, que nous ayons le même salaire. Maintenant, un autre argument, dans le sens inverse, c'est que c'est vrai qu'on vient tous de centres différents qui, de toute façon, nous paieraient différemment au départ et avec aussi des formations différentes. Donc ça c'est un argument qui va dans l'autre sens. Personne ne va dire : écoute, qu'est-ce que c'est que ça, tu as 40 ans, tu travailles depuis dix années, ça c'est une règle du jeu qui est tout à fait acceptée ».

R 2 « C'est les inconvénients structurels du multipartenariat ».

(Entretien collectif agents Promotion Sociale, CF Liège)

### § 3.6. La déterritorialisation des identités professionnelles

Les agents Carrefour se sont sentis totalement livrés à eux-mêmes pour relever ce défi immense qui consistait à mettre en œuvre ce qui avait été mis sur papier (Convention Cadre et Charte), à savoir construire une organisation au carrefour de cinq organisations très différentes et concurrentes, œuvrant dans un même champ. Le premier rapport d'évaluation semestriel (juillet – décembre 1998) du Carrefour Formation de Liège, en témoigne admirablement : « *Installer un nouveau service, le faire connaître, le faire fonctionner, tels ont été les défis qui nous ont été lancés ... sans toutefois nous en donner dès le départ tous les moyens* » (p1). « *On a vraiment construit tout nous-mêmes* », nous confie cet agent de l'EPS de Liège. L'extrait ci-dessous témoigne encore de ce sentiment partagé.

« Mais ça m'a marqué, c'est vraiment un truc qui m'a frappé. Je me souviens à Wépion aussi il y avait l'attachée de cabinet Y (ancien Ministre régional de l'emploi) à l'époque, promotion sociale, donc déléguée au cabinet pour la promotion sociale, quand je lui ai demandé à table : Madame, comment allez-vous faire ? Qu'est-ce que vous avez comme projet pour faire fonctionner le multipartenariat sachant qu'il y a des profs, des instructeurs du FOREM, enfin des gens de culture complètement différente. Elle m'a dit : Monsieur, grâce au bon sens, voyons. Un beau principe de management que, à la limite, le curé de mon village aurait bien dit, ou mon papa ou ma maman, un peu de bon sens petit, voyons. Et là je dis : mais qu'est-ce que cette foire ? Il n'y a rien qui est construit. Effectivement, un des responsables des EFT-OISP dans un groupe de travail toujours à Wépion, nous a dit : vous avez posé des questions, vous ne savez rien répondre, vous avez tout à construire ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Les acteurs de terrain se sont énormément investis dans la construction d'une identité Carrefour et ont démontré qu'ils étaient capables de construire une organisation multi-partenariale dans le champ de la formation. On s'aperçoit que la réussite de cette expérience, autrement dit le « dépassement professionnel des cloisonnements organisationnels », tient, en grande partie, à la relative autonomie que ces professionnels se sont construite par rapport aux décideurs politiques, par rapport à la structure multi-partenariale, et par rapport aux opérateurs partenaires.

« C'est ça qui était gai au début de Carrefour parce qu'on a créé un truc, il y a beaucoup de choses qui sont venues de la base, Formation Actualité, il y a plein de pratiques qui sont venues de la base, tandis que maintenant on est un peu en charnière où c'est un peu l'inverse, ce qui est logique aussi, d'un côté il y a plein de ça aussi mais il y a des choses qui viennent du haut, maintenant qui sont imposées du haut mais qu'on ne maîtrise plus et le problème de communication à Carrefour c'est qu'on n'est pas bien informé là-dessus. Il y a de la politique là-dedans, il y a le FOREM qui est un monstre au niveau budget, au niveau personnes, au niveau bâtiments, enfin tout, c'est quand même un énorme truc. Et je crois qu'il y a plein de choses qui nous échappent ».

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

Lors de notre travail de terrain, la logique managériale semblait s'inverser : la Ministre de l'Emploi et de la Formation imposait alors, aux agents, un projet de rapprochement des Carrefours Formation avec les Espaces Ressources Emploi du FOREM, dans les bâtiments du

FOREM<sup>221</sup>. Le projet de rapprochement physique CF/ERE prévoit que les deux guichets s'intègrent, du moins dans quatre « grandes » villes wallonnes, au développement de Cités des Métiers<sup>222</sup>. En novembre 2002, dans le cadre d'une campagne de communication externe, l'administration centrale du FOREM ne laissait aucun doute au sujet de la faisabilité et du développement imminent d'un guichet « unique » CF/ERE/Cités des métiers, dans les bâtiments du FOREM.

« Des informations précises sur les formations organisées en région wallonne par les opérateurs de formation publics ou agréés sont disponibles dans les Carrefours Formation. Dans ces centres de documentation et de conseil, situés à proximité des Espaces Ressources Emploi, et qui rassemblent des Conseillers du FOREM et de ses partenaires formation, chacun peut consulter librement les sources d'informations concernant les formations organisées en Wallonie, les qualifications requises pour y accéder ainsi que leurs débouchés ou encore bénéficier de l'assistance d'un conseiller spécialisé en matière de formation. (...)

Bientôt les Cités des Métiers. A Charleroi, Liège, Mons et Namur, FOREM Conseil et plusieurs partenaires du marché de l'emploi et de la formation vont créer des Cités des Métiers où chacun pourra trouver, dans un lieu unique, toutes les informations utiles ainsi que des conseils personnalisés. Outre les services fournis par l'Espace Ressources Emploi et Carrefour Formation, la Cité des Métiers offrira un support plus approfondi en matière d'orientation professionnelle et dans certains cas de création d'entreprises et de mobilité internationale »

(in L'organisation passe à l'action, Brochure institutionnelle, novembre 2002, Le FOREM, Département Communication et marketing, p18).

Comme nous l'avons déjà évoqué à maintes reprises, à Carrefour Formation, l'espace est sacré : déménager Carrefour Formation, ce n'est pas uniquement une affaire de meubles et de caisses, c'est extraire un groupe de son territoire professionnel, c'est déraciner une identité collective, déterritorialiser un rapport au monde. Mais, de plus, le transplanter au FOREM, c'est, pour les agents, compromettre toute chance de reterritorialisation ultérieure : la neutralité de Carrefour Formation est menacée.

« Mais maintenant, on sent qu'il y a de nouveau une mouvance, on va déménager à Arlon, on va peut-être aller au FOREM. Il y a beaucoup le FOREM qui revient en force. On ressent de nouveau, enfin moi je le sens personnellement de nouveau un peu le poids du FOREM, et il s'était fait quand même bien oublier pendant quelques temps. (...)

Enfin, on ressent fort ce FOREM un peu partout. Donc, là je vais peut-être me ressentir un peu plus agent AWIPH en disant : attention, enfin agent AWIPH, dans le sens où je dois défendre le multi-opérateurs. Donc, je ne me bats pas spécialement pour l'AWIPH. Pour moi, je me bats pour tous, pour qu'on maintienne ce côté multi-opérateurs parce que je trouve que c'est ça le côté innovant dans Carrefour et c'est ça qu'on doit maintenir. S'il n'y avait plus le côté multi-opérateurs, pour moi ce n'est plus Carrefour. »

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

Indépendamment de la question de l'espace, la perspective pour les agents Carrefour de collaborer avec les animateurs de l'ERE, - ceux qu'ils se plaisent à surnommer les « poteaux indicateurs du FOREM », ne les enchante guère. « *Tu sais, c'est un service très mal vu, même par les autres services du FOREM* », nous confie cet agent FOREM du CF de Liège.

« Et alors, notre gestionnaire a dit : oui, il faut faire des choses avec eux. Je dis oui, mais quoi ? Oui, je veux bien, mais quoi ? Vous avez travaillé pendant un an là, vous avez fait du pipeau, vous avez fait du vent ? Il n'y a rien de concret mais strictement rien de concret. Donc j'ai un peu l'impression qu'on reproduit un peu comme avec Carrefour formation quand ils ont démarré, allez-y, rapprochez-vous les 'cocos' et vous avez tout à construire. C'est exactement... J'ai l'impression que c'est le même truc. Alors parfois, je me demande à quoi sert notre hiérarchie ? Ils sont payés pour quoi faire ? C'est pas du projet

<sup>221</sup> Notons que ce n'était pas la première fois qu'on leur parlait de « rapprochement physique » avec l'ERE. En Janvier 2001, dans le cadre d'une réunion d'équipe à Liège, la question des « relations ERE-CF » était déjà à l'ordre du jour (P.V. du 15/01/2001) : en réponse à une demande adressée à Carrefour Formation, émanant du Comité de gestion du FOREM, d'installer une « vitrine » CF au sein des ERE et d'en assurer la permanence, l'équipe de Liège se proposait d'organiser une rencontre, à l'occasion d'une visite de l'ERE, et de préparer, en interne une proposition de collaboration, - définissant le statut de l'animateur pédagogique situé à l'ERE comme un « agent relais » (un « négociateur » vis-à-vis de l'ERE et un aiguilleur (front office) vis-à-vis de l'utilisateur).

<sup>222</sup> Projet de note « Réseau Maison de l'Emploi – ERE/CF – Cité des Métiers », 21/08/2002, Cabinet du Ministre régional de l'Emploi et de la Formation.

qu'ils font. C'est pour ça que quand je dis au départ, c'est un projet budgétaire, moi je crois que si tu veux des sous, il faut faire du multi-partenariat. »

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Les acteurs de terrain se sentent trahis : depuis 1998, ils avaient tout à construire, aujourd'hui, on leur impose ce « rapprochement physique », ce mariage forcé avec les « poteaux indicateurs » de l'ERE. Demain, on leur demandera de faire des « petits » : « *allez y les cocos, vous avez tout à construire* ». Là, c'en est trop : et cette impression de déjà vu ... Ils ne sont manifestement pas dupes, - comme cet agent qui nous explique que « *depuis que la formation professionnelle est mise sous perfusion européenne, on doit faire du partenariat, ça rapporte du fric !* » (Agent CF FOREM, Liège).

Cependant, pour ne pas assister passivement à la déterritorialisation de leur identité professionnelle, s'efforçant de dépasser ce sentiment de trahison, les agents s'interrogent sur le sens de ce rapprochement CF / ERE / Cités des métiers et sur les possibilités de reconstruire leur identité professionnelle dans un nouveau territoire.

« Quand j'entends parler de rapprochement avec l'Espace Ressource, ça ne me réjouit pas. Pas du tout, parce que j'ai l'impression que ça va être n'importe quoi, qui va surtout être commandé par des raisons politiques, ça c'est une chose. Maintenant, Cité des Métiers, oui. Mais si c'est pour faire la copie conforme de ce qui se fait à Paris, je trouve ça un peu nul. Je trouve que ça ne s'adapte pas ni à notre population, ni à notre contexte régional et qu'il y a d'autres modèles qui sont aussi intéressants et on peut faire un mix de différents modèles pour trouver ce qu'il y a de plus intéressant sur les régions, prendre un label et l'adapter ici, je trouve ça un peu ridicule, d'autant plus que même sur Paris, tout le monde ne trouve pas à manger, là aussi il y a des missions régionales. Et le point d'interrogation « où ? ». Parce que je trouve que le lieu a beaucoup d'importance. Il a beaucoup d'importance de par sa situation géographique, par rapport au public et par rapport à son voisinage avec l'une ou l'autre institution, par rapport à l'ambiance de travail au niveau des travailleurs ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Plusieurs arguments plaident pour ce rapprochement : des principes de réalité (réduire les coûts, faciliter les démarches de l'usager en concentrant plusieurs services sur un même site) et des principes d'action (élargir les partenariats, reconnecter des compétences complémentaires). D'autres arguments plaident pour la prudence : principalement, la position dominante du FOREM qui risquerait de compromettre la logique partenariale.

« Je suis outré que nos responsables politiques ont créé les Carrefours en 98 et ont permis, via le FOREM, la création des Espaces Ressources. Et maintenant, permettre la création des maisons de l'emploi, des plates-formes de petits partenariats vers Carrefour, et des cités des métiers. Je trouve qu'il y a du gaspillage des deniers publics. Ça c'est mon avis. (...) Quand j'ai entendu, il y a des années le projet de création des Espaces Ressources Emploi, j'ai dit verbalement : ce n'est pas possible. C'est un Carrefour avec un aspect métiers plus emplois. Mais c'est la même chose que Carrefour. Pourquoi créer ça alors qu'on a dépensé des millions avec l'Europe pour créer ça ? Alors maintenant qu'on dise qu'il faut se rapprocher, c'est évident, on travaille ensemble. C'est évident (...). Moi je suis pour la collaboration. Et donc un échange positif de services au public. Je trouve qu'il y a des compétences dans l'Espace, il y a des compétences à Carrefour. Mettre ça ensemble, ce n'est qu'un plus. Ce n'est qu'un plus pour l'usager. (...) Mais par rapport à l'usager, je trouve que les deux compétences sont à connecter. Ce n'est pas une fusion et ce n'est pas... mais ma crainte réelle, c'est une intégration. C'est que le FOREM dominant intègre Carrefour et les partenaires. Parce que ma petite expérience du FOREM, c'est de penser qu'il est toujours, il croit toujours qu'il doit être dominant. Il l'a été ipso facto. Je dis, il l'est par l'obligation de tout adulte de s'inscrire au chômage quand on n'est pas travailleur ou étudiant. Donc il a un monopole. Il l'est, par sa base de données de tous les demandeurs d'emploi inscrits, ... Et tous les opérateurs n'ont pas accès à ça. Tandis que le FOREM y a accès. Donc il a un monopole là qui va diminuer. La directive européenne, c'est clair que c'est une des raisons du changement du FOREM. Mais il reste habitué à être dominant, c'est le FOREM qui domine. C'est un des aspects qui me fait peur ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

A l'occasion de ces réflexions (individuelles, en équipes, en sous-groupes, informelles, ...) sur la perspective d'un rapprochement ainsi que sur la stratégie collective à adopter, l'équipe de Liège prend l'initiative d'écrire directement à la Ministre Arena, sans passer par la hiérarchie officielle du Pôle et du CACF : dans cette lettre datée du 03/06/2002, les agents reconnaissent la pertinence du projet de rapprochement géographique des services, dans l'intérêt de l'usager, mais ne peuvent s'empêcher d'exprimer leur réserve quant au projet d'installation de

CF dans les bâtiments du SPE situés au Val Benoît (qui compromettrait la neutralité), ainsi que leur crainte liée à l'absence de « plan opérationnel concret » qui leur permettrait d'anticiper le nouveau mode de fonctionnement. L'équipe n'a reçu comme réponse, à cette lettre, qu'une « remontrance » du Pôle pour ne pas avoir suivi la voie hiérarchique : mais à Carrefour, la hiérarchie ...

Le 27/01/2003, une note interne émanant du CACF, adressée aux agents Carrefour précise les modalités du « rapprochement physique » : Liège et Charleroi seront les premiers à expérimenter cette nouvelle plate-forme, avant la fin du mois de juin 2003. A cette occasion, l'équipe de Liège adresse un faire-part, à l'ensemble de son réseau, pour annoncer « la *« disparition du Carrefour Formation de Liège, après cinq années de bons et loyaux services rendus à la population liégeoise : que toutes les personnes qui s'associeront à notre tristesse trouvent ici l'expression de nos plus sincères remerciements »*. Depuis juin 2003, les Carrefours Formation sont devenus des « Carrefours Emplois Formation ». La structure partenariale s'est « rapprochée physiquement » des Espaces Ressources Emploi du FOREM, et une nouvelle Convention Cadre est sur le point d'être signée. Quant au projet de développement de Cités des métiers, il n'est plus inscrit à l'agenda politique.

## SECTION 4. LES PUBLICS

Une des particularités de Carrefour Formation réside dans le fait que Carrefour s'adresse au tout public, au tout venant. Le dossier de presse officiel sur Carrefour Formation d'avril / mai 1999 émanant du Pôle d'Appui et de Coordination des Carrefours Formation (Charleroi) est éloquent à ce sujet. Il trahit une certaine difficulté à nommer, et dès lors à se représenter, ce « tout public » : « chercheur d'emploi confronté au choix d'un métier », « universitaire à la recherche d'un perfectionnement en langue étrangère », « les personnes qui souhaitent s'insérer ou se réinsérer dans l'emploi ou dans la société en général », « le candidat [*à une formation*] », « l'(es) usager(s) », « certains publics spécifiques parfois défavorisés », « le visiteur » et enfin « les utilisateurs de ce service gratuit ».

Les travailleurs de Carrefour Formation se trouvent donc dans une position très différente de celle des CAP du FOREM. Nous avons vu que les CAP disposent de prescriptions réglementaires très précises concernant leurs publics cibles (PJ+, PTP, ...) ; ils disposent également de données très précises sur les publics qu'ils accompagnent. A l'inverse, les animateurs pédagogiques de Carrefour Formation ne disposent d'aucune prescription réglementaire relative à leurs publics cibles et ne disposent pas non plus d'indicateurs ou de données sur leurs publics. En clair, si la construction professionnelle des publics, opérée par le CAP du FOREM, résulte d'une série d'ajustements entre différents niveaux de catégorisation (institutionnel, organisationnel, situationnel), à Carrefour Formation, cette construction est essentiellement indigène.

Naviguant sans cadre et sans trace, les professionnels de Carrefour se reposent entièrement sur leurs propres représentations subjectives des publics, produites au fil de leur pratique professionnelle, pour produire un savoir commun, une connaissance collective des publics qu'ils accueillent. L'extrait ci-dessous rend compte de cette difficulté à définir l'utilisateur et de la tension qu'elle génère.

« Enfin moi je dis toujours qu'il faut travailler au dossier, si tu veux savoir quelle est ta population. A nouveau, on n'a pas de la part de notre comité d'accompagnement ... il n'y a pas de directive. Non, la directive légale : pas de dossier. Il y en a justement au début des Carrefours formation, qui voulaient qu'on travaille au dossier comme ça se faisait avant au niveau du FOREM. Mais il y a eu un tir de barrage des autres opérateurs, je ne sais pas lesquels exactement, en tout cas, moi, j'ai entendu les EFT ou les OISP faire un tir de barrage terrible là-dessus, dossier attention, ONEM patati patata, ils vont venir contrôler les gens, attention contrôle, et c'est eux qui ont fait le tir de barrage. Nous, pas de dossier. Or, chez tous les opérateurs de formation, il y a un dossier. On fait un dossier. Moi, je ne comprends pas. Ou alors ils ne veulent pas connaître le public. Il y a eu une évaluation des Carrefours, je dois avoir ça dans ma farde, où il y avait, je ne sais plus la personne qui

faisait l'article, disait qu'il était tout à fait possible même de sécuriser au niveau informatique si tu fais du dossier, tu peux sécuriser ça, il n'y a aucun problème. (...) Moi, je ne comprends pas ça, ou alors on ne veut pas, c'est qu'on a des raisons de ne pas vouloir. C'est qu'on ne veut pas connaître le public ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

On remarquera au passage, la très belle illustration, - une de plus -, de l'identité schizophrénique de ces agents Carrefour, qui vient ici se cristalliser sur le paradoxe de l'autonomie professionnelle : c'est ici, le « forémien » qui s'exprime, cet instructeur en gestion de projet, ancien agent des COISP du FOREM travaillant au « dossier », - et non l'agent Carrefour qui vante l'originalité et les mérites de l'absence de traçabilité, au nom de l'autonomie (la sienne et celle de l'utilisateur).

Comment et pourquoi de jeunes demandeurs d'emploi arrivent-ils à Carrefour Formation ? Lorsqu'ils sont demandeurs d'emploi, ils arrivent généralement à la suite de leur inscription au FOREM ou sur les conseils de leur conseiller en accompagnement professionnel ; s'ils sont minimexés, ils arrivent à Carrefour Formation sur les conseils des assistantes sociales du CPAS. Dans les deux cas, et si l'on s'en réfère à l'extrait d'entretien ci-dessous, les jeunes s'adressent à Carrefour Formation pour trouver un emploi.

Voilà encore un élément qui traduit le caractère éminemment paradoxal du travail d'insertion : le public s'adresse aux professionnels de l'insertion pour un emploi et ces professionnels répondent, invariablement, par un travail sur l'employabilité. Dès lors, le travail consiste, tant pour les CAP que pour les professionnels de Carrefour Formation, à (re)traduire les besoins et demandes du public en fonction de ce qu'il est possible de leur offrir. Comme les CAP du FOREM, les animateurs pédagogiques ne peuvent offrir de l'emploi, et dès lors, une grande part de leur travail consiste à retraduire la demande initiale « profane » en demande légitime « institutionnalisée », en clair à convaincre le jeune qu'il ne doit attendre de l'institution ni une offre d'emploi, ni même une « solution toute faite » de formation, mais bien un travail sur sa propre employabilité, sur son autonomie en recherche d'emploi.

« Il faut quand même pas nier qu'il y a une bonne partie qui vient du FOREM puisque le parcours logique de quelqu'un qui a fini ses études, c'est d'aller s'inscrire comme demandeur d'emploi, donc ils passent pratiquement tous par le FOREM, enfin par le bureau de placement du FOREM et des bureaux de placement jouent pas mal le jeu d'informer Carrefour, et ça les arrange maintenant assez bien parce que Carrefour a toute l'info. Et nous, ça nous arrange très bien évidemment. Ça nous fait plein de populations qui arrivent, et il ne faut pas cracher dessus. Donc il y a quand même une grosse majorité, c'est le bureau placement de FOREM. L'autre majorité, c'est le CPAS parce que s'ils n'ont pas droit à être demandeurs d'emploi, enfin on peut toujours être demandeur d'emploi libre, mais s'ils apprennent qu'ils n'ont pas le droit d'allocations de chômage parce qu'ils n'ont pas terminé les études, ils vont se tourner vers le CPAS, ils ne sont plus chez les parents pour avoir une aide sociale. Donc le CPAS nous les envoie assez bien aussi, ils nous connaissent assez bien, à travers entre autres des formations actualité qui envahissent automatiquement tous les CPAS. Il y en a quelques-uns qui nous viennent par exemple d'infos régionales, des services comme ça, comme nous on en renvoie pas mal à Infor Jeunes. Sinon, le reste, le bouche à oreille. La province de Luxembourg fonctionne encore pas mal quand même (...).

Maintenant pourquoi ils arrivent ici à Carrefour Formation ? Parce qu'ils sont paumés. Parce qu'ils voient bien qu'ils ne trouvent pas d'emploi, ceux qui vont trouver un emploi, ils ne viendront jamais, ceux qui vont le trouver très vite ils ne passeront jamais par nous, mais c'est souvent ceux qui n'ont pas fait les études complètes et qui ne trouvent pas un emploi et ils vont au FOREM, ils vont peut-être aller à l'Espace Ressource Emploi puisque dans leur tête c'est pas une formation qu'il leur faut, c'est un emploi, ils cherchent un emploi et ils vont d'abord aller à l'espace emploi où, là, ils vont aussi dans les dépliants Carrefour et ils renseignent aussi sur Carrefour en disant, pour tel emploi, il faut telles compétences et vous ne les avez pas. Vous n'allez qu'à aller à Carrefour pour les avoir. Il faut quand même dire que le maximum des jeunes qui viennent ici c'est pour trouver un emploi. L'objectif, c'est l'emploi, c'est pas la formation. Donc on a d'ailleurs une grosse question c'est « est-ce que je peux avec la formation trouver un emploi ». Je crois qu'ils viennent pour avoir un emploi et qu'ils se sont rendus bien compte soit par eux-mêmes à force de faire les entretiens au niveau des employeurs de se faire remballer qu'il leur manquait quelque chose ou quelqu'un leur a dit ou ils n'en sont pas encore très sûrs mais puisqu'ils sont à la maison, une fois que maman les houspille pour qu'ils s'occupent aussi, ils se disent autant être occupés aussi un peu en même temps. Il y a un peu tout ça. Il y a aussi le fait qu'ils sont encore souvent quand même à la maison et rester inoccupés à la maison pour les parents, c'est pas bien. Ils ont encore cette image-là, je ne reste pas à la maison pour rien faire. Donc va faire une formation pour t'occuper ».

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

L'extrait ci-dessous offre encore quelques précisions sur l'origine des publics. A côté des deux grands pourvoyeurs de clients (FOREM pour les demandeurs d'emploi et CPAS pour les minimexés), on trouve également les opérateurs partenaires (EFT/OISP, Enseignement de Promotion Sociale, ...) et les centres PMS. Le « bouche à oreille » commencerait également à fonctionner.

« Les gens qui connaissent quelqu'un qui est passé par ici, mais pas plus les jeunes que les autres, là aussi c'est à peu près la même chose, des connaissances, les gens qui passent par le FOREM parce que le FOREM reste encore un grand orienteur, ils vont là pour s'inscrire comme demandeurs d'emploi, ils reçoivent des tas d'adresses et parmi celles-là, il y a Carrefour Formation. Il y a quelques écoles de promotion sociale et quelques EFT-OISP et quand ils n'ont pas trouvé leur bonheur chez eux, ils nous les renvoient, les CPAS, les agences locales, mais les jeunes sont moins concernés par les agences locales, c'est surtout les CPAS quand ils font des demandes d'aides. Les centres PMS ne nous en envoient pas. Certains professeurs nous mentionnent dans leur cursus scolaire et les jeunes reviennent après ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Mais qui sont ces jeunes qui s'adressent à Carrefour Formation ? Cette question revient à se poser la question suivante : comment les professionnels de Carrefour Formation se représentent-ils ces publics jeunes ? Dans l'extrait ci-dessous, l'agent présente diverses catégories de jeunes, repérées et construites au cours de sa pratique professionnelle : « les plus jeunes accompagnés de leurs parents », « des jeunes qui ont fini, arrêté ou abandonné des études », des jeunes « infra-scolarisés », des « étudiants dans leur cursus », des « nouveaux couples », des « jeunes envoyés par les CPAS ».

« Les plus jeunes, ce sont souvent ceux qui viennent avec papa ou maman et je ne sais pas qui est le plus tracassé des deux, je crois que c'est les parents qui sont le plus tracassés, dans le genre il ne veut plus aller à l'école ou il s'est fait renvoyer de son apprentissage, qu'est-ce qu'il peut faire maintenant, il est encore soumis à l'obligation scolaire, qu'est-ce qu'il va faire. Puis, un peu plus vieux, c'est, il a fini, elle a fini et puis, elle ne sait plus, elle a essayé un an ou deux d'études et ça ne donne rien. Je me tracasse pour eux. (...)

Les sans qualification, ceux qui ont abandonné l'école, ont raté l'école, etc, tu en as aussi mais qui s'orientent là alors plus vers des métiers manuels, des secteurs où ils voudraient faire quelque chose mais ils arrivent souvent un peu plus tard, vers les 20-21 ans, après avoir un peu roulé. Et là, ils se disent : « maintenant, j'aimerais bien faire quelque chose mais je ne sais pas quoi faire et j'ai envie de faire quelque chose et d'avoir une formation pour faire quelque chose. Maintenant, j'ai fait assez de conneries, j'ai décidé de faire quelque chose de sérieux ». C'est pas les plus jeunes ceux qui sont quelque part un peu infra-scolarisés, je dirais. Infra, maintenant on devient vite infra. Parce que quand on n'a pas le secondaire supérieur, on est infra-scolarisé. Mais ceux-là ils ont un peu roulé quoi.

Tu as des étudiants, mais c'est pas le plus gros truc, mais des étudiants dans le cursus de leurs études qui viennent faire des recherches documentaires.

Et alors, tu arrives aussi aux nouveaux couples. Oui, les nouveaux couples, il y en a un des deux qui amène l'autre. On est installé, on a un enfant en route ou il est déjà arrivé, il serait temps qu'on fasse quelque chose.

Et puis, tu en as un petit peu aussi de ceux qui sont poussés par les assistants sociaux ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Dans l'extrait ci-dessous, l'agent oppose deux grandes catégories de jeunes : les « bourlingueurs » et les « fils à papa / filles à maman ».

« Je crois quand même qu'il y a au moins deux catégories. Il y a celui qui a déjà... celui qui a déjà un peu bourlingué, je dirais, qui a essayé pas mal de choses, qui a eu un parcours scolaire parfois chaotique, etc. Qui a essayé plusieurs choses. Et qui en a un peu marre, qui en a marre de l'école etc. Et qui cherche... Qui dès l'âge de 17, 18 ans cherche quelque chose, travailler, qui soit à la limite pour lui plus intéressant que l'école parce qu'on sent bien que l'enseignement de plein exercice, il en a... il a déjà donné, qu'il cherche autre chose. Ça c'est une première catégorie. Il y a la deuxième, je dirais, de petits garçons et de petites filles bien gentils qui avant d'entreprendre des études en dernière année d'enseignement secondaire, etc. quels qu'ils soient, viennent, c'est assez typique, avec papa, maman, parfois avec les grands-parents. Ce sont des gens... c'est le contraire des premiers. On sent des gens très très encadrés finalement. Et des parents en même temps peut-être un peu perdus aussi. Mais soucieux de ne pas... soucieux d'explorer toutes les possibilités qui existent quoi. Et qui viennent faire un tour, même si on sait à peu près que le jeune va reprendre des études par exemple. Mais qu'ils viennent quand même voir au cas où. Ce qu'on entend, c'est des choses dans ce style-là. C'est assez fréquent, le garçon avec la maman et la fille avec papa, c'est assez typique ».

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

Penchons-nous un instant sur différentes catégories de jeunes clients de Carrefour Formation identifiés par les professionnels que nous avons suivis lors de notre travail de terrain. Ces catégorisations indigènes nous apparaissent moins comme des types ou caricatures de jeunes, que comme une typologie des « relations à l'utilisateur », où chacun des types ou modes de relation-client se caractérise par une difficulté particulière qui oriente le travail d'insertion en situation dans une direction bien précise.

#### **Les fils à papa / fille à maman : travailler contre les parents**

Cette première catégorie indigène renvoie à une relation à l'utilisateur parasitée par un tiers, à savoir un parent. L'enjeu du travail de l'agent d'insertion consistera à faire émerger la demande du jeune, quitte à « éjecter » les parents, à décoder d'une demande « familiale », la demande propre du jeune. Ce type de relation à l'utilisateur s'observe davantage au Carrefour Formation de Libramont.

« Ce qui est embêtant, c'est aussi quand les parents sont avec. Parce que bon, tu essayes de voir ce que la personne veut. Donc si le jeune est accompagné, il se ne livre pas complètement, donc... quand je vois que c'est un frein et que ça ne pose pas trop de problème d'éjecter les parents, j'essaie. Mais ce n'est pas toujours faisable non plus ».

(Entretien agent CF EPS, Libramont)

Nous aurons l'occasion, dans le chapitre suivant, d'analyser une situation de travail relevant de cette catégorie problématique de relation à l'utilisateur (cfr. § 5.4. La demande parasitée par un tiers).

#### **Les enfants et petits-enfants de chômeurs : travailler contre un déterminisme familial**

Cette deuxième catégorie constitue une sorte de variante de la première catégorie : il s'agit ici de « fils à papa-chômeur » : elle renvoie à une relation à l'utilisateur parasitée par un déterminisme familial. L'enjeu du travail d'insertion consistera à reconstruire l'image que l'utilisateur véhicule de lui-même, sa demande, hors de ce déterminisme familial. Ce type de relation à l'utilisateur s'observe surtout au Carrefour Formation de Liège.

« On a des jeunes qui disent : « moi, je suis chômeur, mes parents sont chômeurs ». On commence à avoir maintenant des générations de chômeurs, de père, grand-père chômeurs, on commence à en avoir quelques-unes maintenant. Leur optique c'est d'être chômeur. (...) Ca c'est vrai que c'est des cas plus difficiles. C'est toute l'image de soi qu'il faut remettre en avant ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Nous pourrions aussi approcher cet type de situation, nous faire une idée assez précise de ce qui se « joue » entre l'agent et son client : l'ouverture des possibles (cfr. 5.1. Le jeu du « tout est possible »).

#### **Les jeunes « forcés » : travailler à partir de rien**

Cette troisième catégorie indigène renvoie à une relation à l'utilisateur entièrement déterminée par un motif prescrit d'entrée à Carrefour Formation. Le travail consistera ici à faire émerger une demande à partir d'une obligation, - c'est-à-dire le degré zéro de la demande -, qu'elle soit familiale ou institutionnelle. Ce type de relation à l'utilisateur s'observe indifféremment à Liège et à Libramont.

« Mais bon oui, on peut dire qu'il y a le jeune qui n'en veut pas et qui arrive avec ses parents, forcé. Avec ou sans ses parents d'ailleurs, pas forcément avec. Mais qui est forcé. Bon maintenant ça peut être par les parents, ça peut être aussi par l'ONEM ou des trucs comme ça. Il peut être obligé de montrer qu'il a envie de faire quelque chose et venir forcé à venir. En étant obligé sans vraiment vouloir soit se former, soit trouver un emploi. Heureusement quand même, il y a des jeunes pas forcés ».

(Entretien agent CF EPS, Libramont)

Une illustration de cette problématique sera également esquissée dans le chapitre suivant (cfr. § 5.3. La demande contrainte).

### **Les jeunes hors du réel : travailler à partir du faux**

Cette dernière catégorie indigène renvoie à une relation à l'usager caractérisée par la non-conformité de l'usager (de sa demande) au « réel » : aux réalités de l'institution, aux réalités du marché de l'emploi, du champ de la formation, ... Ce type de relation à l'usager s'observe indifféremment à Liège et à Libramont.

« Des jeunes, hors de la réalité, oui, des jeunes qui sont vraiment en dehors de la réalité. Je vais dire des jeunes qui sont jeunes, sans maturité, avec des projets personnels complètement aberrants, ... et on essaie de les remettre un peu dans la réalité. Les parents ne sont plus dans la réalité non plus, une réalité trop stricte, ... Les jeunes ne sont pas dans la réalité et ça ne conduit pas à des projets professionnels cohérents. On ne sait pas bien les écouter. Je ne sais pas, moi, des jeunes qui jouent de la guitare, qui n'ont pas fait d'études et qui veulent devenir, ... oui, ou des jeunes qui veulent faire de la réalisation de court-métrages parce que... je ne sais pas moi, ça ne colle pas. Donc, en fait, là c'est difficile ».

(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

Traduire des rêves, des envies, du désir « brut », en projets réalistes d'insertion socioprofessionnelle, tel peut-être le travail de l'agent dans ce cadre. Précisons cependant que, si les trois premiers types de relation à l'usager renvoient plutôt à des situations « critiques » assez particulières, cette dernière catégorie nous apparaît assez générale : elle regroupe, en réalité, des situations courantes (normalisées) de construction professionnelle de demandes « profanes » (Cfr. § 5.6. La demande incomplète).

Penchons-nous, dès à présent, sur l'analyse *in situ* du travail avec le public à Carrefour Formation.

## **SECTION 5. LES MODES OPÉRATOIRES**

### **Introduction**

Comme nous l'avons déjà évoqué, le travail avec le public s'opère principalement dans trois cadres d'interaction :

- l'accueil en salle de documentation (dans l'espace ouvert – travail en flux continu)
- l'entretien conseil (à un bureau – relation de face à face – travail sur rendez-vous)
- les séances d'information collectives (animations de groupes programmées).

Le travail avec le public est individualisé dans les deux premiers cadres d'interaction (accueil individualisé, entretien individuel) ; il est collectif dans le troisième cadre.

### **L'accueil en « salle doc »**

La salle « documentation » des Carrefours Formation est un espace ouvert au public où toute l'information relative à l'offre de formation est classée en 20 domaines : des dépliants ou affichettes, des publications, des guides (SIEP, CID, ROME), des « dossiers thématiques », des « fardes métier », des « fardes formation »<sup>223</sup>. Des photocopies peuvent être faites

---

<sup>223</sup> Dans chaque Carrefour Formation, les agents constituent des fardes « Métier - Formation » : elles contiennent de la documentation très diverse sur des filières de formation et sur des filières professionnelles (descriptif de fonction, articles de presse généraliste et spécialisée, informations sur les statuts, les conditions d'accès, offres de formation, ...). Notons qu'à Libramont, les agents défendent la distinction entre ces deux types de fardes (les fardes métier et les fardes formation), contrairement à Liège qui ne confectionnent que des fardes « mixtes » (cfr. PV réunion d'équipe : Libramont, 26 septembre 2002).



gratuitement. Des ordinateurs, avec accès Internet, peuvent être utilisés gratuitement, ainsi que des téléphones.

Le premier accueil dans l'espace ouvert s'effectue généralement debout. L'agent se présente, présente brièvement Carrefour Formation : le service de documentation (les 20 domaines, les PC, la photocopieuse), le service d'entretien conseil et les séances d'information collective programmées. Souvent, l'agent sera amené à préciser que « *Carrefour Formation, ce n'est pas le FOREM, encore moins l'ONEM* », qu'il ne s'agit pas d'un centre de formation mais d'un centre de documentation et de conseil sur les formations.

« On se rend compte de ça malgré la publicité, malgré Infor Jeunes, malgré les articles dans la presse, les spots télé etc., ils (les usagers) connaissent mal ce qui est à leur disposition comme services. Ils mélangent allégrement les termes. Donc déjà re-clarifier pour eux, quand ils sont demandeurs d'emploi, leurs obligations, mais aussi je dirais leurs droits et leurs devoirs, leurs possibilités, etc. de faire appel à tel ou tel service comme Carrefour Formation. (...) Ils sont très très mal informés tout simplement de la structure, de ce qui existe pour eux, pour les jeunes demandeurs d'emploi ».

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

« Donc, nous au départ, on insiste fort là-dessus en disant qu'on n'est pas FOREM, le FOREM fait partie de chez nous mais on n'est pas FOREM, on n'organise pas nous-mêmes des formations, maintenant on nous demande ça tous les jours, quelles formations vous organisez et on n'a rien à voir directement avec l'ONEM et ainsi de suite. Mais pour les gens, c'est encore difficile de faire la distinction FOREM, ONEM et Carrefour Formation, ça évolue mais on n'y est pas encore ».

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

Ces premières balises étant posées, l'agent sort les fardes correspondant à la demande de l'utilisateur et s'assied avec lui à une table. L'agent essaye de décoder la demande de l'utilisateur ou, le cas échéant, de faire émerger cette demande, ou de la retraduire. L'agent parcourt les fardes et, en fonction du degré d'autonomie de l'utilisateur, explique le contenu des fardes : la table des matières, les informations sur les métiers, les informations sur les formations.

Ensuite, l'agent procède à une présentation, – la plus complète, la plus neutre, et la plus adaptée possible –, des différentes filières de formations existantes : les différents opérateurs, les modalités d'accès, les diplômes ou certifications délivrés, les contenus, les types de pédagogie, ... Enfin, l'agent sélectionnera avec l'utilisateur les « produits » qui conviennent le mieux à ses besoins et à sa situation ; il proposera généralement de photocopier les informations retenues et suggérera à l'utilisateur de prendre une série d'informations complémentaires par téléphone ou via Internet. A ce stade, l'utilisateur peut, s'il le souhaite ou s'il en ressent le besoin, prendre rendez-vous pour bénéficier d'un entretien conseil individualisé.

CF : « Voilà, par exemple, chacun fait un petit peu comme il le sent. Ma manière de travailler en salle doc, c'est d'abord quand j'accueille des gens, c'est de faire un mini-entretien de demande comme j'appelle ça. Donc je pose quelques questions assez rapides qui vont me permettre d'identifier quelle est la demande de la personne et fréquemment, moi j'ai envie de dire, huit fois sur dix pour moi c'est entretien conseil, huit fois sur dix certainement. »

JF : « Entretien conseil, ça veut dire conseiller les personnes ? »

CF : « Non, c'est pas conseiller. Moi, je leur explique c'est faire un petit bout de chemin avec eux. On pose ses valises, on discute d'abord pendant une demi-heure, trois quarts d'heure pour voir un petit peu ce que vous voulez, quels sont plus ou moins vos intérêts pour essayer de vous aider à faire votre propre chemin par la suite. C'est comme ça que je présente l'entretien conseil. C'est un entretien moi j'appelle ça de diagnostic, de première demande un peu où on fouille, on va un petit peu... C'est de l'exploration. Moi, je pense qu'à la limite, tout le monde devrait passer par là. »

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

### L'entretien conseil

Les agents de CF définissent l'entretien conseil comme un entretien de diagnostic ou de première orientation. Contrairement à l'entretien d'orientation, l'entretien conseil n'est pas une séance de « testing », ne peut être assimilé à un « bilan » de compétences. Les agents Carrefour se définissent comme des professionnels de l'information et non comme des professionnels de l'orientation. Ils s'appuient sur leur expérience collective de travail pour

délimiter leur espace professionnel ; ils se basent également sur des lectures, des recherches personnelles, mais également sur les travaux réalisés par la CSRC de Liège, cette plate-forme réunissant, au niveau sous-régional, les représentants des différents opérateurs impliqués dans le Parcours d'insertion. C'est dans ce cadre, que les professionnels de l'insertion à Liège, sont parvenus à stabiliser les territoires professionnels de deux catégories d'intervenants, aux compétences et modes d'intervention spécifiques, oeuvrant à l'accompagnement de la personne en recherche d'emploi : les « informateurs » (Carrefour Formation, SIEP, ERE, Infor-Jeunes) et les « orienteurs » (centres PMS, centres de guidance, centres d'orientation universitaires). Les travaux de la CSRC de Liège s'appuient eux-mêmes sur un rapport du Conseil de l'Education et de la Formation (groupe de travail « orientation »), intitulé « *Orientation & information sur les métiers* », qui met en perspective l'objectif politique d'employabilité et le travail d'orientation et d'information, - ces deux activités spécifiques de « travail sur l'employabilité des personnes » (CEF, 2001 : 45).

C'est en référence à ce travail collectif de territorialisation (géographique, institutionnelle, organisationnelle, professionnelle) des activités de travail sur l'employabilité des individus, que les agents de Carrefour Formation définissent la spécificité de leur intervention : « *les professionnels de l'information sont des informateurs ou conseillers à l'information dans le sens anglo-saxon du terme : un conseiller qui ne conseille pas, mais qui offre à la personne la possibilité d'acquérir l'information nécessaire* » (CSRC Liège, 2002 : 5). On retrouve d'ailleurs, dans l'extrait d'entretien ci-dessous, l'ambiguïté « structurante » de la notion de conseil : un conseil n'est pas une orientation mais une information individualisée visant l'activation des facultés d'autonomie de la personne en recherche d'emploi (« c'est la personne qui essaie de trouver »).

« Mais moi je n'aime pas le conseil. C'est ça, on dira chaque fois... enfin les gens ici aiment bien parler d'entretiens conseils, ce que je trouve un peu ridicule parce que pour moi, ce n'est pas un conseil. Entretiens, d'accord. Mais c'est un entretien d'informations et on essaye de trouver, avec la personne, et c'est surtout la personne qui essaye de trouver. Mais on ne conseille pas. (...) Moi je n'aime pas le conseil. C'est un mot que je n'aime vraiment pas pour ici, pour la mission ici. Ça peut arriver, donc là je me répète. »

(Entretien agent CF EPS, Libramont)

A Liège, l'entretien conseil se déroule toujours hors de l'espace ouvert, en face à face, le plus souvent au bureau personnel de l'animateur pédagogique, et de préférence sur rendez-vous. A Libramont, la taille de l'équipe plus réduite et les espaces de travail plus exigus rendent la transition plus floue entre l'accueil et l'entretien conseil. Comme nous l'avons souligné précédemment, les espaces de travail diffèrent fortement. A Liège, l'espace ouvert, situé au rez-de-chaussée, est fortement séparé des bureaux des agents situés au 7<sup>ème</sup> étage du bâtiment (ce qui nécessite une programmation plus forte du travail), tandis qu'à Libramont ces deux espaces de travail s'entremêlent davantage (situés tous deux au rez-de-chaussée, sans séparation nette). Dès lors, à Libramont, certains entretiens conseils se déroulent dans l'espace ouvert et sans rendez-vous. Malgré ces différences organisationnelles, l'entretien conseil reste à Liège comme à Libramont une relation de face à face hors du flux : dès lors, le professionnel à Libramont doit être capable dans un même espace géographique (l'espace ouvert) de construire avec l'usager un autre espace de travail plus individualisé, plus intime et de s'extraire du flux continu de visiteurs.

« L'entretien individuel se fait devant tout le monde, mais on sait suffisamment s'isoler quand on fait individuel sans que les autres interpellent les communications. Si on veut s'isoler ... mais on ne le fait jamais. C'est pas dans les moeurs de Carrefour. De temps en temps, s'il y a quelqu'un qui pleure... Mais, je trouve que l'espace ouvert il est grand, il est plus ou moins accueillant, il est un petit peu trop neutre peut-être, c'est pas votre avis ? Il n'est pas très chaleureux, mais c'est pas ça... Il est propre, il est clair, il est moderne, mais il est un peu, peut-être un peu trop neutre. Il faut que les usagers s'y sentent bien. »

(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

Dans ce cadre plus individualisé, le professionnel procédera à une analyse plus approfondie de la demande permettant, à terme, de produire un diagnostic sur la faisabilité du projet d'insertion socioprofessionnelle de l'utilisateur. Lorsque ce projet n'est pas défini, le travail de l'agent sera essentiellement exploratoire et consistera à faire émerger des projets, à traduire des envies, des craintes, des silences, ... en projets. Dans ces situations critiques où les outils de travail deviennent inopérants, les professionnels s'appuient sur leur expérience, sur leur « feeling ».

« Quelqu'un qui ne sait pas quoi faire du tout et à la limite, ne parle... est pratiquement muet et ne parle pratiquement pas. Et là, c'est vrai que ce sont peut-être les cas extrêmes, mais difficiles à vivre et assez... c'est là qu'on a besoin de faire appel surtout, je crois, à son feeling et à son expérience parce que les formations et les cours tout faits etc., n'ont pas beaucoup de solutions dans ces cas-là. Quand quelqu'un est fermé déjà et en plus, ne sait pas du tout pourquoi il est fait. Quand on lui demande : qu'est-ce qui t'intéresse ? "Je ne sais pas". Qu'est-ce que tu as envie de faire ? "Je ne sais pas non plus." Là c'est redoutable hein. C'est très dur. Et là tout doucement, parfois en deux temps, la confiance s'installe. Mais ce sont des cas compliqués, ce sont des cas difficiles ».

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

Dans ces situations critiques, les conseillers s'appuient également sur le principe éthique de responsabilisation de l'utilisateur, d'activation de ses facultés d'autonomie : c'est à lui de faire son chemin.

« Ce qui me pose problème à moi, c'est quand les gens viennent et qu'ils n'ont pas vraiment de demande. Qu'ils n'ont pas encore réfléchi à leur projet. Et donc ils espèrent avoir la réponse comme ça tout de suite en venant. Donc il faut bien leur expliquer que c'est à eux de faire le cheminement, de voir ce qui pourrait leur plaire etc. ».

(Entretien agent CF EPS, Libramont)

### Les séances d'information collectives

Les professionnels de Carrefour Formation organisent également des séances d'information collectives soit dans leur propre bâtiment soit à l'extérieur chez des partenaires (opérateurs de formation, CPAS, ...). On peut distinguer au moins deux types différents de séances d'information collectives : celles qui visent la présentation de familles professionnelles et/ou de filières de formation<sup>224</sup> et celles qui visent la présentation de Carrefour Formation.

Entre ces deux modèles, l'équipe de Liège a développé un module d'information collective un peu particulier, le module « *Comment choisir sa formation ?* ». Un double objectif est poursuivi dans le cadre de ce module : équiper l'utilisateur d'une « boîte à outils » lui permettant de repérer les différentes possibilités de formation ainsi que d'une méthode pour mieux cerner ses besoins. Ce module a été construit pour répondre au constat suivant : certaines personnes éprouvent des difficultés à choisir une formation parce qu'elles ne sont pas habituées à consulter de la documentation. Partant du principe que leurs clients ne possèdent pas les mêmes ressources et, dès lors, ne jouissent pas d'un même degré d'autonomie, ces

---

<sup>224</sup> C'est à l'occasion de la préparation de ces séances d'information, que sont confectionnés les dossiers thématiques, que l'on retrouvera ensuite classés dans la documentation de l'espace ouvert : la filière du bois, les métiers de la restauration, les métiers du transport et de la logistique, les métiers du bâtiment, le métier d'auxiliaire polyvalente (aide familiale, aide ménagère, assistant logistique en unité de soins), imprimerie et graphisme, pour ne citer que les plus récents dossiers réalisés par l'équipe de Libramont, - qui se révèle et se revendique maître en cet art (maîtrise largement reconnue par l'équipe de Liège).

Dans chaque dossier thématique, on trouve : une liste des métiers, des « fiches métiers », d'éventuels témoignages de professionnels, d'éventuelles analyses sectorielles. Chaque fiche métier comprend : une liste des différentes appellations du métier, un descriptif de la fonction et de la nature du travail, une liste de compétences requises, un point assez général relatif aux débouchés, un point détaillé sur l'offre sous-régionale de formation.

Ces documents constituent de précieux outils de travail quotidien, réalisés et appropriés collectivement, pour concrétiser leur mission d'information, leur mandat d'informateur.

professionnels proposent d'activer les facultés d'autonomie de certaines catégories de public plus fragilisées, moins autonomes.

« Le public qui, à mon avis, a le plus besoin d'insertion socioprofessionnelle ne vient pas ou très peu, et je n'ai pas de chiffres, vient très peu dans les Carrefours formation. Moi, je pense oui, l'insertion, oui. Ce public vient peu. Et c'est très compréhensible. C'est à partir du moment et je reviens au projet, où tu axes tout sur l'entrée libre, un centre de documentation, inévitablement ce projet ne peut s'adresser qu'à des gens qui ont des capacités ou qui pensent avoir des capacités de pouvoir entrer dans ce type de lieu. »

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Ce « mode d'emploi » pour utiliser au mieux le dispositif Carrefour Formation, nous apparaît comme une sorte de cours collectif « de rattrapage » ou de « remise à niveau » portant sur les techniques de recherche d'information à Carrefour Formation : 1) présentation de Carrefour Formation ; 2) présentation des opérateurs de formation ; 3) présentation des « orienteurs » ; 4) utilisation de la salle de documentation ; 5) petit guide pour faire un choix de formation. Lors de la présentation de l'offre de service à Carrefour Formation, l'agent chargé de l'animation du module insiste sur la diversité de « chemins possibles » pour entrer en formation, dont le choix d'une action de formation n'est qu'une piste parmi d'autres : « *trouver mes motivations, comprendre mon statut, évaluer mes ressources et mes contraintes, utiliser des services, faire un choix de formation, faire une recherche d'emploi* ». Il s'agit bel et bien d'une gestion proactive du principe d'autonomie de l'utilisateur qui pousse les professionnels à anticiper les risques d'exclusion.

Ce module « avant-gardiste » n'a pas manqué d'attirer l'attention du Pôle d'appui, en particulier du Gât Orientation (au sein du GTA Infos collectives) dans le cadre de son inventaire annuel des « bonnes pratiques relatives aux séances d'information collectives »<sup>225</sup> : l'expérience liégeoise est ainsi élevée au rang de « bonne pratique », au sein du dispositif.

Les séances d'information collectives constituent un type d'activité relativement occasionnelle à Carrefour Formation, bien que fortement valorisée et investie par les équipes : la fréquence des séances d'information collectives a rarement excédé deux séances, généralement d'une demi-journée, par mois. Chaque séance demande beaucoup de préparation aux équipes, mais l'animation de groupes n'en reste pas moins marginale au sein du travail d'insertion, au regard de la part consacrée au travail quotidien en individuel (à l'accueil et en entretien). C'est dès lors, sur ce travail de conseil individualisé que nous centrerons notre analyse des modes opératoires.

### **L'analyse de la demande en formation : conseil et diagnostic**

Le conseil individualisé en formation s'appuie invariablement sur un travail de diagnostic, opéré par l'agent, dans le cadre d'une analyse de la demande en formation, que cette analyse soit exploratoire (accueil) ou approfondie (entretien conseil).

Comme nous l'avons déjà évoqué, la « prescription », politique ou organisationnelle, du travail et des modes opératoires est très faible, comparativement à ce que nous avons observé chez les CAP du FOREM. Nous retiendrons deux raisons principales à cela : 1) l'accompagnement proposé à Carrefour Formation n'est pas « obligatoire », ne fait l'objet d'aucune procédure légale, de convocation ou sanction éventuelle ; 2) l'organisation se caractérise par une gestion négociée (entre les partenaires) et participative (au niveau des équipes) : les règles ou procédures apparaissent invariablement comme des ressources construites par les acteurs de terrain, qui émergent de la pratique, et non comme des ressources données, descendues miraculeusement d'une hiérarchie quelconque, qui

---

<sup>225</sup> PV du 28/02/2002 du GTA Infos collectives ; PV du 27/03/2002 du Gât Orientation.

s'imposeraient catégoriquement. Les agents de Carrefour Formation construisent leur métier, leurs savoirs professionnels, leur déontologie, leur méthode, de manière largement inductive, - à l'instar des sociologues de Chicago -, pratiquant leur terrain comme une « maïeutique » : c'est la pratique assidue, quotidienne de l'entretien conseil qui leur permet d'accoucher de catégories et d'outils analytiques, de construire des règles à partir de l'observation fine de régularités, de stabiliser les méthodes de collecte d'information, etc.<sup>226</sup>

Signalons cependant l'existence à Carrefour Formation, de deux Vade Mecum, tous deux émanant directement ou indirectement du FOREM : le Vade Mecum administratif et le Vade Mecum de l'analyse de la demande.

Le *Vade Mecum administratif* (mai 2002) constitue un précieux outil de travail pour les agents administratifs des Carrefours Formation (tous « forémiens ») : il s'agit d'un recueil de procédures formalisées, constitué par le Pôle de coordination et d'appui, à la demande et avec le soutien de l'administration centrale du FOREM. Rappelons que le Pôle de coordination et d'appui est situé à Charleroi, dans les locaux de l'administration centrale de l'Office régional. Mais la prescription du travail des agents administratifs des Carrefour Formation ne porte que sur certaines tâches : les procédures relatives aux frais de déplacements des agents FOREM et des agents « partenaires » (les non FOREM), aux commandes de fournitures de bureau, de papier photocopieur, d'imprimés Carrefour Formation, aux inscriptions à un colloque, un séminaire, une formation, aux réservations de stands pour un salon, ainsi qu'aux demandes d'ordre de mission. Pour le reste, les modes opératoires ainsi que le contenu du travail administratif font l'objet de négociations en équipe.

Le *Vade Mecum de l'analyse de la demande* s'adresse, quant à lui, aux conseillers, et non aux agents administratifs. Notons d'emblée que ce Vade Mecum n'est pas un outil manufacturé « Carrefour Formation » mais un outil de travail importé du FOREM : il émane des COISP du FOREM et n'a jamais été remis officiellement aux partenaires. Cependant, par « initiative personnelle », certains anciens membres des COISP, travaillant depuis à Carrefour, ont introduit ce document au sein des équipes pour outiller leurs nouveaux collègues, souvent démunis face à l'entretien conseil. En effet, le dispositif Carrefour (Pôle d'appui et CACF) ne s'est occupé que tardivement de la formation à l'entretien, et dès lors, une grande partie des professionnels de Carrefour ont été « lancés dans l'aventure » sans aucune formation de base. Ce *Vade Mecum de l'analyse de la demande* apparaît comme un instrument d'analyse de faisabilité de projets d'insertion professionnelle. La procédure d'évaluation est la suivante :

Phase 1.- Adéquation entre le candidat et le projet : évaluer l'adaptation du candidat en termes de savoir et/ou de savoir-être, en termes de personnalité et de comportement, évaluer l'adaptation physique du candidat ;  
Phase 2. - Adéquation entre le cadre de vie et le projet : identifier les appuis et les difficultés rencontrés (et à rencontrer) par le candidat pour mener à bien son projet (entourage familial et social, revenus, disponibilité) ;  
Phase 3. - Confrontation du projet à l'emploi possible : prendre en compte les obligations légales (accès à la profession) et administratives (certificat de bonne vie et mœurs, permis de conduire, ...)  
Phase 4. - Adaptation du candidat aux conditions de travail  
Phase 5. - Confrontation projet/formation : évaluer la cohérence du projet dans lequel s'inscrit la demande de formation  
(Vade Mecum de l'analyse de la demande, COISP, FOREM, document interne, non daté)

---

<sup>226</sup> Un ensemble de lectures « théoriques » alimentent également leurs questionnements. Retenons à ce propos cet ouvrage réalisé par un collectif d'agents de l'ANPE, auquel se réfèrent constamment certains agents de l'équipe de Liège : ANPE (ouvrage collectif), *L'entretien professionnel d'accompagnement au diagnostic, à l'orientation, à la recherche d'emploi*, Les éditions d'Organisation, 1990.

Ce ouvrage définit le rôle de l'accompagnateur – facilitateur et la place de l'utilisateur dans la division sociale du travail : « l'utilisateur est le seul à pouvoir résoudre son problème », « aider ce n'est pas faire à la place de », etc. On y trouve également quelques conseils pratiques à l'attention des conseillers, relatifs à l'enjeu de l'entretien de diagnostic, - qui serait autre que l'adhésion de l'utilisateur -, ou à l'importance de la prise en compte du facteur « temps » (chez l'utilisateur), ce « temps de digestion » qu'exigerait invariablement la « réflexion sur soi ».

L'usage de ce Vade Mecum à Carrefour Formation est très différent de l'usage que les CAP du FOREM font du Vade Mecum PJ+ ou du Vade Mecum PTP : à Carrefour Formation, il ne s'agit nullement d'une « bible », ni même d'un document de référence incontournable, mais bien d'un outil de travail, parmi d'autres, largement incomplet sur certains points (phases 2 et 5), trop complet sur d'autres points (phases 1 et 3), et enfin, partiellement inadapté (phase 4).

Notre analyse, du travail d'analyse de la demande formation opéré à Carrefour Formation, sera présentée en sept points, correspondant chacun à un type de situation de travail. Deux de ces types renvoient à des situations « normales », des affaires courantes (cfr. §5.6. et § 5.7.). En revanche, les cinq autres types renvoient à des situations critiques bien connues des travailleurs, clairement identifiées par les équipes : la demande « irrecevable » (§5.1.), la demande « cachée » (§5.2.), la demande « contrainte » (§5.3.), la demande « parasitée par un tiers » (§5.4.), l'impossible individualisation du « double » (§5.5.).

### § 5.1. Recadrer la demande : l'orientation en question

Le travail d'accueil du public nécessite souvent, de la part des agents, de recadrer la demande de l'usager, voire éventuellement de réorienter l'usager vers un autre service, un autre intervenant, un autre spécialiste de l'employabilité. Comme en témoignent ces trois conseillères liégeoises issues de l'EPS, dans le cadre d'un entretien collectif, l'usage de ritournelles, de procédés de territorialisation de l'identité « Carrefour », est indispensable face au public : recadrer la demande de l'usager, c'est essayer de l'inscrire dans le « bon » espace, dans le territoire le mieux « adapté », - territoire que l'agent définit essentiellement par ses bornes (« nous ne sommes pas le FOREM », « on n'est pas l'ONEM », « nous, on ne fait d'orientation », « nous, on ne travaille pas au dossier », etc.)

R1 : « Une anecdote aussi, c'est que pas mal de personnes qui se présentent en bas, viennent du FOREM, et puis ils entrent ici, ils s'imaginent qu'ils sont encore au FOREM, donc ils viennent chercher une formation du FOREM et puis, alors on leur dit : ah, mais nous ne sommes pas le FOREM et on doit à ce moment-là expliquer : nous ne sommes pas le FOREM, c'est un partenariat et en avant, voilà, c'est parti... »

R3 : « C'est pas encore très clair dans la tête des gens ça. »

R1 : « Il y a quand même beaucoup de gens qui associent Carrefour Formation, FOREM. Maintenant, si on se rapproche physiquement ..., ça va encore être pire. »

(Entretien collectif agents CF EPS, Liège)

Lorsque l'agent ne parvient pas à recadrer la demande, - malgré tous ses efforts, toute son expérience, son énergie, son intérêt ... -, il faut se rendre à l'évidence : c'est le demandeur qu'il faut recadrer, aiguiller vers un autre cadre, un autre territoire. Toute comme le généraliste de l'employabilité, le spécialiste de l'information et du conseil en formation doit aussi être conscient de ses limites, des limites de son intervention, être capable de « passer le relais ».

« Parfois c'est compliqué ... je pense parfois que ça me dépasse et que j'ai envie de dire : c'est un psychologue d'orientation quelque part, qui aura peut-être plus d'armes que moi parce que je ne suis pas psychologue de formation etc. C'est vrai que... et pour le renvoyer alors vers quelqu'un, je dirais à la limite, de plus armé, de plus compétent, que j'estime plus compétent que moi face à des cas qui sont... qui me dépassent un peu. Qui sont pratiquement insolubles ou qui relèvent plus, à la limite, de la médecine psychiatrique que des missions Carrefour. »

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

Quelques extraits de deux entretiens conseils, effectués à Liège par une conseillère FOREM, seront présentés pour rendre compte de cette composante essentielle du travail des conseillers : la traduction professionnelle d'une demande profane.

Penchons-nous d'abord sur ce jeune demandeur d'emploi, d'origine africaine, qui se présente à Carrefour pour une demande initiale d'« orientation ». D'emblée, l'agent doit recadrer cette demande « intraitable ». Le recadrage consiste à faire prendre conscience à ce jeune des différences entre un module d'orientation et un entretien conseil : d'un côté, un « travail qui dure longtemps » ; d'un autre côté, une séance d'une petite heure qui permet de trouver des « pistes », en fonction du passé et des souhaits de l'utilisateur. Pour les agents de Carrefour Formation, dégager des pistes n'équivaut pas à un travail d'orientation : cette nuance constitue la limite qui sépare les travailleurs de Carrefour des COP du FOREM, - ces deux segments professionnels connexes, concurrents, complémentaires du champ de l'insertion en Région wallonne.

Le recadrage produit ici un effet immédiat : la reformulation de la demande par l'utilisateur, une demande d'écoute et de conseil (« quelqu'un qui m'écoute et sache me dire »), recevable du point de vue de l'agent, qu'il est à même de traiter.

<p>X : « Et bien j'ai lu sur... enfin, sur vos écrits, qu'ici, on vous oriente. Je veux justement être orienté. » CF : « En fait ce qu'on fait ici, c'est pas vraiment de l'orientation. Parce que l'orientation, c'est un travail qui dure longtemps, on ne sait pas faire ça en une heure ou trois quarts d'heure. Maintenant ce qu'on peut faire ensemble, c'est voir un peu en fonction de votre passé et en fonction de ce que vous souhaitez, quelles pistes on peut trouver ensemble. Maintenant si vous voulez vraiment faire de l'orientation, un module d'orientation, c'est tout à fait différent, ça peut prendre jusqu'à un mois. » X : « Mais, je voudrais seulement quelqu'un qui... enfin, qui m'écoute et sache me dire ... » CF : « Oui, oui. Qu'est-ce que vous souhaiteriez faire ? » X : « Je veux faire... apprendre un métier. » CF : « Hum, hum. » X : « Un métier dans un domaine qui premièrement, qui ne prendra pas beaucoup de temps. » CF : « Hum, hum. » X : « Et puis un métier... enfin, pratique. » CF : « Manuel ? » X : « Oui. » CF : « Et quand vous dites, je veux apprendre un métier qui ne me prendra pas beaucoup de temps, ça veut dire combien de temps ? » X : « Je dirais moins d'un an. » CF : « Moins d'un an ? » X : « Oui. » CF : « Hum, hum. »</p>
---

(Entretien conseil CF Liège)

Cette demande initiale, reformulée, recadrée, servira de base, de socle commun au travail d'analyse motivationnelle du demandeur, qui s'amorce dès à présent. On peut se demander dans quelle mesure ou jusqu'à quel point le recadrage, opéré par l'agent, agit sur la formulation du projet professionnel de l'utilisateur, marque de son empreinte l'énonciation du jeune : ce critère temporel primordial retenu par l'utilisateur (« apprendre un métier dans un domaine qui ne prendra pas beaucoup de temps »), ne nous renvoie-t-il pas directement à la mise en garde de l'agent quant au « temps » que peut prendre une orientation professionnelle ? Si une orientation professionnelle peut prendre jusqu'à un mois, combien de temps faudra-t-il pour se former, combien encore pour trouver un emploi ? L'utilisateur jouerait-il la carte de la prudence ? La vie est si courte ...

Le deuxième entretien conseil, présenté ici, illustre également le travail de stabilisation d'énoncés, de négociation sur la formulation de la demande. Mais, dans ce cas précis, l'agent ne parvient pas à traduire la demande profane en demande « légitime » : il lui faut donc convaincre l'utilisateur qu'il se trompe, qu'il « frappe à la mauvaise porte », qu'ici, on ne peut pas grand-chose pour lui, pour l'instant.

Voici encore un usager, - ici, une jeune demandeuse d'emploi -, qui se présente à Carrefour Formation pour une « orientation ». Elle vient de terminer l'enseignement secondaire et n'a visiblement aucune idée de choix d'études supérieures ou de formations professionnelles

qualifiantes qu'elle pourrait entreprendre. Elle a eu connaissance de Carrefour Formation par « un de ses petits copains », nous confie-t-elle, qui aurait suivi une formation organisée à Carrefour Formation, il y a peu (elle fait sans doute allusion à une séance d'information collective, peut-être le module « *comment choisir sa formation ?* » ). Elle sollicite donc un entretien « pour être orientée en formation », précise-t-elle d'emblée. A nouveau, l'agent s'efforce, en premier lieu, de recadrer la demande de l'utilisateur.

CF : « Oui. En fait, nous, on est un centre de documentation. »

X : « Oui. »

CF : « Alors si vous voulez, nous on organise rien du tout. Ici, vous allez trouver toutes les informations gratuites dans la région de Liège. Et, si vous voulez, l'entretien conseil sert à dégager un petit peu des pistes par rapport à vos choix. 'Est-ce que c'est une formation qui vous intéresse ?', 'Est-ce que c'est possible pour vous ?', 'Combien de temps vous voulez vous former ?' etc. Donc nous on peut vous aider à choisir, entre guillemets, mais par exemple si vous n'avez pas du tout d'idée, là à ce moment-là, on va plutôt vous envoyer vers une orientation, parce qu'on ne fait vraiment... on ne fait pas d'orientation à proprement parler. »

X : « Ah oui, oui. »

CF : « Vous voyez ? Donc si vous me dites : voilà, je suis intéressée par le secteur tertiaire, donc tout ce qui est secrétariat, travail de bureau etc. Là, je peux vous montrer tout ce qui existe dans la région, et vous aider à faire un choix. Et si vous me dites : ben voilà, je ne sais pas du tout, là à ce moment-là, on voit ensemble qui peut vous aider à faire un choix, que ce soit par un profil professionnel, un bilan de compétences, des entretiens conseils individuels aussi, mais à ce moment-là plus basés sur l'orientation. »

X : « Oui, oui. »

CF : « Voilà un petit peu ce qu'on peut vous proposer. »

X : « Ce qu'il y a, c'est que je ne sais pas du tout dans quoi j'aimerais me lancer ... »

(Entretien conseil CF Liège)

Cette dernière réplique de l'utilisateur semble tenir en échec le travail de traduction de la demande initiale, opéré par l'agent. On remarquera l'usage de ritournelles professionnelles (« nous, on organise rien du tout », « on ne fait pas d'orientation à proprement parler ») permettant à l'agent de définir le métier qu'il exerce par ses bornes, de tracer des frontières précises, afin de recadrer cette demande « nomade », de l'inscrire dans le territoire ou espace professionnel des conseillers de Carrefour Formation. On remarquera également la « perche » tendue par l'agent : si l'utilisateur se montre intéressé, ne fût-ce que par un secteur d'activité (p.ex., le secteur tertiaire), l'agent pourrait l'aider à faire un choix ; dans le cas inverse, elle serait contrainte de passer le relais à un spécialiste de l'orientation.

Mais visiblement, ni la main tendue, ni les ritournelles, ne viennent à bout de cette demande « illégitime », « hors cadre ». L'utilisateur s'accroche à sa demande d'orientation (« elle ne sait pas du tout ») et accroche difficilement la demande de formation en secrétariat suggérée par l'agent : elle a peur que ça ne serve à rien, que ça ne l'aide pas à trouver un emploi.

X : « Ce qu'il y a, c'est que, dans le secrétariat j'ai peur qu'on ne cherche pas beaucoup. Dans ce domaine-là... »

CF : « Que vous ne trouviez pas d'emploi ? »

X : « Voilà, que je ne trouve pas d'emploi. Donc moi je crois que ça me servirait à rien de faire ça et puis de ne rien trouver. J'aimerais autant faire une formation à quelque chose où... on engage beaucoup plus. »

CF : « C'est ça. Ben, disons que nous, on a pas pour habitude d'aiguiller les personnes vers un choix, qui est celui de l'emploi. C'est-à-dire que si vous faites une formation qui vous donne accès à un métier, ce métier-là, vous allez le faire toute votre vie, et si vous ne le choisissez que par ce critère-là, vous allez vite vous retrouver devant nous, c'est-à-dire : je n'aime pas tellement ce que je fais. »

X : « Oui, oui. »

CF : « Vous allez vous lever le matin avec des pieds de plomb... Et finalement est-ce que c'est une réussite ou un échec, on peut se poser la question. Donc nous on aurait plutôt tendance à dire : vous, qu'est-ce que vous avez envie de faire ? Même si c'est une question difficile. »

X : « Mais oui, c'est ça. »

CF : « Et qu'on arrive pas toujours à trouver des réponses, et que l'enseignement non plus n'aide pas toujours à avoir ce... à répondre à ce genre de questions-là. Donc je reviens à ce que je disais au début de notre entretien. Si vous n'avez pas d'idée, ben à ce moment-là on peut voir avec un... une orientation. Sinon je peux regarder avec vous... Mais vous n'avez absolument pas d'idée ? »

X : « ... »



CF : « Moi je veux bien vous donner toutes les informations que vous souhaitez. De toute façon moi je suis là pour ça, donc il n'y a aucun problème. Maintenant, je pense que ce serait pas inutile aussi pour vous de prendre par exemple contact avec des personnes qui pourraient vous proposer une orientation. Cela me paraît quelque chose qui prend nécessairement énormément de temps. Un profil professionnel, ça vous prend une après-midi par exemple, mais ça vous permettra au moins de voir un peu plus clair. C'est-à-dire qu'un profil professionnel, c'est quoi ? Avec si vous voulez une batterie de tests, on va un petit peu vous poser donc plein de questions par rapport à votre personnalité, et l'on va en ressortir ben des aptitudes professionnelles. C'est-à-dire : vous êtes quelqu'un d'organisée, vous êtes quelqu'un... »

X : « Oui. »

CF : « De cartésien, vous avez beaucoup de mémoire, ou alors vous êtes dynamique, etc. Donc des qualités, des défauts qui vont pouvoir vous permettre de voir : ah ben tiens, je suis quelqu'un qui a des aptitudes pour le travail extérieur, par exemple, ou le travail en équipe. Ben ça vous permettra déjà de vous aiguiller par rapport à des choix, ou ça confirmera ou ça infirmera, par exemple, des désirs ... »

(Entretien conseil CF Liège)

Face à cette crainte, exprimée par l'utilisateur quant à une formation en secrétariat, - suggérée par l'agent comme exemple de demande légitime à Carrefour Formation -, qui ne déboucherait pas forcément sur un emploi, l'agent fait preuve d'une grande habileté : « on a pas pour habitude d'aiguiller les personnes vers l'emploi ». Ceci nous renvoie directement aux ritournelles des CAP du FOREM relatives au sens de leur travail d'accompagnement (R1). Le message est clair : choisir une formation, c'est pour la vie. Dès lors, ce choix doit se mûrir, se construire autour d'un projet professionnel, cohérent, stable, équilibré. L'emploi ne peut constituer le principal critère de ce choix, explique l'utilisateur, il faut également interroger ses envies, ses désirs, ... un peu mieux se connaître.

Finalement, comme l'agent ne parvient pas à recadrer la demande d'orientation de l'utilisateur, irrecevable en ce lieu, l'agent s'efforce de recadrer l'utilisateur, en l'orientant vers un service d'orientation. Puisqu'à Carrefour ils n'en font pas, de l'orientation !

Néanmoins, pour que ce conseil ne reste pas lettre morte, que l'utilisateur ne sorte pas avec le sentiment qu'on le « balade » d'un service à un autre, d'une institution à une autre institution similaire, l'agent propose à l'utilisateur un petit test « amusant », une sorte d'initiation ludique à l'orientation professionnelle : le jeu du « tout est possible ».

La partie se joue seul, avec l'aide éventuelle du conseiller, à partir d'une liste d'intitulés de métiers. Le but du jeu est de classer les métiers en trois catégories : 1) « j'aime pas du tout » ; 2) « bof » ; 3) « j'aime bien ». Une seule règle est de rigueur : « tout est possible ». Une fois la partie terminée, l'agent examine les résultats et cherche les recoupements éventuels ou regroupements sectoriels des métiers retenus par l'utilisateur.

CF : « Hum, hum. Oui. Ou alors ce que je peux vous proposer peut-être avant de regarder dans les fardes, c'est un petit test aussi qui vous permet peut-être... enfin, vous me dites si vous êtes d'accord ou pas de le faire, je vais vous expliquer en quoi ça consiste. Donc vous avez ici une liste de métiers avec tous les secteurs, c'est-à-dire construction, informatique, travail avec les animaux, ce genre de choses-là. Et donc vous allez les diviser en trois catégories : j'aime pas du tout, bof, ou j'aime bien. D'accord ? Et de toute façon ne vous inquiétez pas, les 'j'aime pas', ça va être énorme par rapport aux 'j'aime bien', c'est tout à fait normal et heureusement pour nous. D'accord ? Et... ben, moi à la fin, je vais reprendre que ceux 'j'aime bien', et on va voir ensemble si il y a des corrélations avec vos choix, c'est-à-dire que ça recoupe par exemple un secteur particulier de métiers, quoi. Où il y a des choses qui se répètent, par exemple. Ca va ? »

X : « Oui, oui. »

CF : « Donc on part du principe que tout est possible, même si vous voyez astronaute. Si ça vous intéresse, vous le mettez dans les 'j'aime bien'. Même si vous savez que vous n'allez pas reprendre 25 ans d'unif., d'accord ? »

X : « Oui, oui. »

CF : « Mais on part du principe que tout est possible. Ça va ? Donc c'est des métiers, parce que bon, j'ai été... j'ai survolé un peu le tout, qu'est-ce que c'est que cette chose ? N'hésitez pas à me demander, ça va ? »

X : « Ça va. »

CF : « Voilà, s'il vous plaît. »

X : « Merci. »

CF : « Vous êtes d'accord de le faire ? »

X : « Oui, oui, oui ! »

CF : « Oui ? »

X : « Donc là ce sera j'aime pas... ça j'aime pas non plus... ça j'aime pas non plus... »

CF : « Alors ça, c'est un conducteur de clark. Ce sont les machines où on transporte les marchandises qui montent... »  
X : « Ah oui, oui, oui. »  
CF : « Qui descendent. C'est souvent dans des entrepôts. »  
X : « Oui, oui. »  
CF : « C'est pas vraiment un métier, c'est plutôt une fonction. »  
X : « Il vaut mieux pas pour moi, ça. »  
CF : « Problème en mathématiques ? »  
X : « Oui. Serveuse, ça j'aime bien. Luthier ici je ne sais pas non plus. »  
CF : « Alors c'est quelqu'un qui fabrique des instruments à bois tels que le violon. »  
X : « Ah oui, oui. ça, ça me plaît, par exemple... hôtesse. Ça aussi... Maréchal ferrant, c'est... »  
CF : « Oui c'est ça. C'est donc mettre le fer au sabot du cheval. »  
X : « Tu dois ferrer le cheval, enfin ferrer... l'étrier. »  
CF : « C'est mettre le fer au sabot. »  
X : « Ah oui, c'est mettre le fer ! Ah oui, d'accord. Je croyais que ça avait à voir avec les chevaux en général »  
CF : « Non, c'est uniquement mettre le fer. »  
X : « Ça j'aimerais pas non plus... ici, palefrenier ? »  
CF : « Palefrenier, donc encore une fois on est dans les chevaux. Donc là c'est plutôt quelqu'un qui s'occupe de l'aménagement, du bien-être etc. du cheval. Donc le box, tout ce qui est travail du cuir : la selle, les brides etc. Voir si le cheval va bien, le brosser, l'entretenir etc. Le soigner s'il est malade. Donc c'est vraiment vivre avec le cheval au quotidien... »  
X : « Oui, oui, d'accord. »  
CF : « C'est l'entretien. »  
X : « Consultant en intérim, ça c'est... ? »  
CF : « Vous avez déjà été dans un intérim ? »  
X : « Oui, oui. »  
CF : « Eh bien c'est la personne qui vous reçoit. »  
X : « Oui. Ça, ça va mais... ça oui, employé des jeux... »  
CF : « C'est quelqu'un qui travaille dans un casino. »  
X : « Ah oui. Je n'aime pas. Organisateur d'événements, c'est... »  
CF : « Alors, ça c'est vraiment pas évident à décrire. C'est quelqu'un qui participe activement à une organisation d'un festival, par exemple. Donc il va prendre contact avec les artistes, les faire venir... »  
X : « Ah oui, oui. »  
CF : « L'ingénieur du son. Ça va être aussi la sécurité, ça va être tout de A jusqu'à Z. »  
X : « Oui. »  
CF : « Alors c'est vraiment des gens qui sont en général polyvalents. »  
X : « Ici, détaillant prêt à porter, c'est... »  
CF : « C'est quelqu'un qui travaille dans un magasin où on vend des vêtements, évidemment. »  
X : « Oui. »  
CF : « Donc marchand détaillant, donc elle vend aux pièces etc. Donc les magasins qu'on peut retrouver dans le centre ville. »  
X : « Oui. »  
CF : « Plutôt petites boutiques, détaillant prêt à porter. »  
X : « Oui, oui. Auxiliaire polyvalente, c'est... ? »  
CF : « Alors c'est la même chose qu'aide-soignante, aide à domicile. Donc c'est une personne qui se trouve souvent dans des homes de personnes âgées et qui s'occupe souvent du nursing. Alors nursing, ça veut dire quoi ? Ça veut dire quoi ? Ça veut dire aider la personne à manger, à se laver, à se habiller, à se coiffer etc. Donc voilà. Et c'est souvent dans des homes de personnes âgées, ou alors à domicile où là on peut vous demander des tâches plus variées, comme la cuisine ou le ménage aussi. C'est vraiment une aide... »  
X : « Oui, oui. »  
CF : « Auprès de la personne. Les toilettes, bien évidemment... »  
X : « Oui. Réceptionniste, j'hésite, mais je vais mettre ici... détaillant, c'est la même chose que... ? »  
CF : « Oui, mais là on ne précise pas. »  
X : « Oui. Ça j'aime bien, mais bon, je suis pas trop douée mais j'aime bien. Je le mets quand même. »  
CF : « Ah oui, oui ! On part du principe que tout est possible. »  
X : « Oui oui. Ebéniste ? »  
CF : « Alors l'ébéniste c'est quelqu'un qui fait essentiellement de la sculpture sur bois, on peut trouver ça dans la garniture des meubles, et ce genre de choses. »  
X : « Ah oui. Ça j'aime vraiment bien aussi, mais je sais pas du tout dessiner. Je vais quand même le mettre là. Et j'ai pas du tout d'imagination. Détective privé... Non mais il y a... à un moment donné on voulait faire détective privé toutes les deux. On s'était lancé le défi. Et ceci je ne sais pas non plus. »  
CF : « Alors la domotique, c'est tout ce qui est la robotique à l'intérieur des maisons. C'est-à-dire je claqué dans les mains... »  
X : « Ah oui, oui. »  
CF : « Les volets se ferment, la cafetière se met en route toute seule à sept heures du matin, c'est du high-tech encore. »  
X : « Combien ? ça doit coûter ... »  
CF : « Ah oui, ça c'est pour une certaine clientèle. »  
X : « Terrassier... »  
CF : « J'ai mis de tout. »

X : « Webmaster, c'est ce qui concerne aussi les ordinateurs ? »

CF : « Oui, encore une fois oui. Webmaster c'est surtout quelqu'un qui travaille en réseau Internet. Donc c'est quelqu'un qui crée les réseaux Internet. »

X : « Oui. Educateur, ... si c'est par exemple en secondaire et tout ça, ... là, j'aime pas. »

CF : « Ah oui, donc pour vous un éducateur, c'est quelqu'un qui travaille dans une école essentiellement ? »

X : « Oui. »

CF : « Oui, non c'est... il y a vraiment beaucoup de possibilités au niveau des éducateurs. Mais si vous voulez, ça je peux vous expliquer après, si ça vous intéresse. »

(Entretien conseil CF Liège)

Le test a relativement bien fonctionné, malgré le fait que la jeune fille devait se faire expliquer la plupart des dénominations de fonctions. Elle a pleinement joué le jeu, respectant la consigne du « tout est possible », allant même jusqu'à retenir le métier d'ébéniste alors qu'elle ne sait pas du tout dessiner et n'a pas du tout d'imagination, précise-t-elle, et le métier de détective privé parce qu'elle s'était un jour lancé ce défi avec sa copine, qui d'ailleurs l'accompagne (silencieusement) à cet entretien.

Quant à l'agent, il s'est visiblement pris au jeu : les sollicitations constantes de l'usager le maintenaient en permanence dans la partie, et c'est avec bienveillance et non sans humour<sup>227</sup> qu'il s'est prêté à ce petit exercice définitionnel, dévoilant au passage, sans esbroufe inutile, l'étendue de sa connaissance du marché du travail. N'est-ce pas précisément ce niveau de savoir qu'il faudrait idéalement atteindre pour choisir une formation, en connaissance de cause, pour construire, de manière autonome, un projet professionnel ?

Quant aux « résultats » du test, l'agent se montre prudent au niveau de l'interprétation : entre un profil de serveuse, de luthier, de consultant en intérim, d'ingénieur du son, d'ébéniste ou de détective privé, ... le conseiller a du mal à identifier les recoupements ou regroupements sectoriels parmi les éléments de la catégorie « j'aime bien ». L'avis du conseiller est le suivant : le test confirme la nécessité d'une orientation professionnelle plus approfondie, comme aucune « orientation » n'apparaît clairement des pistes qui ont été dégagées. L'agent réitère donc sa recommandation initiale : l'usager doit se rendre auprès d'un conseiller en orientation.

Le jeu du « tout est possible » apparaît comme une initiation à une démarche d'orientation professionnelle, une amorce à ce travail réflexif que l'usager est invité à entreprendre. La principale ressource d'intéressement mobilisée par l'agent, pour mettre l'usager au travail sur lui-même, - hormis l'aspect ludique du test -, est la dimension normative du jeu, la seule consigne : le principe d'« égalité des possibles », plus exactement d'égalisation individuelle des possibles, cette idée redoutable selon laquelle rien n'est impossible, inaccessible, insurmontable pour l'individu. Dans ce cadre normatif, toute référence implicite ou explicite à des « contraintes objectives », de la part de l'usager, gagne à être interprétée comme une manifestation « pathologique », un attachement à des croyances ou représentations qui alimentent et masquent bien souvent une limitation d'ordre subjectif, un « trouble » de l'employabilité (manque de confiance en soi, méconnaissance de soi ou de la réalité du marché du travail, inexpérience de la vie, de la vie professionnelle, ...).

Le court extrait ci-dessous témoigne également de ce sens commun : ici, l'« erreur » de l'usager (de croire que son projet n'est pas possible) est liée à sa méconnaissance des systèmes d'enseignement et de formation, de la diversité des filières existantes, de leur accessibilité différenciée, mais également à une certaine forme de méconnaissance d'elle-même (concernant son niveau d'études).

---

<sup>227</sup> Le lecteur aura sans doute remarqué la très belle réplique (« problèmes en mathématiques ? »), après que l'agent eut expliqué que le conducteur de Clark renvoyait davantage à une fonction qu'à un métier et que l'usager se soit empressé de répondre par la négative (« il ne vaut mieux pas pour moi, ça »). Mais la jeune fille n'a visiblement pas « capté », - trop captivée par le jeu...

X : « Mais par exemple, ce que j'adore aussi c'est travailler avec les enfants. Cela j'aurais vraiment bien aimé, mais je pense qu'en formation c'est pas possible. »  
 CF : « Qu'est-ce qui vous fait croire que c'est pas possible ? »  
 X : « Ben je ne sais pas, je pensais qu'il fallait avoir un peu plus... je ne sais pas, de... »  
 CF : « Vous en êtes où au niveau de... »  
 X : « De mes études ? »  
 CF : « Oui. »  
 X : « Pas très loin. J'ai arrêté en troisième. Et je ne les ai pas réussies. »  
 CF : « Vous n'avez pas réussi. »  
 X : « Donc... »  
 CF : « Ok, donc ça veut dire que vous avez un niveau certificat d'études de base : CEB. »

(Entretien conseil CF Liège)

## § 5.2. La demande cachée

Comme nous l'explique un agent de Libramont, la demande de l'utilisateur n'est parfois pas la « bonne » demande, la demande « vraie », - « c'est bien connu » ajoute-t-il. Le « sens commun » auquel fait référence cet agent se fonde incontestablement sur un savoir « clinique », prend appui sur les principes théoriques de la psychanalyse. Mais cet agent, expert comptable de formation, peu familier au « jargon des psy », parle plus volontiers de « feeling », d'« intuition », d'« inspiration », pour exprimer les compétences nécessaires permettant de décoder et de faire apparaître clairement, aux yeux de l'utilisateur, sa demande (« inconsciente »).

On remarquera dans l'extrait ci-dessous le recours à la « cité inspirée » comme principal appui conventionnel de l'action : l'image de l'artiste et du photographe (celui qui a l'œil) apparaissent comme des procédés symboliques de construction de l'identité professionnelle du conseiller en formation à Carrefour. On remarquera également le souci de cet agent de faire coexister conscience « clinique » (la qualité) et esprit « gestionnaire » (l'efficacité).

« Pour ne pas perdre non plus trop de temps, il faut voir assez rapidement au feeling, par petites touches etc., tout doucement ce que les gens cherchent vraiment. Et peut-être décoder leur... je ne sais pas comment il faudrait dire ça, mais leur demande n'est parfois pas... c'est bien connu, leur demande n'est pas la bonne. La première question qu'ils posent n'est pas la bonne. Et quand on gratte un peu, il faut un peu décoder la demande et la retraduire et bien la placer. Parce qu'il y a des gens qui confondent encore allégrement tout, qui se sont trompés d'adresse en apparence. On décèle quand même après quelques minutes d'entretien qu'il y a malgré tout un besoin de formation ou pas. Que les gens n'ont pas besoin d'être formés, mais cherchent plus un emploi ou des choses dans ce style-là. Donc ça fait partie du jeu aussi. Je dirais que le feeling, l'intuition. Oui une espèce de sens de la psychologie joue beaucoup aussi pour rejoindre ce souci d'efficacité. Pour ne pas... pour se rendre compte de la demande réelle.

Ce feeling, je crois, oui, oui, pour pouvoir appréhender finalement ce que les gens cherchent vraiment, assez rapidement quoi. Même si la demande qu'ils formulent verbalement n'est pas tout à fait la bonne, se rendre compte assez vite de à qui on a affaire et comment on peut s'y prendre. Voir si on peut laisser les gens autonomes ou pas. Je crois que le feeling et l'intuition, le sens... je crois est un peu inné. J'ai vraiment l'impression qu'on peut être formé des jours... on en parlait en début de l'entretien. On peut être formé des jours et des jours à l'entretien conseil, mais je crois que c'est quelque chose... c'est un peu comme être artiste ou photographe.

Je crois qu'on a ou qu'on n'a pas ce sens de l'intuition, du feeling. Et moi je placerais ça très haut pour ne pas passer à côté de... passer à côté de son sujet comme on dit, et passer à côté de la demande réelle des gens quoi. Voilà. »

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

Différents extraits d'un entretien conseil, réalisé à Libramont, nous permettront d'apprécier ces composantes « psychanalytiques » ou « inspirées » du travail d'analyse approfondie d'une demande de formation : l'art de l'entretien conseil. L'entretien conseil met en présence une conseillère IFPME de Carrefour Formation et une jeune femme, d'une trentaine d'années, qui s'est présentée spontanément dans l'espace ouvert, sans rendez-vous, pour prendre des renseignements sur des formations en bureautique.

Après avoir brièvement présenté les offres de formation existantes, la conseillère fait progressivement basculer la relation du cadre de l'« accueil-conseil » à celui de l'« entretien

conseil ». Ce qui motive ce glissement, du point de vue de l'agent, c'est probablement le fait que l'utilisateur ne témoigne aucun signe visible de satisfaction ou d'insatisfaction quant au traitement de sa demande initiale : la jeune femme dispose des informations demandées, elle pourrait quitter les lieux, contente ou mécontente du service rendu, mais elle reste, comme en suspens, face à cette récolte d'informations. Pour l'agent, cette anomie passagère est interprétée comme le signe d'un souhait implicite, de la part de cette jeune femme, de poursuivre le travail d'insertion, de ne pas en rester là.

Comme cela se passe souvent à Libramont, l'évolution du cadre d'interaction ne s'accompagne d'aucun déplacement spatial : l'agent et l'utilisateur restent dans l'espace ouvert mais l'espace qu'ils occupent dans cette vaste salle de documentation se transforme progressivement, par leur action, en un « petit coin tranquille », propice à une analyse plus approfondie de la demande. Ils se sont attablés pour un moment : la jeune femme a posé son sac à ses pieds, a déposé son GSM sur la table, a retiré sa veste et l'a mise sur le dossier de la chaise qu'elle occupe, l'agent se tient également assis, en face d'elle, et cesse de faire des allées et venues incessantes entre les étagères de documentation ... autant de gestes, de signes, de rites qui marquent ce recadrage de l'intervention, l'entrée dans un nouvel espace d'action publique, un territoire existentiel jusqu'alors inexploré par l'utilisateur.

CF : « Donc, vous êtes institutrice de formation. »

Y : « Oui, tout à fait. »

CF : « Primaire, maternelle ? »

Y : « Maternelle. »

CF : « Oui. »

Y : « Et j'ai envie de changer d'orientation parce que maternelle, c'est bouché pour le moment depuis quelques années dans l'enseignement. »

CF : « Il y a combien de temps que vous êtes sortie de là ? »

Y : « Cinq ans. »

CF : « Vous avez eu l'occasion de travailler ? »

Y : « Oui j'ai travaillé, mais en dehors de l'enseignement. J'ai travaillé un an à la banque de la Poste. J'ai travaillé dans un magasin. »

CF : « Dans la vente ? »

Y : « Dans la vente, tout à fait. »

CF : « Vente de quoi ? »

Y : « Vente de jouets. »

CF : « Jouets. »

Y : « Et alors j'ai travaillé dans l'enseignement également. »

CF : « Des intérim ? »

Y : « Oui des intérim. Et comme l'année dernière, j'avais un temps plein toute l'année du 1<sup>er</sup> septembre au 30 juin. »

CF : « Et puis vous voilà en septembre. »

Y : « Me voilà en septembre. »

CF : « De nouveau sans emploi. »

Y : « Sans emploi ... (...) Donc voilà. Mais même c'est... c'est tellement laborieux, je vais dire, que... que je recherche une stabilité d'emploi. Et j'adore étudier, donc euh... donc voilà quoi. Et je connais une personne qui a fait une formation à Carrefour justement. Et qui a maintenant un emploi, c'est ma sœur. Elle est directrice d'une PME maintenant. Elle a réussi. »

(Entretien conseil CF Libramont)

L'analyse approfondie de la demande, opérée par l'agent, laisse apparaître en filigrane, au-delà d'une simple demande de formation en informatique, une quête existentielle de stabilité professionnelle. L'intuition de l'agent a fait mouche : son feeling l'a conduit à cette demande « cachée », la demande « vraie » de l'utilisateur, authentique, profonde ... que le collectif de travail valorise fortement. Rappelons que les équipes oeuvrent collectivement à la construction de savoirs pratiques permettant de déceler ces demandes « vraies » : l'intuition individuelle de l'agent est travaillée collectivement, en coulisses, lors de réunions ou de groupes de travail, en formation, lors d'échanges informels dans les lieux de convivialité, ... La fin de ce premier extrait attire notre attention sur un point : déceler une demande « vraie », nécessite pratiquement de la construire, en collaboration avec l'utilisateur. C'est en effet la

conseillère qui, très habilement, amène l'usager à formuler cette quête de stabilité, sur base du diagnostic : « et puis vous voilà en septembre ... de nouveau sans emploi ».

A ce stade de l'entretien, la demande de formation en bureautique apparaît, aux yeux de l'agent, comme un prétexte, un artefact qui instrumente la relation de mise au travail sur soi. L'usager parle de sa sœur qui a « réussi », grâce à une formation, suivie non pas « à » Carrefour, - confusion classique de la part des usagers (Carrefour n'étant pas un opérateur de formation !) -, mais visiblement par l'intermédiaire de Carrefour Formation. Ce modèle de réussite, cette cristallisation du projet, présenté par l'usager, constitue une piste d'action intéressante pour l'agent : l'occasion d'approfondir l'analyse de la demande en sondant la motivation réelle de l'usager à s'engager dans ce projet de stabilisation professionnelle au moyen d'une formation.

CF : « Maintenant on vous proposerait un intérim demain, est-ce que vous êtes prête à le prendre ou est-ce que vous avez décidé de tourner la page ? »  
Y : « Je suis prête à le prendre pour des raisons financières. »  
CF : « C'est ça. »  
Y : « Mais je continuerais les démarches à côté. »  
CF : « OK. Mais, est-ce que ce n'est pas vous que j'ai eue au téléphone hier et qui m'auriez dit que vous avez pris rendez-vous avec l'unité d'orientation du FOREM ? »  
Y : « Tout à fait. Oui, oui tout à fait. Euh... j'ai demandé donc à la conseillère d'orientation un rendez-vous. »  
CF : « Oui. »  
Y : « Euh... je voulais faire les choses dans l'ordre, ça me semblait plus logique. C'est-à-dire d'abord voir la conseillère pour m'orienter. »  
CF : « Oui. »  
Y : « Plutôt que d'aller à la recherche d'emploi ... »  
CF : « Et puis voir le volet formation ... ? »  
Y : « Plutôt que d'aller à la recherche d'emploi et me perdre dans tout le désordre. Donc... donc voilà. Mais j'ai... j'ai suivi, il y a quelques années, un atelier de recherche pour l'emploi. »  
CF : « Oui. »  
Y : « Donc avec CV, entretiens, simulations d'entretiens, etc. »  
CF : « C'est ça. (...) Et donc dans votre module de recherche d'emploi ou à l'orientation... »  
Y : « Oui ? »  
CF : « Il ressortait que la stabilité d'emploi... »  
Y : « Etait la priorité. »  
CF : « La priorité. Et les autres ? »  
Y : « Les autres, c'était euh... justement le contact, oui. Et euh... et alors comme l'intérêt au niveau euh... au niveau euh... au niveau du travail en soi. »  
CF : « Faire un travail qui vous intéresse ? »  
Y : « Voilà. »  
CF : « Et pas n'importe quoi, que ce soit stable. »  
Y : « Voilà. Pas à n'importe quel prix, non. »  
CF : « D'accord. »  
Y : « Ça non. »

(Entretien conseil CF Libramont)

L'analyse complémentaire révèle un premier facteur qui entrave la réalisation du projet de l'usager : la jeune femme ne semble pas encore prête à faire son deuil de l'intérim. Elle n'est pas prête à renoncer définitivement à l'emploi précaire, pour s'engager pleinement dans la construction d'un projet professionnel, au moyen d'une formation, qui lui assurerait la stabilité recherchée. Cependant, l'agent enregistre un point « positif » : cette jeune femme témoigne d'un certain sens de l'organisation, de planification du travail qu'elle opère sur elle-même. Elle exprime le souci de faire les choses dans l'ordre, après l'expérience visiblement infructueuse d'un module de recherche d'emploi : elle souhaite d'abord s'orienter, ensuite s'informer sur les formations existantes, pour alors se former et, enfin, revenir à la recherche d'un emploi stable. Néanmoins, le diagnostic de la situation, que l'agent est en train de construire en collaboration étroite avec l'usager, fait apparaître toute l'étendue de l'indétermination, du « flou » de ce projet professionnel. Au-delà de cet objectif de stabilité, cette jeune femme n'a visiblement aucune idée particulière de métier qu'elle souhaiterait

exercer, ni même de secteur d'activité : le projet s'arrête au souhait, assez vague, d'exercer un métier de « contact », faire un travail qui l'intéresse, « pas n'importe quoi », « pas à n'importe quel prix ».

L'agent revient alors un instant sur la demande initiale de l'utilisateur pour procéder, très brièvement, à une analyse des compétences et « leviers d'action » (loisirs, aspirations, ...).

CF : « Quand vous parlez de recherche en bureautique, vous avez des connaissances en bureautique ? »

Y : « Non, à part mes expériences sur le terrain. Justement à la banque de la Poste, j'ai travaillé un an. C'était dans la comptabilité. Euh... évidemment c'était toute la journée devant un ordinateur. Sinon... sinon non je n'ai pas eu de... à la BBL aussi. Mais sinon je n'ai pas de formation là-dedans. »

CF : « En dehors de l'activité professionnelle, donc vos loisirs ou quoi, est-ce qu'il y a des choses qui vous passionnent ? »

Y : « Le dessin. Sans être imbue, je dessine, je dessine bien donc... tout ce qui est manuel en fait. Euh... comment ? Sculpture, dessin, donc... »

CF : « Et vous en faites comment ? De manière occasionnelle ou est-ce que vous suivez des cours ? »

Y : « Non. J'ai voulu suivre des cours, il fallait aller à Arlon. Je m'étais renseignée en dehors... pardon, de ce secteur-là, je fais une parenthèse. »

CF : « Oui. »

(Entretien conseil CF Libramont)

Mais cette analyse tourne court, peut-être par manque d'inspiration réciproque ... La piste entrouverte par l'analyse des leviers d'action (le dessin) s'est rapidement révélée être une impasse, une « parenthèse » que l'utilisateur s'empresse de refermer. C'est alors que s'amorce la clôture de l'entretien conseil, par un conseil bienveillant de l'agent : avant de choisir une formation, qu'elle soit ou non en bureautique, l'agent suggère à l'utilisateur de s'informer davantage sur les secteurs d'activité et les métiers existants, afin d'approfondir la détermination de son projet professionnel.

L'agent invite alors l'utilisateur à sortir du cadre de l'entretien conseil pour un autre cadre, plus informel, une sorte de cours particulier portant sur les techniques de recherche d'information à Carrefour Formation : le système de classement, le contenu des étagères, le contenu des « fardes métiers », les ouvrages de référence ... Les deux interlocuteurs se sont relevés, ils ont quitté leur « petit coin tranquille » qu'ils s'étaient aménagé dans le « flux continu » de l'espace ouvert, et déambulent maintenant, ensemble, entre les étagères. L'objectif de ce cours particulier est d'activer les facultés d'autonomie de recherche d'information de l'utilisateur, dans ce centre de documentation difficilement accessible à des non-initiés. L'autonomie de l'utilisateur, dans le travail qu'il effectue sur lui-même, ne peut jamais être considérée comme acquise, du point de vue de ces professionnels : elle est toujours à construire, à développer, à activer.

### § 5.3. La demande contrainte

Les professionnels de l'insertion, de Carrefour Formation ou d'ailleurs, s'accordent généralement sur l'idée selon laquelle le motif « prescrit » (d'entrée en formation, dans un dispositif d'accompagnement, dans un module d'orientation, ... même dans l'emploi) correspondrait au « degré zéro » de la demande. Il s'agit d'une situation de travail caractéristique, bien connue des travailleurs de l'insertion, qui pose, éprouve et déplace quotidiennement les limites (éthiques) de leur intervention, qui remet perpétuellement en question le sens même de ce « jeu » de la demande (Renders, op. cit.).

A Carrefour Formation, les demandes contraintes ou motifs prescrits sont monnaie courante. On peut identifier trois catégories de demandes prescrites : 1) celles qui émanent de jeunes demandeurs d'emploi, bénéficiaires du Plan Jeunes Plus du FOREM (PJ+), engagés par contrat dans une action de formation dans un module de détermination, et « envoyés » à Carrefour Formation par leur CAP ; 2) celles qui émanent de chômeurs de longue durée, insérés dans un programme de transition professionnelle (PTP), également « envoyés » par les

CAP ; 3) enfin, celles de tout demandeur d'emploi qui éprouve le besoin de passer à Carrefour Formation pour pouvoir attester, vis-à-vis de l'ONEM, de son comportement de chercheur d'emploi actif et disponible.

La dernière catégorie de demandes prescrites ne pose guère de difficulté « morale » aux agents : ils se bornent, après examen et diagnostic d'une motivation « désespérément » prescrite, à jouer ce « rôle », peu valorisant, de « poteau indicateur », « poinçonneur des lilas », « distributeur automatique d'attestation ». Ce type de demandes prescrites pose essentiellement des difficultés d'ordre technique : elles gonflent « inutilement » les flux, empiètent sur le travail « vraiment utile ». Le renforcement des mesures de contrôle des chômeurs contribue inévitablement à leur prolifération. Quant aux deux premières catégories de demandes prescrites, similaires par de nombreux aspects, elles interrogent au quotidien les travailleurs de Carrefour Formation. Certes, travailler sur l'employabilité d'un individu sous la contrainte se révèle souvent impraticable et difficilement tenable sur un plan éthique. Cependant, il est totalement impensable, pour les agents, d'exclure une demande prescrite, - faisant ainsi courir à leurs clients le risque d'une sanction. Dès lors, deux possibilités s'offrent aux agents : 1) l'« acharnement thérapeutique » qui consisterait, à tout prix, à faire émerger une demande « vraie » à partir de « rien », ou déceler une demande « cachée », ici, derrière la contrainte, et non pas derrière une autre demande, comme nous l'avons vu précédemment ; 2) une entorse (« inévitable ») au principe d'autonomie de l'utilisateur.

L'illustration proposée, ici, relève clairement de cette deuxième orientation ou stratégie déployée par les agents, particulièrement intéressante sur un plan analytique. Une jeune fille se présente à Carrefour Formation avec une demande précise : elle cherche une formation en informatique. Elle n'a pas vingt ans. Elle a arrêté l'école il y a quelques semaines, en cours d'année, alors qu'elle était inscrite en 7<sup>ème</sup> professionnelle en gestion. Elle est demandeuse d'emploi, bénéficiaire du Plan Jeunes Plus, et c'est visiblement dans ce cadre qu'elle se rend à Carrefour Formation : « au FOREM, justement, on m'a envoyée ici », précise-t-elle rapidement.

L'agent commence par soupeser la charge de la contrainte, exercée de facto par le FOREM, sur la demande de l'utilisateur, sur l'expression de ce désir apparent de se former en informatique. La motivation ne semble pas entièrement « prescrite » par le cadre institutionnel du PJ+, bien qu'elle se moule admirablement dans ce cadre normatif : l'utilisateur souhaite suivre une formation pour ne pas rester inactif (ce qui nous renvoie au principe d'activation) et pour un éventuel bénéfice, « un plus » (ce qui nous renvoie au principe de capitalisation des actions). Visiblement, l'informatique relèverait davantage du prétexte, d'une occasion comme une autre « de ne pas rester comme ça à rien faire », que d'un projet professionnel longuement mûri. Et bien que sur ce point précis, la demande ne soit pas totalement recevable, - sur un plan strictement déontologique -, l'agent, comme pour encourager cette quête d'autonomie, ne peut que donner raison à cette jeune fille apparemment pleine d'entrain, emplie de bonnes résolutions. De son point de vue, il serait en effet préjudiciable de « casser » cette motivation, - si balbutiante, si peu réfléchie, si mal orientée soit-elle.

CF : « Donc... oui, vous m'avez dit que vous étiez demandeuse d'emploi ? »

X : « Oui. Mais au FOREM justement, on m'a envoyée ici. »

CF : « Oui voilà. Mais oui, oui oui au niveau des informations formation, oui. »

X : « Oui. »

CF : « Mais sinon c'est bien une demande de votre part, que vous formez, de toutes manières ? »

X : « Oui oui. Oui, parce que j'ai cherché du travail depuis février, et je n'ai toujours rien. Donc j'ai dit, pour ne pas rester comme ça sans rien faire... »

CF : « Bien sûr. »

X : « Ben autant suivre une formation, ça va m'apporter un plus. »

CF : « Oui, vous avez bien raison. »

X : « Et voilà. »



L'agent traite donc la demande, sans approfondir beaucoup plus loin son analyse, alors que dans d'autres situations, il se serait probablement acharné davantage sur la formulation de la demande, sur l'analyse motivationnelle ou encore l'analyse de faisabilité du projet. Ici, et c'est sans doute à contre-cœur, qu'il doit jouer le jeu de l'« accompagnement obligatoire » : la phase de diagnostic est ici avortée au profit d'une intense phase de conseil, dans laquelle l'agent va pouvoir se rattraper, faire bénéficier sa cliente de tout son talent, de son expertise, tant au niveau des contenus de formation, que de leurs modalités organisationnelles et pédagogiques. L'agent se montre à la fois précis, concis et prévenant (« n'hésitez pas à reposer des questions... parce que je vous bombarde »). L'empathie, l'humour se mêlent subtilement à une micro-évaluation, très informelle, de la demande de l'usager, de sa situation, de la faisabilité de son projet ; il s'agit essentiellement d'un « pré-repérage » qui vise moins à produire un diagnostic qu'à avertir sa cliente des conditions d'accès aux formations, visiblement très « selectifs », du FOREM, - en particulier ce test en orthographe que ne semble pas redouter l'usager.

CF : « Oui. Et alors, au FOREM, ça se passe alors, les formations de base, à l'avenue Rogier au numéro 20. Et là c'est plus bref, mais il y a le fait que ça ne commencerait peut-être pas non plus nécessairement vraiment tout de suite, tout de suite. C'est une autre philosophie. La promotion sociale fonctionne en année scolaire, et le FOREM fonctionne plus en modules qui débutent à différents moments de l'année, et ça dépend de ce que vous choisissez. Il y a de toute façon toujours évidemment une base bureautique. Donc là ça colle à votre demande de départ, de secrétariat bureautique, et vous pouvez adjoindre à ça soit de la gestion. Et alors, par après vous pouvez postuler comme employée polyvalente, soit des langues, mais il faut déjà un certain niveau en langues. Alors j'espère que je ne vous donne pas trop d'éléments, mais n'hésitez pas à reposer des questions. »

X : « Non, non. »

CF : « Parce que je vous bombarde. »

X : « Oui, oui. »

CF : « Mais sinon au FOREM, il y a aussi un test d'entrée où il faut 70%, un test d'orthographe. Est-ce que ça va pour vous, ça aussi l'orthographe ? »

X : « Ah l'orthographe, c'est parfait. »

CF : « Tant mieux, tant mieux parce qu'en effet c'est un test éliminatoire. »

X : « L'orthographe, pas de problèmes. »

Dans un souci commun de fournir, à l'usager, l'offre de formation la plus neutre et la plus complète possible, l'agent doit expliquer à l'usager l'éventail des pistes qui s'offrent à lui, sans toutefois le « bombarder », le noyer dans une infinité de possibles. L'agent retient donc deux pistes principales de formations dites « qualifiantes », avec chacune ses avantages et ses inconvénients : en Promotion sociale, on décroche un diplôme mais c'est plus long, au FOREM, on n'a pas de diplôme mais une « formation pratique intensive bien reconnue par les employeurs et un stage en entreprise ». On remarquera que, spontanément, la jeune fille s'orienterait plutôt vers une formation du FOREM ; on est en droit de se demander si cela ne tient pas au fait que c'est précisément le FOREM qui l'« envoie » à Carrefour Formation, - notons à nouveau cet amalgame, préjudiciable pour l'usager, entre FOREM Formation et FOREM Conseil).

CF : « Donc en fait les deux possibilités vous sont ouvertes alors, soit plutôt Promotion Sociale, soit plutôt FOREM. Et il y a éventuellement même d'autres organismes, on pourrait regarder aussi dans les fardes, ou bien vous pourriez regarder à votre aise après l'entretien. Mais sinon, ce sont quand même deux grands opérateurs qualifiants alors. Parce que oui, ça je vous ai pas dit, au FOREM, vous n'avez pas de diplôme, vous avez simplement un document qui atteste que vous avez effectué la formation, mais vous avez quand même une formation pratique intensive bien reconnue par les employeurs et un stage en entreprise. »

X : « Ah oui. »

CF : « Donc c'est un peu une autre optique, et chaque solution apporte ses avantages. Je ne sais pas ce que vous en pensez ? »

X : « Ben à la rigueur, je préférerais le FOREM, ... »

CF : « OK. Mais je vais de toute façon aller chercher la farde pour... »

(L'agent parcourt la farde avec l'usager ...)

X : « Mais, c'est plus intéressant de faire alors d'abord promotion sociale ? »

CF : « Ça dé... si vous visez le diplôme, oui. Mais si vous voulez... maintenant je n'ai pas de baguette magique, mais peut-être avoir des chances de travailler plus rapidement et d'avoir plus rapidement quelque chose qui vous permette d'être quand même active sur le marché de l'emploi. Là, ce serait plutôt le FOREM, mais en sachant en effet que c'est pas diplômant. »  
 X : « Ah oui. »  
 CF : « Diplômant. Donc qui vous donne un diplôme, un papier. Il faut voir si c'est important pour vous parce qu'évidemment comme dans tout, il y a des avantages et des inconvénients. Et ce qui est diplômant, ben c'est souvent aussi plus long. »  
 X : « Ah oui. »  
 CF : « Ça c'est vraiment vous qui pourrez voir ce qui est le plus important pour vous. Ici c'est rien que de la bureautique... C'est employé administratif de nouveau... c'est plus... attendez... non je pense pas qu'il soit diplômant, c'est plus... moins poussé. Mais je vais vous laisser regarder l'ensemble. »  
 X : « Je réfléchis, parce que... »  
 CF : « Bien sûr. Mais ce qu'il y a, vous ne devez pas non plus prendre de décision immédiate. »  
 X : « Oui, oui. »  
 CF : « Sinon que, évidemment il vaut mieux ne pas trop attendre non plus. Mais je veux dire, vous ne devez pas vous décider dans la minute. »

(Entretien conseil CF Liège)

## § 5.4. La demande parasitée par un tiers

Nous l'avons déjà évoqué, l'analyse d'une demande parasitée par un tiers constitue une « situation critique » bien connue des agents à Carrefour Formation. Nous avons eu l'occasion d'assister à, et d'enregistrer, un entretien qui relève incontestablement de cette catégorie bien particulière de situation de travail.

Cet entretien, effectué à Libramont, met en scène un conseiller FOREM de Carrefour Formation, un usager de moins de 20 ans et son père. C'est le père qui a pris rendez-vous pour l'entretien conseil de son fils, tout récemment inscrit comme demandeur d'emploi. Il s'est inscrit la veille au FOREM, entrant automatiquement dans le cadre du Plan Jeunes Plus, après avoir mis un terme à son contrat d'apprentissage, au sein d'une structure d'enseignement en alternance. Après trois années passées dans l'enseignement technique en mécanique, et 3 ans d'apprentissage en maçonnerie, il est dégoûté de la mécanique et du secteur de la construction : « *mal tombé* », dit-il, lorsqu'il évoque l'entreprise où il était apprenti ; « *on lui lançait même des mottes de mortier à la figure* », ajoute son père ... L'entretien ne se structure sur aucune demande initiale de formation de la part du jeune demandeur, ni sur aucune autre demande que celle du père, somme tout assez vague et largement implicite, d'aider son fils à traverser cette période difficile, à faire un choix (de vie, de métier, de formation, ...).

Ce court extrait met en évidence les difficultés que peut éprouver un conseiller en formation lorsqu'il doit faire émerger une demande ou un projet individuel, dans le cadre d'une relation individualisée « parasitée » par un tiers, - ainsi que les techniques qu'il déploie pour contourner ces difficultés. Le père est omniprésent dans la relation. La place qu'il occupe semble à la hauteur de son inquiétude pour son fils : en début d'entretien (avant l'extrait ci-dessous), il semble extrêmement déçu de l'abandon de son fils en maçonnerie et attribue principalement cet échec à l'école et au patron de stage. Il est également tourmenté par l'issue de cet abandon, et passablement agacé par l'apathie ou l'indécision de son fils, tout au long de l'entretien, - ce qui aurait tendance à le conforter dans le rôle du « demandeur ».

CF : « Alors est-ce que tu as une idée de ce que tu veux faire ou pas vraiment ? »  
 Jeune : « J'ai pensé, je ne sais pas, comme magasinier, pour... »  
 Père : « Educateur. »  
 Jeune : « Educateur. »  
 Père : « Il a fait sa demande éventuellement pour rentrer à la police. Mais là il attend des nouvelles. »  
 CF : « Et puis il y a des conditions de diplômes pour passer les examens etc. »  
 Père : « Oui mais pour être, je vais dire... comment est-ce que c'était ? »  
 Jeune : « Auxiliaire. »  
 Père : « Auxiliaire, c'était bon. »  
 CF : « Qu'est-ce qui t'a fait penser à ce métier-là, par exemple le métier de magasinier ? Qu'est-ce que tu connais ? Qu'est-ce qu'il fait un magasinier pour toi ? »

Jeune : « Ben il... je ne sais pas, il met dans les rayons ou il explique aux gens... je ne sais pas, donc ... le matériel ou quoi. »  
 CF : « Tu connais un magasinier peut-être dans ton entourage ? Non ? Pas vraiment ? Ce n'est pas grave, je te demande si... »  
 Père : « C'est-à-dire qu'on est en commerce, ses grands-parents aussi. Nous... donc il a toujours vécu en commerce. Il sait vendre. Mon beau-père a un magasin d'électroménager, parfois il est tout seul dedans parce que mon beau-père va faire un dépannage. Et... je veux dire que question approche avec le client, le contact avec le client, il serait bon là-dedans. Question de vendeur, magasinier. »  
 CF : « Tu parles de la vente en même temps ? »  
 Jeune : « Oui. »  
 Père : « Expliquer aux gens. »  
 CF : « Et tu as eu déjà l'occasion de travailler chez ton grand-père, chez tes parents ? »  
 Jeune : « Oui. »  
 CF : « Qu'est-ce qui t'attire dans ce métier-là ? »  
 Père : « Le contact avec les gens. Parce qu'il vient de passer... il est engagé comme pompier à Nassogne. Avant ça il était... il est à la Croix Rouge. Il aime bien le contact avec les gens, je pense. »  
 CF : « Tu aimes ça ? »  
 Jeune : « Oui. »  
 CF : « Tu aimes le contact avec les gens ? »  
 Jeune : « Oui. C'est toujours ça que j'ai... j'aime bien aider les gens et tout ça mais... »  
 CF : « Alors concernant le métier d'éducateur, qu'est-ce que c'est pour toi un éducateur ? »  
 Jeune : « Ben je ne sais pas, surveiller des jeunes et tout ça. Puis aider les jeunes. »  
 CF : « Tu en as déjà rencontré peut-être dans des activités, où tu habites ? »  
 Père : « Il ne se rend pas compte. Mais à l'école, les enfants à problème, il était toujours dessus à les aider. Il y a eu... il a fait la connaissance d'un sourd et muet. Puis un autre enfant en primaire... déjà tout petit, je veux dire, il toujours été attiré par ces enfants-là pour les aider et les défendre un petit peu contre les autres. Le petit garçon qui était assez gros et que tout le monde se moquait, il était toujours près de lui. Enfin bon, il a toujours eu cette attirance comme ça à aider les plus faibles. »  
 CF : « Et peut-être que tu as participé à des mouvements de jeunesse ou... ? »  
 Jeune : « Ben dans les soirées et tout ça, les bals et tout ça. »  
 CF : « Non, je parle de... parfois il y a le patro, il y a les scouts, enfin... et donc là parfois on a l'occasion de s'occuper de plus jeunes. »  
 Jeune : « Non. »

(Entretien conseil CF Libramont)

La tâche principale de l'agent consiste à évacuer le père de cette relation individualisée, tenue en échec par la place qu'il occupe. A aucun moment l'agent ne s'adresse au père, dans ce court extrait ; néanmoins, à quatre reprises, le père répond à la place de son fils. Mais l'agent tient bon : il s'accroche à son usager (le fils), le « vrai », le « bon », ... et non celui qui cherche à tout prix à se faire passer pour le demandeur (le père).

Comme le jeune évoque, d'entrée de jeu, l'idée de devenir « magasinier », l'agent commence par creuser cette piste, sans tenir compte des interventions du père sur le métier d'éducateur ou la fonction d'auxiliaire de police. Mais cette première piste se révèle être une « fausse piste », précisément cette « piste familiale » dont il convient d'extraire l'usager, dans un souci d'autonomie.

Ce qui ressort de l'analyse sommaire des aspirations ou représentations professionnelles du jeune, c'est une certaine attirance pour le « contact avec les gens », - bien que le contact avec le conseiller ne semble pas évident à établir. C'est donc cette seconde piste (éducateur) que l'agent se propose d'explorer. On sent à ce stade, une certaine amertume ou déception de la part du père quant à cette orientation professionnelle, tout en lui reconnaissant une certaine valeur « biographique » : il reconnaît l'attirance que son fils a toujours manifestée pour « les plus faibles », pour « les enfants à problèmes », et a du mal à cacher le désarroi que provoque chez lui la douloureuse association d'idées d'un fils à problèmes attiré vers des enfants à problèmes. Il décroche progressivement de l'entretien. Quant au fils, il est visiblement perdu entre trois de ces « projets professionnels » : un projet d'éducateur qui semble être le sien mais dont il ne sait pratiquement rien dire, un projet de magasinier qui apparaît plutôt comme un projet « familial » (« on est en commerce »), et une sorte de projet par défaut (auxiliaire de police).

Seul l'agent semble désormais y voir clair : il mise tout sur le projet d'éducateur. La suite de l'entretien s'oriente vers une recherche d'information sur le métier d'éducateur et sur l'offre

de formation existante dans ce secteur. L'agent montre les étagères, les fardes, sort quelques documents, pendant que le père reste en retrait.

C'est à l'abri du père, que le jeune manifeste à l'agent son envie d'apprendre le métier d'éducateur et son intérêt pour suivre une formation. Le conseiller profite de ce moment privilégié avec le jeune pour lui expliquer, assez brièvement, le cadre réglementaire du Plan Jeune Plus dans lequel il s'inscrit automatiquement comme jeune demandeur d'emploi sortant des études : « *tu vas être contacté par un CAP pour bénéficier d'un accompagnement individualisé* », « *tu vas signer une convention d'insertion* », « *tu devras choisir un module d'action* », ... Par ces explications sommaires, l'agent tente essentiellement d'inscrire, dès à présent, l'action ponctuelle qui vient d'être menée, dans un travail global sur son employabilité, sur son autonomie en recherche d'emploi.

### § 5.5. Le cas Dostoïevski : l'impossible individualisation du double

Le cas Dostoïevski n'a rien à voir avec les pérégrinations d'un Russe à Carrefour Formation, mais bien des démêlés entre un agent Carrefour Formation et un « double » demandeur. Ce « cas » pourrait s'inscrire dans la catégorie des demandes parasitées par un tiers, mais il en constituerait alors une sous-catégorie bien spécifique : lorsque le tiers est indissociable du demandeur. Il ne s'agit pas donc pas d'une situation typique où la demande du tiers se mêle à la demande de l'usager, mais une situation « limite » où demandeur et tiers ne forment qu'un, sont coagulés, indivisibles, in-individualisables.

Cet entretien conseil, mené à Liège, met en présence une conseillère FOREM de Carrefour Formation et deux usagers d'origine turque. Ces deux visiteurs de l'espace ouvert ont été rapidement aiguillés, par un des conseillers assurant la permanence de l'accueil en « flux continu », vers le 7<sup>ème</sup> étage pour un entretien conseil, sans rendez-vous préalable. L'obstacle de la langue explique cette migration improvisée vers le 7<sup>ème</sup> étage, vers un espace individualisé plus adapté à l'écoute attentive du demandeur.

Parallèlement à cet obstacle linguistique, un autre élément, qui lui est étroitement lié dans ce cas précis, vient perturber la relation individualisée de l'entretien conseil : la présence d'un tiers. Ce type de configuration relationnelle n'est jamais idéal, du point de vue de l'agent, pour faire émerger une demande individuelle. Elle ne se prête guère à l'individualisation de la politique, au travail de responsabilisation opéré par l'agent. Le début d'entretien est extrêmement laborieux : l'agent a du mal à décoder la demande, à identifier le demandeur ainsi que le statut du tiers.

CF : « Bonjour. Moi je m'appelle D. C. et vous venez... ? »
X : « Pour le... alors on fait le truc là ... avec ... et ... pour apprendre le ... avec ... »
CF : « Oui. »
X : « Et... comment dire ? »
CF : « Oui. »
X : « Alors voir ça marche comment avec les conducteurs ? »
CF : « Conducteurs... chauffeurs poids lourds ? »
X : « Je ne sais pas comment expliquer. »
CF : « Camions. »
X : « Non, non ordinateur. »
Y : « Ordinateur. »
CF : « Conducteurs. Vous m'avez dit... »
X : « Non j'ai dit... je me suis trompé alors. C'est ordinateur. »
CF : « Vous venez d'où ? »
X : « De Liège. »
CF : « Non, de quel pays ? »
X : « De Turquie. »
CF : « De Turquie. Je ne saurais pas parler turc. »
Y : « Allemand ? »
CF : « Allemand ? »

X : « Non on sait parler. C'est le problème, je ne sais pas comment je vais expliquer alors. Il me dit quelque chose et j'oublie tout. Il m'a dit avec... »  
 CF : « L'ordinateur. »  
 X : « Avec l'ordinateur. Mais ... il veut faire le stage ... avec... Ah on parlait avec quelqu'un. Alors je dis : je veux faire ça avec l'ordinateur alors. Comme ça ... comment ça marche avec. Vous comprenez ce que je dis ? »  
 CF : « Pas vraiment. Je comprends beaucoup de choses, mais je ne comprends pas tout. Alors ne me racontez pas ce que vous avez dit à l'autre, dites-moi un peu qu'est-ce que vous lui avez demandé. »  
 X : « On demandait alors, on peut... on peut faire ça avec l'ordinateur alors. »  
 CF : « C'est quoi ça ? »  
 X : « Ça... comment dire ? Comment ? Je te prie... avec ordinateur, ça marche comment. Et le comment alors ? »  
 CF : « Vous voulez apprendre à travailler avec l'ordinateur ? »  
 X : « Oui. C'est ça. »  
 CF : « C'est sûr ? »  
 X : « Oui. C'est sûr. »

A ce stade, l'agent est parvenu à décoder la demande initiale de l'utilisateur (« ordinateur »), à la traduire en une demande de formation en « informatique – bureautique ». Il semblerait également que l'interlocuteur principal (X) ne soit pas le demandeur mais son traducteur de fortune : « il me dit quelque chose et j'oublie tout ». Le demandeur (Y) n'a jusqu'à présent prononcé que deux phrases d'un mot chacune : une phrase affirmative (« ordinateur ») pour confirmer la traduction laborieuse de sa demande, et une phrase interrogative (« allemand ») proposant à l'agent une alternative entre le français et le turc. Mais un doute subsiste quant au statut du tiers ...

L'analyse du conseiller en formation pourrait en rester là, au stade de la formulation initiale d'une demande de formation : l'agent sortirait de ses fardes quelques offres de formation en informatique et bureautique, émanant des différents opérateurs partenaires, expliquerait brièvement les spécificités de chaque opérateur en termes d'horaire, de durée, de certification, de conditions d'admission, ... et laisserait au demandeur (et à son traducteur) le soin de prendre les contacts nécessaires avec les centres de formation, et d'entreprendre les démarches d'inscription en formation. Mais l'agent souhaite profiter du cadre de l'entretien conseil pour approfondir l'analyse de cette demande.

CF : « Vous avez déjà travaillé avec l'ordinateur ? »  
 X : « Non. »  
 CF : « Non ? »  
 Y : « Non pas déjà. »  
 CF : « Et vous ? »  
 X : « Non. »  
 CF : « Et vous voulez apprendre à travailler avec l'ordinateur aussi ? »  
 X : « Oui. »  
 CF : « Vous êtes sûr ? Ce n'est pas pour faire comme lui ? »  
 X : « Non, non, sûr, sûr, sûr. »  
 CF : « Vous avez déjà travaillé quelque part ? »  
 X et Y : « Non, non. »  
 CF : « En Turquie ? »  
 X : « En Turquie, non. »  
 CF : « Non. Et ici, vous êtes ici depuis combien de temps ? »  
 X : « Ça fait deux ans. »  
 CF : « Deux ans. »  
 X : « Oui, presque deux ans. »  
 CF : « Et vous ? »  
 Y : « Oui, deux ans. C'est la même, on était ici ensemble. On était ici ensemble à la même... on était à la même... Oui, presque deux ans on est ici alors. »  
 CF : « D'accord. Vous avez le permis de travail ? »  
 X : « Oui. »  
 CF : « Tous les deux ? »  
 X et Y : « Oui oui. »  
 CF : « Juste une question : si c'est surtout lui qui parle, c'est parce qu'il parle mieux le français ou c'est parce que vous êtes timide ? »  
 Y : « Non, je ne parle pas bien. »

X : « Il parle aussi. Il m'a dit : c'est mieux que je demande. »  
CF : « Hum hum. D'accord. Je ne sais pas ... »

L'agent comprend alors que le tiers n'est pas simplement un traducteur mais un co-demandeur : X souhaite également « apprendre à travailler avec l'ordinateur ». L'agent doit donc s'adapter, en cours d'entretien, et traiter simultanément deux demandes individuelles de formation, - dans la mesure où le cadre de l'entretien conseil, contrairement à celui des séances d'information collectives, ne se prête guère au traitement de demandes collectives. Consciencieusement, l'agent s'assure de l'authenticité de la seconde demande de formation en informatique (« ce n'est pas pour faire comme lui ? ») : la question de l'autonomie de l'utilisateur est en jeu. En aucune manière, l'agent n'accepterait de traiter une demande « copiée sur celle de son voisin », pour des raisons éthiques « évidentes » : il ne rendrait pas service à son client. L'agent est visiblement ennuyé, mis en alerte, par les réponses communes fournies par ses deux clients aux questions qu'il pose : ils semblent toujours d'accord, dans une situation identique, avec une demande similaire ... S'agit-il de deux usagers ou d'un double ?

CF : « Et il faut absolument que vous fassiez la même chose alors ? »  
X : « Oui, bien sûr. »  
CF : « Parce que si c'est toujours lui qui doit vous traduire, il faut que vous soyez toujours d'accord. »  
Y : « Oui, on est d'accord. Il sait parler. »  
CF : « Vous pouvez vous tromper vous savez. Ma maman n'arrête pas de se tromper dans le français. Ça arrive à tout le monde d'aller à l'étranger. Moi j'irais en Turquie, je ne serais pas fière non plus pour parler turc. »  
X : « C'est normal »  
CF : « Dites-vous bien que c'est pareil si on inverse la situation, c'est pareil. Parce que moi j'ai peur là, parce qu'il y a beaucoup de choses qui sont écrites en français. »  
X : « Oui. »  
CF : « Il y a quand même beaucoup de calculs et beaucoup de logique si on veut devenir technicien d'informatique. Je vais vous poser encore une question. »  
X : « Oui. »  
CF : « Et je voudrais que vous répondiez. Vous avez fait vos études en Turquie ? »  
X : « Oui. »  
CF : « Et vous avez fait quoi comme études en Turquie ? Et là, c'est chacun qui répond. Parce que je suppose que vous n'avez pas été... »  
X : « Non non. En Turquie, c'est pas comme ici. Là-bas... moi j'ai été jusqu'ici ... Et par exemple lui aussi. »  
CF : « Jusqu'à 17 ans ? »  
X : « Jusque 5 ans. »  
CF : « Attends, attends, jusque 5 ans ? »  
X : « Là-bas, ce n'est pas comme ici. »  
CF : « Oui ça je sais. »  
X : « J'ai été jusque 5. Après, je n'ai pas été. Et lui aussi. »  
CF : « Jusque 5 ... mais ça fait jusqu'à quel âge alors ? »  
X : « Jusque l'âge ? Jusque 14, 15 ans. »  
CF : « 14, 15 ans, d'accord. »  
X : « Oui quelque chose comme ça, oui. Et voilà. »  
CF : « Et après, depuis vos 14, 15 ans, vous n'avez plus été à l'école ? »  
X : « Non non, pas été. »

(Entretien conseil CF Liège)

C'est en vain que l'agent tente de dédoubler cette coagulation d'utilisateurs : il croit les tenir avec une question relative à leurs études en Turquie (« et là c'est chacun qui répond »), mais là encore, c'est l'« indivision » qui s'exprime et non deux sujets. C'est à un agencement collectif d'énonciations insécables, que se heurte l'agent, à une demande in-individualisable et, dès lors, difficilement traitable par l'agent, - eu égard au souci de « professionnalisme » ambiant à Carrefour Formation. L'agent doit se contenter d'orienter Y vers une formation en langues et X vers un module d'orientation, de les encourager à travailler chacun leur autonomie, en fonction de leurs besoins spécifiques. Actuellement, l'accompagnement de ce travail ne peut être pris en charge par l'agent, car il dépasse largement le cadre de ses missions et de ses compétences.

## § 5.6. La demande incomplète

Nous avons examiné différentes situations critiques d'analyse de demande en formation : la demande « irrecevable », la demande « cachée », la demande « contrainte », la demande « parasitée par un tiers », l'impossible individualisation d'un « double demandeur ». La demande incomplète n'entre pas dans la catégorie indigène des « situations critiques », des « entretiens difficiles », des « cas lourds » : elle renvoie au contraire à une situation « idéale », à mi-chemin entre l'« acharnement thérapeutique » et l'« expertise à la chaîne », dans laquelle l'agent déploie les multiples dimensions, composantes ou facettes de son métier.

En effet, lorsque la demande est « complète », - entendons par là, issue d'un (long) travail réflexif ayant abouti à la construction d'un projet (de vie, de métier, de formation) cohérent et réaliste, énonçable en des termes reconnus, légitimés par l'institution, et cela arrive, bien entendu -, l'intervention de l'agent se concentre sur une seule dimension du métier : l'expertise en formation. La dimension « clinique » du métier est automatiquement mise en veille dès que l'usager fait preuve d'une « autonomie suffisante » en recherche d'emploi ou en recherche de formation. Comme cet usager, d'une trentaine d'années, récemment engagé dans un projet de « Cyber Ecole », qui arrive à Carrefour Formation avec une demande très précise de formation en informatique, ciblée en fonction de ses besoins pratiques immédiats, et qui repart au bout d'un quart d'heure en s'exclamant : « merci pour tout, la vie est belle ». « La vie est belle » confirme l'agent, un peu déçu par la brièveté de cette rencontre insolite, prometteuse, « avortée » par l'autonomie redoutable de cet usager.

Si la demande incomplète constitue pour l'agent une situation de travail idéale, elle représente pour nous, chercheurs, un matériau d'analyse « synthétique » ou « saturé », qui ne révèle rien de plus que ce que d'autres situations « typiques » offrent à voir, - si ce n'est cet équilibre *in situ* entre les diverses composantes du métier de conseiller en formation à Carrefour.

Pour illustrer cette situation d'équilibre, cette synthèse vivante du métier, nous présenterons quatre extraits d'un seul entretien conseil, effectué à Libramont, par un agent FOREM. Chaque extrait est un moment-clé où se joue une composante du travail, une phase, dont l'agencement global n'est pas sans rappeler celui du travail d'accompagnement du CAP du FOREM : 1) la construction professionnelle d'un trouble de l'employabilité permettant de faire émerger une demande « latente » ; 2) l'analyse approfondie de la demande ; 3) le travail sur les motivations, les représentations, le projet de l'usager ; 4) les conseils individualisés relatifs aux stratégies d'approche du marché de la formation.

Un visiteur d'une quarantaine d'années vient spontanément se présenter à Carrefour Formation. Il est immédiatement accueilli par un agent, et commence, tout en s'installant à une table de l'espace ouvert, par expliquer qu'il était directeur adjoint d'un atelier protégé. Il a travaillé 10 ans dans cette entreprise - à « vocation sociale », précise-t-il -, de manutention et conditionnement de près de 450 travailleurs handicapés. On apprendra plus tard qu'il a perdu son emploi depuis un an et qu'il ne cherche pas réellement un emploi, mais plutôt une formation.

A ce stade préliminaire de l'entretien, l'agent ne perçoit aucune autre demande de l'usager que celle d'être écouté, - ce qu'il s'efforce d'accomplir avec intérêt et bienveillance. L'agent interroge l'usager sur son expérience professionnelle au sein de cette entreprise, pour faire émerger la demande : quelle était votre fonction précise en tant que directeur adjoint, qu'est-ce que vous faisiez exactement ?

X : « Il fallait faire un peu tout. »

CF : « Il fallait, mais vous exactement, vous étiez peut-être spécialisé dans un domaine en particulier ? »

X : « Je faisais plus ce qui était l'administratif et... »  
 CF : « Administratif. »

X : « Les services généraux. Mais je faisais tout ... »  
 CF : « Donc aussi de l'accueil. »

X : « De l'accueil pour les personnes handicapées, ça certainement. De l'animation du cadre d'une certaine façon bien sûr, y compris les recrutements, y compris les licenciements. Je devais... ben... oui, enfin, de temps en temps, je faisais du marketing quand on sentait qu'il fallait le faire. Et puis, de temps en temps, il fallait décharger un camion, alors j'allais décharger le camion aussi. »  
 CF : « Donc vous avez déjà une expérience quand même de dix ans avec... dans le domaine, on peut dire à la fois ressources humaines et commercial. »

X : « Commercial, un peu moins disons. »  
 CF : « Un peu moins. Mais quand vous parlez de l'administration, est-ce que vous parlez de la comptabilité, est-ce que vous parlez des contrats de travail des gens, est-ce que vous parlez... ? »

X : « Des contrats de travail, oui. De la comptabilité, oui, mais c'est là que j'ai notamment des lacunes en tout cas au point de vue formation. C'est que je n'ai jamais suivi des cours de comptabilité de ma vie. (...) On avait un comptable sur place. »  
 CF : « Hum hum. »

X : « Mais je n'ai jamais fait la comptabilité moi-même et je ... »  
 CF : « Et votre formation de départ, elle vous préparait à quel type de... ? »

X : « J'ai fait une licence en communication sociale. »

En quelques phrases, l'agent est parvenu à construire un « trouble de l'employabilité » (cette lacune en comptabilité), avec la collaboration étroite de l'utilisateur, qui fait apparaître une demande « latente », ni explicite, ni vraiment inconsciente, un besoin de se former. L'agent peut dès lors procéder à l'analyse approfondie de cette demande émergente.

CF : « Alors actuellement vous êtes sans emploi et disponible en journée, en soirée ? »  
 X : « Tout le temps. »

CF : « Oui ? Vous pensez qu'en faisant une formation en comptabilité, vous allez pouvoir retrouver un emploi ? Vous avez réfléchi ? Est-ce que vous avez déjà réfléchi au type d'emploi qui vous intéresse pour un peu faire la mesure... ? »

X : « Je n'ai pas de réponse précise là-dessus, non. Mais je crois que connaître la comptabilité m'aidera de toute façon dans les démarches que je dois faire pour essayer de trouver un emploi, je crois. Je n'ai pas envie de devenir comptable. C'est une qualité que je n'ai pas, je crois. Mais j'aimerais bien pouvoir comprendre mieux la comptabilité. Mais il y a d'autres aspects de la vie de l'entreprise que j'aimerais bien connaître avec plus de bases théoriques que ce que je n'ai maintenant. »

CF : « Vous pensez à quoi ? »

X : « La gestion du personnel peut-être. Pourquoi pas un peu de marketing, pourquoi pas gestion de production. Peut-être l'étape au-dessus de la comptabilité aussi, donc pouvoir lire des bilans, pouvoir rédiger des bilans. J'ai travaillé dans une ASBL, donc un atelier protégé, donc la comptabilité est assez simple là aussi. Donc tout ce qui est l'aspect fiscal, je ne connais rien du tout. »

CF : « OK. Et vous avez quitté cet emploi il y a combien de temps ? »

X : « Il y a un an. »

CF : « Il y a un an. Et depuis un an, vous avez déjà eu l'occasion soit de rechercher du boulot et vers quoi êtes-vous allé, soit de... »

X : « Pendant un an, non. J'ai pris plutôt du temps sabbatique, j'ai voyagé, j'ai fait des formations en langues, des choses pareilles. »

CF : « Donc vous connaissez les langues ? »

X : « L'anglais plus ou moins. Mais je ne m'affirme pas complètement bilingue. »

(Entretien conseil CF Libramont)

La demande de formation semble relever d'une *motivation intrinsèque* à la formation (Carré, 1999) : ce sont les bases théoriques de la vie d'entreprise, les connaissances en comptabilité qui intéressent ce monsieur, et non l'accès à la profession de comptable. Lancé sur cet axe motivationnel, l'utilisateur se découvre soudain des lacunes en droit fiscal, en gestion du personnel, en marketing, en gestion de production, en langues ... qui viennent alimenter cette envie de se former, visiblement plus forte que l'envie de se mettre à chercher du travail. Cependant, pour l'agent, il est important que l'action de formation soit connectée à la recherche d'emploi, s'inscrive dans un projet professionnel. Tout en présentant quelques offres de formation, en particulier celles du FOREM, l'agent tente de rééquilibrer la demande de formation, d'assurer une sorte de contrepoint sur l'axe motivationnel extrinsèque : la formation pour un emploi, pour un métier, pour un diplôme, ... et pas uniquement la formation en elle-même, par amour du savoir.



CF : « Il y a aussi des formations au FOREM qui vont être plus pointues en terme de... par exemple des formations de comptabilité ou de bureautique, qui sont beaucoup plus condensées, deux jours. Des périodes qui ne sont pas très longues, ce n'est pas deux ans, des choses comme ça. Mais ça peut être six mois, huit mois, trois mois. Sur des contenus précis. Mais ces formations-là ne vous donnent pas un diplôme. De toute façon le diplôme, vous en avez déjà un, ce n'est pas le problème. »

X : « Oui mais ça m'est égal, c'est les connaissances qui m'intéressent. »

CF : « C'est la possibilité d'avoir des connaissances complémentaires. Maintenant la question, c'est de bien cibler les compétences pour accéder à l'emploi. »

X : « Hum, hum. »

CF : « Mais donc ça veut dire que vous ne sortirez peut-être pas aujourd'hui avec une formation clé sur porte. »

X : « Non, non mais... »

CF : « Vous pouvez revenir. »

X : « C'est la première fois que je viens et je suis tombé là-dessus. »

CF : « Oui. Mais vous pouvez revenir autant que vous voulez et construire votre recherche. (Consultation des documents) Je vais aller voir s'il n'y a pas un livre qui traite de ce sujet-là. (...) Peut-être continuer votre recherche avec la documentation que j'ai commencé par vous montrer en prenant note de l'adresse de ce type-là, parce qu'il y a pas mal de ressources. (...) S'il vous plaît ? »

X : « Je dis : je retournerai. Mais c'est vrai que je ne cherche pas encore vraiment du boulot. Je cherche plutôt une formation. Enfin c'est ça l'idée que j'avais en tête en venant ici. »

CF : « Moi, la question que je me pose, c'est autant choisir... enfin l'idée que... autant bien réfléchir à quel boulot je veux avant de choisir la formation. Maintenant je n'ai pas dit qu'il fallait passer l'année, mais faire quelques petites recherches et concrétiser votre idée. »

X : « Hum, hum. »

CF : « Enfin faire une formation et puis se retrouver au bout du compte avec rien de plus. Vous avez de toute façon ceci. La brochure et les métiers de la comptabilité, informations sur les formations, les professions, le métier de comptabilité. »

X : « Et ceci, c'est quoi ? Ce sont toutes les tâches de comptabilité par exemple ? »

CF : « Non. Ça ce sont les métiers pour lesquels vous pouvez trouver de la documentation dans les fardes. »

X : « Hum, hum. Tout ça, ce sont des métiers donc ? Il y a un paquet. »

(Entretien conseil CF Libramont)

L'agent est parvenu à mettre l'utilisateur au travail sur lui-même : à interroger son expérience professionnelle et l'étendue de ses compétences, à formuler une demande de formation, à tendre vers un équilibre motivationnel d'entrée en formation (motifs intrinsèques et extrinsèques agencés en projet professionnel), à apprendre les techniques de recherche d'information à Carrefour Formation, ... Il a également réussi à faire prendre conscience, à l'utilisateur, du temps que prendra ce travail.

En passant en revue les offres de formation retenues par l'utilisateur, l'agent s'arrête à nouveau sur les offres du FOREM et ne peut s'empêcher de mettre en garde son « client » : pour entrer en formation au FOREM, il faut avoir un projet professionnel précis. C'est l'occasion pour l'agent de concentrer, sous la forme d'un conseil ultime, l'ensemble des informations, conseils, mises en garde et encouragements adressés à l'utilisateur depuis le début de l'entretien.

CF : « Mais, au FOREM, ils vont davantage travailler avec des personnes qui ont un projet professionnel précis. Je n'ai pas dit que c'était incontournable, mais c'est généralement un critère de... »

X : « Oui, pas de tourisme. »

CF : « Non, non, ce n'est pas une question de tourisme, mais ils visent, par leurs formations, une insertion professionnelle rapide. »

X : « Hum, hum. »

CF : « Donc ils vont davantage peut-être former... enfin je dis peut-être parce qu'il y a sans doute des exceptions, mais former des gens qui ont un profil... il manque un rien, vous voyez ? Maintenant vous pouvez très bien, d'après ce que vous m'avez expliqué, appartenir à ce profil-là. Vous avez une expérience quand même de longue durée dans un secteur particulier, vous avez des compétences de gestion, il vous manque des notions de comptabilité. Mais voilà un projet qui tient la route ! Maintenant si vous dites : mais oui j'ai envie un petit peu d'apprendre parce que ça m'intéresse etc., ce n'est pas suffisant. »

X : « Ah d'accord. »

CF : « C'est ça que je voulais vous dire. Formation modulaire en gestion. Donc ils entendent par là... voilà, il y a toute une série de possibilités. Comptabilité générale, les gestions de TVA, comptabilité analytique, analyse des bilans,... OK. Et vous pouvez choisir des modules en fonction de vos intérêts professionnels ou en fonction de vos besoins. »

X : « Excellent ça ! »

CF : « Ça, c'est à Arlon. Ça paraît intéressant, mais il faut bien se dire qu'il faut quand même avoir des bases pour pouvoir accéder à la formation. Donc il faut... peut-être que vous aurez des tests à passer. »

(Entretien conseil CF Libramont)

L'ultime conseil de l'agent est le suivant : pour entrer dans une formation modulaire au FOREM, il faut avoir un projet professionnel précis et être directement employable (« un profil où il manque un rien »)<sup>228</sup>. Ce conseil ciblé, portant sur l'accès aux formations du FOREM, résume ou cristallise le « message » général de l'agent, distillé tout au long de l'entretien : choisir une formation implique la construction préalable d'un projet professionnel, choisir une formation c'est se mettre au travail sur soi, construire son profil d'employabilité. Le projet professionnel est cette construction identitaire qui, aux yeux de l'agent, assure l'équilibre motivationnel de la démarche, de l'action de formation, - équilibre psychoaffectif entre les motivations intrinsèques et extrinsèques d'entrée en formation.

## § 5.7. Carrefour Formation : un service à votre service ...

Après cette synthèse vivante du métier de conseiller en formation, cet équilibrage in situ de différentes composantes du travail d'analyse de la demande en formation, nous souhaiterions clore cette section centrée sur les modes opératoires des conseillers de Carrefour Formation, en insistant sur un point-clé de leur travail, insuffisamment traité jusqu'ici, le « service » à l'utilisateur.

L'image de la « relation de service » est extrêmement structurante à Carrefour Formation, d'autant plus structurante qu'il n'y a pas, comme au FOREM, de cadres réglementaires contraignants. Cela ne signifie nullement que les usagers de Carrefour Formation viennent de leur plein gré, - ils sont nombreux à être implicitement ou explicitement invités dans le cadre de programmes d'accompagnement spécifiques -, mais aucun n'a été convoqué par l'institution, personne ne sera sanctionné s'il ne s'y rend pas. Seule règne la loi du libre accès et de l'utilisateur au centre de l'organisation : tout est mis en place pour attirer l'utilisateur, faciliter son accès, l'accueillir, le satisfaire, - dans les limites de ce que la déontologie permet -, le fidéliser.

« J'ai d'ailleurs trouvé à une époque, pour nos publications tous les deux mois etc., une espèce de slogan : "Carrefour Formation, un service à votre service." Qui était... que je trouve assez joli, qu'on a utilisé. J'ai le mérite de l'avoir trouvé parce que ... ça rejoint très bien mes préoccupations à moi. Etre au service de l'utilisateur, je crois que c'est important. »  
(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

La relation de service que ces travailleurs construisent au quotidien diffère sensiblement de celle que nous avons pu observer au FOREM, ou nous apparaît comme une stratégie collective plus aboutie : cette orientation « client », prônée par le consultant Arthur Andersen en 1997, semble s'être mieux implantée au sein des équipes de cette structure nouvelle, multi-partenaire, que dans le cadre de l'administration régionale wallonne. Rappelons qu'au sein de FOREM Conseil, si la pénétration progressive du « travail social », et sa clinicisation, au sein des services aux particuliers (pôle particulier) constitue le principal vecteur de transformation des pratiques professionnelles, l'orientation client reste quant à elle reléguée au second plan, - elle imprègne davantage les services aux entreprises (pôle entreprise) et aux partenaires (SRP). Mais à Carrefour Formation, le travail social se mêle constamment à l'orientation client : « le client est roi » pour autant qu'il soit autonome, et comme il ne l'est jamais vraiment, l'agent œuvre constamment à faire de l'utilisateur un « client-roi », un demandeur autonome. Cette imbrication du travail social et d'une approche « clientéliste » explique sans doute l'usage fréquent de cette ritournelle : « on n'est pas là pour vendre des formations », « on ne fait pas de la publicité pour nos opérateurs ». L'orientation client

---

<sup>228</sup> Comme nous le confie cet agent FOREM de CF en entretien : « *Les spécificités de FOREM Formation ... c'est du prêt à travailler. (...) La phase de socialisation normalement doit déjà être acquise* ».

développée à Carrefour Formation est plus subtile : il ne s'agit pas d'attirer le client dans un centre de formation, mais de l'amener à se mettre au travail sur lui-même, à payer de sa personne pour un conseil individualisé, une information sur mesure.

L'extrait d'entretien ci-dessous illustre le caractère hybride de cette relation de service qui oscille constamment entre l'empathie du travailleur social, les stratégies de fidélisation du commerçant, et le « désintéressement » de l'agent public (la gratuité du service public).

(Après avoir sélectionné une offre de formation dans la farde ...)  
CF : « Est-ce que je vous fais une photocopie ou pas ? »  
X : « J'ai tout mis en tête. »  
CF : « Vous savez la date, vous savez l'adresse, vous savez l'heure ? Vous êtes sûr ? »  
X : « Et bien... »  
CF : « C'est gratuit la copie. Je vous la fais moi sans problème. »  
X : « OK d'accord. »  
(L'agent part faire la photocopie du document puis revient à son bureau)  
CF : « Je vais vous donner un plastique pour mettre... je crois qu'il pleut dehors. Voilà. »  
X : « Merci beaucoup. »  
CF : « Sinon n'hésitez pas à revenir quand vous voulez. »  
X : « D'accord. »  
CF : « Ça va ? »  
X : « Oui. »  
CF : « C'est tout ? Vous n'avez plus de questions ? »  
X : « Non. »  
CF : « Vous êtes sûr ? »  
X : « Oui. C'est ce que je voulais, c'est ce que je voulais. Si j'avais su depuis longtemps, ben... »  
CF : « Il y a combien de temps que vous êtes en Belgique inscrit comme demandeur d'emploi ? »  
X : « Depuis cinq mois. »  
CF : « Cinq mois. »  
X : « Oui. »  
CF : « Il fallait le temps aussi de vous adapter un peu. »  
X : « Oui. C'était déjà, mais je ne savais pas qu'il y avait des formations où vous êtes reçus. C'est important pour moi d'être reçu d'abord par quelqu'un qui écoute et voir comment, ce que vous pouvez faire. Merci encore. »  
CF : « Ça va ? Ben il n'y a pas de quoi. Merci aussi d'avoir accepté qu'on vous enregistre. »  
X : « OK. Merci. Au revoir. »  
CF : « Au revoir Monsieur, bonne journée. »

(Entretien conseil CF Liège)

L'agent se montre, comme nous l'avons souvent observé, particulièrement dévoué, extrêmement prévenant, presque insistant. L'usage du sac en plastique est intéressant, - cet objet qui instrumente la relation de service, qui vient cristalliser diverses composantes hétérogènes de cette relation hybride : l'empathie de l'agent (« il fallait le temps de vous adapter un peu »), la stratégie de fidélisation (« n'hésitez pas à revenir quand vous voulez »), la gratuité de son dévouement (« c'est gratuit la copie, je vous la fais moi, sans problème »).

Le sac en plastique<sup>229</sup> semble faire basculer l'interaction de la cité « civique » ou « domestique » à la cité « marchande », - pour parler le langage convenu de Boltanski et Thévenot (1991) -, à l'univers du service à la clientèle d'une grande surface : d'un Carrefour Formation, on se retrouverait presque à la caisse d'un Carrefour « tout court », - ce géant de la distribution. Comme nous le confiait un jour un agent, sous forme de boutade, la seule

<sup>229</sup> Précisons qu'il ne s'agit pas d'un sac en plastique ordinaire, mais du sac en plastique officiel de l'institution : un sac blanc, particulièrement résistant, à l'effigie de Carrefour Formation (ce logo qui représente une plaque tournante bleu et verte, avec des flèches oranges qui entrent et sortent du cercle), que les agents utilisent également lorsqu'ils animent des « stands » à l'occasion de foires, de salons, de colloques.

Le sac fait alors office de « kit Foires & Salons » contenant : les cartes de visites des agents qui tiennent le stand, un dépliant publicitaire, un coupe-papier et un stylo à bille aux couleurs de Carrefour formation, ainsi qu'un dossier de présentation de l'institution (coordonnées et heures d'ouverture, présentation des opérateurs partenaires, description de l'« espace-ouvert » et de la classification en « 20 domaines » de l'offre de formation).

différence entre Carrefour Formation et un Carrefour « tout court », c'est qu'à Carrefour Formation aucun produit n'est de stock ... (autrement dit, on commande tout par catalogue). Le sac plastique brouille les pistes, mais son utilisation par l'agent est en même temps une sorte de « message » : si le service offert est gratuit, le produit ou bénéfice de ce service n'en est pas moins précieux. Mettre la photocopie dans un sac, c'est une manière de lui conférer de la valeur, - comme on poserait une perle dans un écrin : il ne s'agit plus d'un simple bout de papier, mais d'un trésor, le fruit d'une recherche en commun, d'une rencontre.

## SECTION 6. LES SAVOIRS PROFESSIONNELS

Si les « animateurs pédagogiques » du Carrefour Formation de Liège se définissent comme des « conseillers en formation », en mobilisant le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) de l'ANPE, il nous semble que les compétences-clés de ce « profil » (fiche 22.212) sont loin de recouvrir l'ensemble des savoirs pratiques élaborés et mis en œuvre par les agents de Carrefour Formation, et ce, pour une raison simple : le ROME ne tient évidemment pas compte du contexte très particulier de Carrefour Formation, de la dimension partenariale de cette organisation.

Carrefour Formation se présente comme une organisation hybride à l'extrême, qui *tient ensemble* grâce à des procédés organisationnels *d'indivision sociale du travail*, - ce que les agents appellent une « organisation interne multiposte » (cfr. Rapport d'évaluation trimestriel, juillet – septembre 2002, Liège, p3). En clair, la logique de répartition des tâches au sein des équipes est la suivante : tout le monde fait tout à tour de rôle !

Les composantes ou rouages de cette « machine » (au sens de Guattari, 1992), à produire de l'information et du conseil individualisé en formation, sont multiples et hétérogènes, et l'organisation attend de chaque agent qu'il soit « polycompétent », qu'il soit sur tous les « fronts » de son organisation : en entretien, à l'accueil, au téléphone, en salle de documentation, en réunion, en groupe de travail à l'extérieur, sur son PC, en plateau, ...

« Et c'est ça qu'on met en œuvre, une pratique collective, que tout le monde soit un petit peu capable de faire tout »  
(CF IFPME, Liège).

Lors de nos entretiens, les agents ne cachaient pas leurs doutes quant à leurs capacités individuelles à assurer, de manière optimale, l'ensemble de ces tâches : « *on est pas des surhommes non plus ....* ». Et quand ils doutent de leur polyvalence individuelle, ils se mettent à rêver d'équipes pluridisciplinaires et de division technique du travail.

« Il faut vraiment des équipes pluridisciplinaires. (...) On ne met pas les moyens suffisants au niveau personnel. C'est ça aussi quand je dis que ce projet n'est pas porté politiquement pour moi. On a mis des gens ... On se trouve dans des situations ... Moi, par exemple je gère le domaine du métal, grand domaine simple, il y a plein de trucs dedans, je n'y connais rien moi. Je sais à peine raccorder deux fils à une prise. C'est pas mon job, mais personne n'est compétent ici pour le faire. Et ça, ça ne va pas. »  
(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Les plannings de l'équipe constituent, pour nous, de précieux indicateurs de ce haut niveau de « polycompétence », induit par ce principe organisationnel d'indivision sociale du travail<sup>230</sup>. En conséquence, le métier se caractérise également par son caractère hybride. Le métier

<sup>230</sup> Les plannings d'équipe du CF de Liège nous renseignent sur les différents postes à pourvoir (la centrale, le premier accueil, la salle DOC, l'information téléphonique, les entretiens conseils, la réserve) ainsi que sur le système d'affectation tournante des agents à ces différents postes, par tranche de 2 heures le matin et de 1h30 l'après-midi, pour un total de 7h00 de travail planifié par jour (la gestion du temps résiduel étant laissée à l'appréciation de chacun). L'analyse de ces plannings confirme largement cette répartition équilibrée entre production directe et production indirecte (cfr. PV Réunion d'équipe du 26/09/02).

qu'exercent les professionnels des Carrefours Formation se construit au carrefour d'au moins quatre métiers ou profils professionnels différents : 1) l'expert en formation, 2) le psychologue, 3) le documentaliste, 4) l'agent de réseau (*public relation*).

**Le profil d'expert** renvoie à la composante organisationnelle, ou mission, de « conseil » en formation (cfr. fiche 22.212 du ROME de l'ANPE). L'animateur pédagogique de Carrefour Formation est bien ce « conseiller » qui se présente au public, dans l'espace ouvert, comme expert ou spécialiste d'un secteur d'activité, de certains métiers, de certaines filières de formation, comme référent d'un opérateur de formation, et agent d'une structure partenariale,... Comme nous l'avons vu, il doit être capable d'informer le public sur les données administratives, législatives et réglementaires liées aux systèmes de formation (l'accès, le statut, la certification, les contenus, ...), mais aussi de proposer des choix et d'aider à trouver des « pistes », des « itinéraires » de formation adaptés aux besoins, capacités et motivations individuels.

Mais le métier d'animateur pédagogique ou de conseiller en formation à Carrefour ne s'arrête pas là :

- Tout d'abord, parce que le public n'est pas homogène du point de vue de l'autonomie et, dès lors, nécessite d'autres compétences, relevant davantage de l'univers « clinique » : « *je continue à croire qu'un de mes atouts c'est quand même d'avoir une formation de thérapeute* », nous confie le responsable de l'équipe de Liège, psychologue de formation, grand adepte de l'analyse transactionnelle et de la dynamique de groupe.
- Ensuite, parce que l'information ne préexiste pas à l'organisation, et dès lors, nécessite qu'on la traque, qu'on la traite, qu'on la classe : « *j'ai envie de dire qu'il faut sans cesse savoir décoder l'information, il faut aller la chercher, il faut la traiter, il faut la digérer, il faut la réinjecter* », précise cet agent FOREM de Liège.
- Enfin, parce que l'activité s'exerce en réseau et nécessite la construction et l'entretien de ces réseaux : « *travailler en réseau, c'est, pour moi, me responsabiliser* », nous révèle cet agent EFT/OISP de Libramont.

Dans le cadre de formations organisées par le Pôle de Coordination et d'Appui, les professionnels des Carrefours Formation peuvent développer un ensemble de compétences qui, comme en témoigne le Programme de formation des agents CF (2002), se concentre essentiellement sur la composante « relationnelle », voire « clinique », du travail de ces agents :

- Module « entretien conseil » (2 jours) : fournir un référentiel commun par rapport à la mission de conseil qui se concrétise principalement au travers d'entretiens individuels ; le contenu de la formation porte sur les techniques d'accueil et d'analyse de la demande, les techniques d'écoute et d'empathie, l'expression et la gestion des émotions, l'utilisation des mots et des silences, le travail sur les représentations de l'utilisateur. Dans ce cadre, l'entretien conseil est défini comme un entretien d'accompagnement : accompagner le sujet dans sa réflexion, dans la formulation de sa demande, dans l'élaboration de son projet, explorer les pistes possibles, faciliter la prise de décision personnelle de l'utilisateur.
- Module « animation de groupe » (2 jours) : développer les compétences des agents pour assumer les séances d'information collectives (techniques d'animation et de gestion de groupes hétérogènes)
- Module « gestion de conflits » (1 jour) : permettre aux agents de mieux analyser les situations conflictuelles et de mieux s'y positionner.

- Module « intervision » (2 jours) : partir du vécu, de cas concrets et instaurer le partage d'expériences comme une plus-value dans la pratique quotidienne, permettre la création de référents communs dans le but d'instaurer des pratiques communes au sein des équipes

Les compétences du « documentaliste » se développent davantage dans le cadre des GTA et GàT (GTA « documentation ») que par le biais de formations spécifiques. Le développement des compétences en relations publiques est totalement laissé à la discrétion des agents, en fonction de leur motivation, de leurs aptitudes, de leurs réseaux de relations pré-existant à leur fonction, de la politique générale de leur opérateur, ... Quant aux compétences spécifiques ou expertises, elles sont le fruit de l'expérience professionnelle antérieure de l'agent et se développent sur le tas : il n'y a pas actuellement de formation à la législation sociale, au droit du travail, pas de cours sur les systèmes de formation et d'emploi,... à l'exception de ceux créés dans le cadre de groupes ou sous-groupes de travail.

Notons que parallèlement aux modules de formation et outils de travail des GTA, l'équipe de Libramont a institué une pratique de « compagnonnage » visant à faciliter, pour les nouveaux membres de l'équipe, l'acquisition des gestes professionnels.

« C'est psychomoteur, c'est se lever quand il vient un visiteur, des choses comme ça, ne pas rester le cul sur sa chaise devant son écran d'ordinateur. Ce que je dis me vient à l'esprit comme ça parce que certains sont plus tentés de travailler sur ordinateur que d'autres. »

(Entretien gestionnaire CF, Libramont)

**Le profil de psychologue** renvoie directement à la composante forte du « travail social » qu'opère le professionnel de Carrefour lorsqu'il se retrouve face à des publics trop « fragilisés », - entendons par-là, ceux que les agents n'estiment pas suffisamment autonomes -, pour qu'il s'en tienne à ce rôle d'expert en formation : l'agent accueille le public, l'écoute et éventuellement l'« oriente » dans le cadre d'entretiens individuels, anime des groupes lors de séances d'information collective.

« Il y a tout le travail qui se fait un peu comme en séance quand on va chez le psy. (...). Donc, la notion de temps, elle est fondamentale. Ça fait partie du travail qu'on fait : écouter, décoder la demande et poser des bonnes questions. Très souvent, je vois, comme tout à l'heure, des gens viennent ici et disent : je voudrais bien tel type de formation. Et quand on réfléchit un petit peu à pourquoi, pour savoir ce qu'ils veulent etc., poser une série de questions, on arrive à mieux cerner leur demande, de l'écoute aussi, bien poser les questions de temps »

(Entretien agent CF EPS, Liège).

Cette composante est, de loin, la plus valorisée par ces agents ; il s'agit souvent de la motivation première qui les pousse à exercer ce métier.

« Donc, on m'a proposé de devenir un psy à Carrefour Formation pour faire de l'orientation. J'ai dit oui. Et c'est chouette. (...) Animateur pédagogique, c'est 'personne à l'écoute', on va dire. Et donc qui essaie de résoudre des problèmes mais pas des problèmes psychologiques. Je ne me sens pas psy mais il y a quand même le mécanisme qui est là derrière. »

(Entretien agent CF EPS, Libramont)

Notons que cet agent de Libramont souhaiterait, parallèlement, à ces activités de psy à Carrefour, ouvrir un cabinet à son domicile et s'installer comme indépendant complémentaire.

**Le profil de documentaliste** renvoie directement au côté obscur du travail, à ce que les professionnels nomment « la production indirecte », cette part du travail qui s'opère dans l'ombre et qui consiste à gérer une quantité invraisemblable de flux d'informations, à construire et entretenir une *microsociété de l'information*.

« Beaucoup de boulot de classement, tri, documentation. Oui, classement, tri, mise en ordre et des petites choses comme ça, la partie administrative. On essaie vraiment d'avoir l'information la plus judicieuse. »

(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

Il faut chercher l'information (*être curieux*), la traiter (*être synthétique*), la classer (*être méticuleux*), l'utiliser (*être débrouillard*), ... Cette composante organisationnelle nécessite des compétences très particulières, pour lesquelles les acteurs ne sont généralement pas formés, et qu'ils mettent en œuvre dans l'urgence ou en balance avec la « production directe » (le travail avec le public).

Le GTA « Documentation » est cet espace de travail « inter Carrefour », institué par le Pôle d'appui, dans lequel les agents « mandatés » oeuvrent spécifiquement à la gestion documentaire, afin d'outiller les différentes équipes : aménagement des « espaces ouverts », élaboration de référentiels communs d'analyse et de classement (clés d'accès, domaines, ...), organisation de rencontres inter-domaines (tous les « référents domaines »), mise à jour des « référentiels métiers », élaboration (toujours en cours) d'un Vade Mecum, élaboration d'un « canevas » commun d'offre de formation... Comme au sein de chaque GTA, on trouve un ensemble de GàT, ces sous-groupes de travail à tâches spécifiques : on trouve ainsi un GàT « fiches métiers », un GàT « domaines », un GàT « domaine 6 »<sup>231</sup>, « procédure et modalité d'achat et d'étalage de livres », « Vade Mecum de la gestion documentaire », « féminisation des professions et dénomination de fonctions », etc. (cfr. GTA DOC : P.V. du 06/05/2002).

Dans le cadre du rapprochement « ERE – Carrefour », le GTA DOC a produit un document de synthèse particulièrement éclairant : *Grand angle sur la documentation à Carrefour* (version mai 2003). Cette publication interne revient sur les finalités de la gestion documentaire (recherche, recueil, analyse, tri, visibilité, transparence, neutralité), sur ses bénéficiaires (les usagers, les conseillers, les opérateurs, les institutions), sur les sources d'information (visite d'entreprises, recherche sur Internet, dépouillement de la presse, examen de catalogues, publications spécialisées, rencontres avec des syndicats, des professionnels, des experts), sur les méthodes de coordination (le relais opérateur, le relais amont, le référent de domaine, la personne ressource métier et/ou secteur, le mandaté GTA), ainsi que sur les principaux critères d'analyse des données (fiabilité, accessibilité, lisibilité et neutralité).

Malgré l'apport considérable du GTA DOC, les agents rendent compte de la difficulté constante à gérer ces flux d'informations : construire et entretenir un centre de documentation (offres de formation, dépliants, publications, fardes et fiches réalisées par les agents), suivre le courrier électronique, prendre connaissance des productions des GTA (groupes techniques d'appui) et GàT (groupes à tâches), des fichiers en partage sur le « M »<sup>232</sup>, de l'intranet du FOREM, ...

Ce côté obscur de la production indirecte, avec sa part de tâches administratives (procédure interne de validation des offres, encodage dans la base de données, classement de documents divers, ...), crée bon nombre de tensions au sein des équipes, en particulier à Liège, entre les conseillers et les agents administratifs.

<sup>231</sup> Parallèlement aux activités du GàT « domaines » relatives à la classification de l'information en 20 domaines, ce « groupe à tâches » est chargé spécifiquement de l'harmonisation (particulièrement problématique) des nomenclatures, des fardes et des fiches du « domaine 6 » (textile – confection – cuir) - cfr. P.V. du GàT sur le domaine 6 à Tournai le 03/06/2002.

<sup>232</sup> L'exploration du serveur « M » du Carrefour Formation de Liège nous a permis de prendre connaissance des fichiers mis en partage par l'équipe : des bases de données, des PV des réunions d'équipe, des procédures (Vade Mecum de l'analyse de la demande, procédures de vérification des offres par le relais-opérateur, procédures de gestion des fardes, procédures de transmission des demandes), les productions des groupes de travail (GTA et GàT), les séances d'information collectives, des rapports de visites et de conférences (fonction relais, visites « amont », visites « autre », visites « opérateurs »), des suivis d'actions ou évaluations, des documents institutionnels relatifs au Parcours d'Insertion, des outils de travail (diaporamas, modèles, fiches métiers réalisées par l'équipe), des documents à classer et des archives.

R2 : « Collègue administratif et conseiller en formation, là il y a un mal-être dans le sens que... On fait quelque part du travail administratif, nous. »

R1 : « Je vous ai parlé de l'administratif, on fait du travail administratif nous, et on s'entend reprocher : mais vous, les conseillers en formation, vous, vous faites du travail que vous ne devez pas faire, vous prenez le travail. Enfin c'est... Je ne sais pas comment expliquer ça... »

R4 : « Ca m'a fort interpellé également. »

R3 : « Moi, j'avais le cas avec une administrative avec les offres de formation. C'est vrai que l'offre de formation c'est de la rédaction. Je n'ai peut-être pas bien exprimé ce que je voulais dire mais elle me dit : tu fais du travail de secrétariat, c'est vrai, je tapais les offres et je lui ai répondu : mais tu ne saurais pas les remplir les offres, dans le sens tu ne saurais pas les remplir parce que lire un dossier pédagogique, déjà moi je ne m'y retrouve pas en promotion sociale pour certaines choses, c'était impossible. Si je dois passer deux heures avec elle, lui expliquer ce qu'elle doit taper, j'ai plus vite fait de le taper moi-même et c'est dans ce sens-là que j'avais dit que tu ne saurais pas le faire, c'est trop spécifique à l'enseignement, des finalités etc... Elle m'a engueulé... »

(Entretien collectif agents CF EPS, Liège).

Ces tensions nous invitent à relativiser le principe d'indivision sociale du travail, à prendre en compte les limites de sa mise en œuvre, au niveau du travail administratif à Carrefour Formation. L'avis des agents administratifs n'est pas différent de celui des conseillers sur l'existence de ces tensions : « *lorsqu'on touche à l'une de leurs tâches, ça fait des drames ... c'est chasse gardée.* » (Agent administratif, CF Liège)

**L'agent de réseau** ou de relations publiques renvoie à la composante partenariale du travail : travailler à Carrefour Formation c'est communiquer, construire et entretenir des réseaux d'information et de communication, assurer une fonction d'« agent relais », participer aux GTA et GàT. Nous nous attarderons quelque peu sur cet aspect du métier, - qu'aucun profil d'expert, de psychologue, ou de documentaliste n'englobe -, inextricablement lié au contexte organisationnel de travail, et qui nécessite des savoirs pratiques et compétences spécifiques que la flexibilité, la disponibilité, l'esprit d'équipe sont loin d'épuiser.

Comme nous le confie cet agent du Carrefour Formation de Libramont, « *travailler en réseau, c'est, pour moi, me responsabiliser* », c'est, précise-t-elle, se donner les moyens d'« *apporter une réponse juste à l'usager* », de « *ne pas lui dire n'importe quoi* », - comme elle pourrait le faire dans une relation de « *huis clos* » (CF EFT/OISP, Libramont). La pratique du réseau assure la mise en œuvre des principes de transparence de l'action et de neutralité de l'agent. Cette responsabilisation individuelle de l'agent nous renvoie directement à cette problématique complexe de l'« activation ». Les politiques « actives » d'emploi ou « politiques d'employabilité » apparaissent bien comme des *politiques de l'autocontrainte* (au sens d'Eliás), qui visent à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs (organisationnels, institutionnels) à l'intériorité des personnes, et ce à deux niveaux : au niveau des bénéficiaires de la politique, et au niveau des agents chargés de traduire ces mesures en action sur autrui.

L'objectif politique d'« employabilité », retraduit par les agents en un objectif d'« autonomie en recherche d'emploi », oriente la responsabilisation individuelle des bénéficiaires de la politique : la gestion autonome des capacités individuelles d'insertion socioprofessionnelle. L'injonction partenariale, posée comme critère d'éligibilité des programmes ou conditions de (co-) financement des actions, oriente la responsabilisation individuelle des prestataires de services, des intermédiaires du marché du travail : la gestion « territoriale », « partenariale », « inter-organisationnelle » au sein de territoires, de l'employabilité individuelle des bénéficiaires.

A l'instar de cette CAP du FOREM qui vante, au quotidien, les mérites d'une « administration à visage humain » (« *Le FOREM, c'est moi !* »), les agents de Carrefour Formation portent également les stigmates des politiques de l'autocontrainte qu'ils sont chargés de mettre en œuvre, témoignent aussi d'un travail identitaire intense d'intériorisation de normes : d'un



critère politique européen de co-financement, d'une condition institutionnelle d'existence, d'une injonction, la pratique du réseau est devenue un mode de vie qui responsabilise les agents face à leurs clients, face à leurs « concurrents », face à l'Etat.

« Le travail en réseau : c'est indispensable. On ne va pas dire qu'on est un pion, on fait partie du puzzle. Je pense que maintenant on peut dire qu'on fait partie d'un puzzle, on a réussi à créer notre emplacement et c'est indispensable d'avoir un réseau. C'est du donnant-donnant. Je crois que dans le social on ne travaille pas n'importe où, même dans le commercial, on ne travaille pas tout seul, c'est pas possible, on travaille pour quelqu'un ou avec quelqu'un mais ce réseau-là il faut l'entretenir, c'est ça le plus difficile. Le réseau, il faut entretenir le contact, c'est souvent une question de personnes. D'autant plus en province de Luxembourg, je pense. On est encore fort dans la logique que j'ai été voir machin chose et j'ai pas été voir tel service. J'ai été voir telle personne et ça, ça perturbe un peu les gens parce qu'à Carrefour on ne fonctionne pas comme ça, on est venu à Carrefour, on n'est pas venu voir machin chose. Mais les gens, vraiment les Ardennais, les gens de la province de Luxembourg ils aiment bien savoir à qui ils ont eu affaire et si c'est pas la petite-nièce ou la cousine de machin chose ».

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

La fin de cet extrait est intéressante car elle nous renseigne sur les stratégies de professionnalisation des activités de travail : face au public, l'agent présente une organisation à visage humain (le FOREM ou CF, c'est moi) tandis que face aux partenaires, l'agent se présente comme un « acteur réseau » (moi, c'est CF : et non « machin chose »). Cette double stratégie identitaire rend compte du caractère dialectique du processus d'individualisation : l'émancipation individuelle de l'agent va de pair avec son redéploiement dans des chaînes d'interdépendance plus complexes.

La fonction d'« agent relais », à Carrefour Formation, présente deux orientations majeures : le « relais opérateur » et le « relais amont ». D'un côté, l'agent est la personne de référence pour son opérateur : il assure une fonction d'expertise au sein de l'équipe et vis-à-vis du public, ainsi qu'une fonction de collecte et d'actualisation constante de l'offre de formation de l'opérateur qu'il représente. D'un autre côté, l'agent est la « personne de contact privilégiée » à Carrefour pour un ensemble d'organisations partenaires du réseau, dit « amont ».

Les objectifs poursuivis en tant que personne – relais :

- 1) Réunir au sein des entités communales les différents organismes d'insertion et faciliter une collaboration entre eux au niveau local.
- 2) Permettre à Carrefour Formation, via la personne relais de souder des liens de collaboration en décentralisé : recevoir le public à la demande (démarche individuelle), mettre en place des séances d'information collectives (en décentralisé ou à Carrefour), pouvoir donner des informations aux agents locaux d'insertion, par téléphone, par l'envoi du listing et des affiches, par contact personnel, dans un souci de partenariat et du bien-être des usagers.
- 3) Assurer la publicité ou du moins faire connaître Carrefour à l'extérieur et permettre au service d'avoir une utilité extramuros.

(La mission relais : synthèse, document de travail interne, CF Liège, 15/02/2001)

Pour assurer la fonction du « relais opérateur », le dispositif Carrefour Formation prévoit, pour chaque agent, un « retour opérateur » de 8 heures tous les deux mois (au maximum 8 heures par mois). Cette pratique du « retour opérateur » est extrêmement variable : elle dépend principalement de l'opérateur (« certains jouent le jeu mieux que d'autres »), mais également de l'agent (« ça dépend des affinités personnelles ») et aussi du Carrefour Formation (« en période de rush, ici, c'est mal vu »).

R3 : « Mais c'est vrai que cette fonction relais n'est pas systématique et n'est pas automatique. Il faut tout le temps leur rappeler... Ca ne devrait pas parce que ça a été fait, on leur a expliqué très clairement. Je vais dire à la limite si nous, on ne prend pas notre téléphone, - pas pour la totalité mais pour une partie des opérateurs -, si on ne prend pas notre téléphone, de notre propre initiative, pour les contacter, on aurait la moitié, peut-être même un tiers de ce qu'on a dans les fardes. C'est grâce à nous, animateurs pédagogiques, que les fardes sont aussi bien remplies, sinon... »

R2 : « D'un côté, on pourrait se dire c'est notre job mais étonnamment ils écrivent l'inverse dans la convention. C'est eux qui doivent nous faire parvenir. Mais je considère que c'est aussi mon job d'aller chercher... En fait, je crois qu'ils n'ont pas ce réflexe-là, parce que notre grosse frustration dans notre travail, ... Quel est l'intérêt de s'investir dans des offres de formation

et alors on est tout le temps tiraillé : entre est-ce qu'on fait ça pour les écoles alors qu'on est engagé par elles, ou est-ce qu'on fait ça pour l'usager qui vient frapper à notre porte. Je pense qu'on fait ça pour les deux. »

R1 : « Mais nous ne sommes pas les pourvoyeurs d'élèves pour les écoles, ce n'est pas là notre ... Et pour certains directeurs, ça aurait tendance à être comme ça. »

R2 : « On a une casquette promotion sociale, parce qu'on est là pour représenter nos écoles mais face à l'usager, là on n'a plus cette casquette »

R3 : « On est neutre, normalement. »

(Entretien collectif agents CF EPS, Liège)

Parallèlement aux retours opérateurs, les agents ont la possibilité, et dans certains cas l'obligation, de visiter les centres de formation de l'opérateur dont ils dépendent. C'est dans le cadre de ces activités de travail, relevant clairement de la production indirecte, que les agents se construisent une expertise, une « maîtrise » de leur opérateur.

« Ma fonction d'agent relais, c'est que je maîtrise vraiment bien mon opérateur. Et je trouve que l'AWIPH est tout à fait particulier. Ma fonction relais, il faut toujours la trouver. Elle est un peu plus particulière que les autres. Ca a été beaucoup au départ la sensibilisation, qu'est-ce que c'est l'AWIPH et qu'est-ce que c'est une personne handicapée. »

(Entretien agent CF AWIPH, Libramont)

« Moi, la fonction d'agent relais, je la perçois comme la maîtrise totale de la connaissance de chaque EFT, de chaque OISP de la région, donc avec ses objectifs, surtout son programme, la connaissance des programmes, la connaissance des personnes de contact etc, c'est surtout ça. La fonction d'agent, ça m'a pris pas mal de temps, c'est une demi-journée par organisme mais après les contacts que j'ai eus avec les EFT depuis, j'ai terminé ça en février-mars. J'ai commencé ça en janvier. Les contacts, c'est les contacts téléphoniques, je ne sais pas les chiffrer, sauf que tous les deux mois je sais que, systématiquement, même pas avec les EFT, avec les OISP, j'ai un contact téléphonique rien que pour mettre à jour la base de données, pour sortir le listing, pour pas qu'il y ait d'erreur et il se peut-être que c'est au fonctionnement mais je n'ai pas des contacts pendant trois semaines. C'est pas facilement chiffrable. On est quand même plus Carrefour que ... On est plus employé Carrefour qu'employé EFT/OISP quelque part. Enfin, moi, je le perçois comme ça ».

(Entretien agent CF EFT/OISP, Libramont)

Cette fonction d'agent relais avec l'opérateur se couple à une fonction de relais avec le réseau « externe » (les partenaires associés à Carrefour Formation, sans être pour autant les partenaires constitutifs de la plate-forme). Actuellement, cette fonction d'agent de réseau est encore relativement peu encadrée par l'organisation et souvent laissée à l'appréciation de chaque agent ; elle se présente donc de manière extrêmement diversifiée dans la pratique. Ce réseau, est appelé également « groupe amont », ou « réseau amont » par les acteurs de terrain.

« Lors de l'ouverture des Carrefours Formation, en juin 1998, il était nécessaire de se faire connaître. A cette fin, un 'réseau amont', composé de divers opérateurs sociaux et de l'emploi s'est créé, et ces 'amonts' recevaient automatiquement le listing (...) Aujourd'hui, les objectifs doivent être revus (...). Il est donc apparu nécessaire d'attribuer une personne relais à tous les amonts et de les répartir géographiquement. Ce qui permettrait à un relais de faire le tour de ses amonts en un moindre temps et kilométrage. Rappelons que la tâche demandée à une personne relais consiste (en gros) dans la présentation personnalisée du listing, dans l'évaluation de son utilité pour cet amont, dans la mise en place d'actions d'informations ciblées si la demande est émise par cet amont, et surtout d'assurer un contact personnel privilégié entre Carrefour Formation et ce réseau d'amonts.

(Ce document a pu être réalisé grâce à la présence sur le M de différents rapports de réunions du groupe amont classés dans M/OO4 Groupes de travail / Amonts opérateurs sociaux). »

(Historique de l'amont : synthèse, document de travail interne, CF Liège, 12/06/2002)

Le réseau « amont » se compose principalement : du pôle d'appui des Carrefours et des autres Carrefours, des services communaux de l'insertion et de l'emploi (SLAIE, ALE, CPAS, Maisons de l'Emploi), des services de l'emploi du FOREM ainsi que des services psychologiques, des centres de jeunes, des centres d'action sociale, des régies de quartier, des PMS, des centres d'orientation, des associations diverses, des syndicats, des hôpitaux, des sociétés intérimaires, des prisons<sup>233</sup>.

<sup>233</sup> Au 26/04/2002, le réseau amont représentait, à Liège, 116 opérateurs sociaux et de l'emploi (cfr. *Historique de l'amont : synthèse*, op. cit.).

Le travail en réseau s'accomplit dans le cadre des « retours opérateurs », dans le cadre de contacts privilégiés avec des centres de formation des opérateurs, dans le cadre du réseau « amont », mais également en interne, au quotidien.

Evoquons brièvement les savoirs pratiques ou compétences spécifiques, liés à la résolution de tensions, - essentiellement organisationnelles, mais qui cristallisent aussi des éléments éthiques et techniques -, que pose la gestion d'une structure partenariale.

La cohérence de cette organisation hybride, multi-partenariale, repose, comme nous l'avons déjà évoqué, sur l'implication effective de chacun des membres de cette organisation : à Carrefour Formation, toutes les décisions se prennent en équipe, dans le cadre de ces « big » réunions hebdomadaires. Les Carrefours Formation se caractérisent par une gestion participative extrêmement rigoureuse qui s'accompagne inévitablement d'une certaine lourdeur et qui implique de gros investissements en temps et en énergie.

« La difficulté de prendre des décisions en équipe. A 20, c'est un peu dur. C'est pas facile en fait que tout le monde soit d'accord. Voilà, ça me gonfle un peu ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

« Moi je trouve parfois nos réunions d'équipe un peu longues. C'est parfois un peu pénible. Mais c'est dans le souci de respecter le consensus et de prendre des décisions qui, si elles ne font pas vraiment l'unanimité, satisfont quand même à peu près tout le monde... »

(Entretien agent CF FOREM, Libramont)

Ces réunions d'équipe hebdomadaires présentent de multiples enjeux et finalités : c'est dans ce cadre que les professionnels ne cessent de construire collectivement leur organisation, leur métier (identités professionnelles, compétences, *ethos*), leur travail (modalités et finalités), leurs outils de travail, leur public.

La gestion participative d'une organisation multi-partenariale comme Carrefour Formation nous est apparue comme un questionnement permanent sur les relations hiérarchiques et le rapport à l'autorité. Les relations que les professionnels entretiennent avec l'autorité sont extrêmement complexes : d'une part, ils se réfèrent à leur hiérarchie « administrative » relativement éloignée de la quotidienneté de leur travail (leur opérateur), d'autre part, ils se réfèrent à leur hiérarchie « directe » interne à Carrefour Formation (leur gestionnaire Carrefour, le CACF, le Pôle). Quelle voie hiérarchique prime sur l'autre ? En réalité, aucune des deux *a priori* ... Toutefois, ces deux voies hiérarchiques seront, tour à tour, mobilisées par les professionnels de Carrefour Formation, dans le cadre de situations de travail très concrètes, afin de justifier ou légitimer une action.

1) La problématique du règlement d'ordre intérieur des Carrefours Formation traduit cette relation ambiguë et complexe à l'autorité, comme en témoigne l'extrait ci-dessous.

« Il y a un règlement d'ordre intérieur mais qui pour moi est un bidouillage complet. Pour moi, il est nul et non avenu ce règlement d'ordre intérieur. Moi, j'ai demandé plusieurs fois au Pôle d'appui d'avoir la copie signée par les membres du comité d'accompagnement. Ce règlement d'ordre intérieur je ne l'ai jamais vu. En plus, juridiquement il est nul et non avenu. Moi, j'ai un contrat de travail FOREM. Quand j'ai signé mon contrat de travail, j'ai eu un règlement d'ordre intérieur. Je l'ai signé, c'est logique et c'est normal et un règlement d'ordre intérieur est un avenant à mon contrat de travail. Au niveau de Carrefour Formation, je n'ai pas à la limite à respecter un règlement d'ordre intérieur qui n'est signé par personne et ça devrait être un avenant à mon contrat de travail. Légalement, ça ne tient pas la route leur truc, c'est du bidouillage. Même si on l'applique plus ou moins ce règlement d'ordre intérieur ..., mais on est vraiment dans le flou artistique. Mais on l'accepte parce que ce n'est pas qu'il est mal fait, ce n'est pas ça que je veux dire, parce que ça permet quand même de faire fonctionner le service ».

(Entretien agent CF FOREM, Liège)

Le règlement d'ordre d'intérieur (ROI) de Carrefour Formation, adopté par le CACF, date du 19/12/2001, - soit près de quatre ans après le lancement du dispositif multi-opérateurs<sup>234</sup>. Certains opérateurs partenaires, comme l'EPS ou l'Interfédération des EFT/OISP, ont annexé, à ce ROI, un avenant qui leur est propre<sup>235</sup>. Pour les agents des autres opérateurs, ils naviguent à vue entre le ROI de leur employeur annexé à leur contrat de travail et ce « bricolage » réglementaire, néanmoins fort utile, que représente, à leurs yeux, le ROI de Carrefour Formation.

2) Le rôle du gestionnaire d'un Carrefour Formation (et son évolution) traduit également cette relation ambiguë et complexe à l'autorité. Rappelons que la Convention Cadre de Carrefour Formation prévoit une organisation du travail autonome, au sein des équipes, encadrée par le gestionnaire.

« La définition des modalités d'organisation du travail est confiée à l'équipe du Carrefour Formation dans le respect du règlement d'ordre intérieur joint en annexe.

Sur cette base, le gestionnaire du Carrefour Formation assure la planification, la coordination des activités et la représentation du Carrefour au sein de la Commission sous-régionale de coordination des opérateurs.

Il anime le travail de l'équipe dans l'esprit de la charte et veille à communiquer au comité d'accompagnement régional un rapport d'activité mensuel. Celui-ci inclut les besoins rencontrés par l'équipe en matière pédagogique, méthodologique et d'équipement; il met en lumière les problèmes qui ne peuvent être résolus au sein de l'équipe. »

(Convention Cadre des Carrefour Formation)

La Convention est relativement silencieuse ou laconique sur le rôle et le statut du gestionnaire, - bien que trois fonctions principales apparaissent : une fonction de planification, une fonction d'animation et une fonction de communication (interne et externe). Mais qu'en est-il de l'autorité du gestionnaire, du pouvoir hiérarchique sur les membres de son équipe, de ses responsabilités ?

« Parce que au départ, il y avait la Convention Cadre qui a posé problème à certains gestionnaires. Personnellement, ça ne m'a pas trop gêné. Mais enfin, je comprends que ça a gêné certains. Quand on spécifie que le gestionnaire n'a pas de pouvoir hiérarchique sur les agents, ça a posé problème. Et du coup, on a obtenu, avec pas tout à fait notre accord, mais enfin un avenant qui redonnait quand même un pouvoir d'arbitrage au gestionnaire. Un rôle de garant, un rôle d'arbitre en cas de litige, ce qui n'était pas dans la convention au départ. Et je crois que certains collègues avaient besoin de cette précision. Je suis convaincu que la gestion par consensus est utopique dans une équipe de 20 personnes. Le consensus, je suis pour la gestion par démocratie et participative. Mais la majorité ... A un moment donné, il faut décider. (...) En principe, jusqu'il y a peu, j'avais un pouvoir hiérarchique sur les gens du FOREM. Mais je ne l'ai même plus. Et c'est très bien comme ça. Mais je ne l'ai même plus puisque je suis FOREM Conseil en tant que gestionnaire. Et eux sont FOREM Formation. Ce que je trouve plus équilibré ».

(Entretien du gestionnaire CF, Liège)

Le 15/08/2000, un avenant à la Convention Cadre est signé, dans lequel les partenaires du dispositif précisent le rôle et les responsabilités du gestionnaire. L'avenant distingue trois « aires » de responsabilités du gestionnaire : au sein de son équipe, au sein de la plate-forme

<sup>234</sup> On y trouve, principalement, les informations suivantes : 1) l'horaire hebdomadaire de travail inclut le samedi matin ; 2) chaque opérateur partenaire définit le nombre d'heures de prestations de ses agents et les modalités d'enregistrement et de récupération auxquelles elles donnent lieu ; 3) chaque opérateur peut rappeler, au maximum, 8 heures par mois ses animateurs affectés à CF pour un « retour opérateur » ; 4) les vacances annuelles ne peuvent être octroyées pendant la période d'« intense activité », définie entre le 16/08 et le 15/10 (et largement confirmée par les statistiques mensuelles de productivité : cfr. Rapports d'évaluation semestriel, juillet – septembre, 1999, 2000 2001 & 2002, Liège) ; 5) chaque agent s'engage à utiliser, en « bon père de famille », l'équipement et matériel fournis par le FOREM ; 6) toute absence doit être signalée au gestionnaire (en plus d'être signalée à l'opérateur).

<sup>235</sup> C'est notamment le cas de l'Interfédération des EFT/OISP qui définit à 38 heures/semaine la durée des prestations. C'est également le cas de l'Enseignement de Promotion Sociale qui limite à 36 heures/semaine la durée des prestations (18 heures pour un mi-temps) et qui précise les modalités d'enregistrement de ces prestations ; l'EPS accorde 14 semaines de congé annuel en précisant qu'au moins 4 semaines consécutives doivent être prises entre le 01/07 et le 15/08.

partenariale, au sein du Parcours d'insertion<sup>236</sup>. Les précisions apportées par cet avenant à la Convention Cadre confirment indirectement ou implicitement l'absence de pouvoir hiérarchique du gestionnaire sur les membres de son équipe.

« Si la collaboration et la médiation ne suffisent pas à aplanir une opposition ou un conflit portant sur l'activité du service ou son organisation interne, le gestionnaire arbitre et prend décision.  
Si l'arbitrage ne suffit pas à résoudre le problème et que le désaccord persiste, le gestionnaire informe le Pôle de Coordination et d'Appui et le Comité d'Accompagnement de l'ensemble des éléments du conflit. Il informe également les membres de l'équipe impliqués, de leur droit d'évocation au Comité d'Accompagnement. »  
(Avenant à la Convention Cadre de Carrefour Formation)

Le gestionnaire « arbitre » les conflits jusqu'aux limites de son rôle de « médiateur », de « communicateur ». Le gestionnaire de Libramont nous parle de cette composante essentielle de son travail : gérer un Carrefour Formation, c'est communiquer. Rappelons que c'est dans cette optique, que le gestionnaire de Libramont s'est « mis au niveau de ses agents », déménageant du bureau individuel au premier étage qui lui était initialement réservé pour prendre place au sein de l'agencement collectif du plateau de travail, haut lieu de la communication informelle.

« L'aspect qui me motive le plus et pour lequel je me sens plus à l'aise pour m'étendre, c'est l'aspect communication. C'est clair, c'est mon parcours, c'est mon vécu, je suis prof de français à la base. Je me sens à l'aise dans les contacts et dans le management de l'équipe. J'ai déjà dit que je ne voyais pas énormément de différences entre travailler avec les stagiaires en formation adultes et travailler avec une équipe, coacher une équipe de terrain. Donc les aspects aides de ressources pour ces personnes, leur permettre de développer leur compétence, créer des conditions qui vont faire, qui vont développer leur compétence, créer des conditions ou réunir les conditions qui vont permettre un échange de pratiques, un partage de ressources, un développement des compétences, un bien-être individuel et général et, bien entendu, un service efficace à l'usager, ça c'est mon truc. Donc ça passe par beaucoup d'interactions. Une présence effective et importante en qualité et en quantité au sein de l'équipe.  
La communication est un élément incontournable de la gestion. Quand vous appliquez les principes de gestion, vous devez les communiquer à un moment donné ou à un autre. Donc la gestion va être passée sous le filtre de la communication. Vous pouvez être sur le papier un très bon gestionnaire, avoir de très bonnes idées, si vous n'êtes pas capable de faire passer ça ne marche pas. On dira que vous êtes un mauvais gestionnaire, vous êtes surtout un mauvais communicateur. »  
(Entretien gestionnaire CF, Libramont)

Il est intéressant de relever ce parallèle que fait ce gestionnaire entre la gestion d'une équipe de travail et celle de stagiaires en formation : coacher une « équipe de terrain » passe par une gestion communicationnelle du développement des compétences. Ce parallèle signifie-t-il qu'on attendrait du public qu'il se comporte comme un professionnel de l'employabilité ?

En l'absence de pouvoir hiérarchique sur les membres de son équipe, le gestionnaire apparaît, au quotidien, comme un « instrument de régulation », parmi d'autres, que les agents mobilisent en fonction de leurs besoins immédiats dans des situations concrètes de travail. L'extrait ci-dessous témoigne de cette relation instrumentale à l'autorité.

« Mais je crois qu'on n'est pas au clair et encore une fois c'est une question qui nous divise. Je crois qu'à la fois dans l'équipe, moi ce que je pense, c'est que quand on a envie d'un chef, on dit : 'hé chef' et on fait appel à lui, et puis, quand il fait le chef et que ça nous arrange pas, on dit 'tu n'as rien à nous dire'. Comment est-ce qu'il peut faire son boulot ? »  
(Entretien agent CF EPS, Liège)

<sup>236</sup> Au sein de l'équipe, le gestionnaire assure différentes fonctions : 1) d'animation du travail d'équipe ; 2) d'organisation et de planification des activités ; 3) de médiation et d'arbitrage ; 4) de gestion (des décisions, de la pédagogie et des méthodes, des compétences, du matériel, du budget local).

Au sein de la plate-forme Carrefour Formation : 1) il participe à la coordination du dispositif global (réunions de coordination au Pôle d'appui) ; 2) il soutient le travail des GTA et GàT ; 3) il facilite l'échange entre les équipes ; 4) il communique au Pôle les statistiques mensuelles de productivité (et son analyse des heures de production « directe » et « indirecte ») ; 5) il élabore trimestriellement, avec son équipe, un rapport d'activité.

Au sein du Parcours d'insertion : 1) il participe activement à la CSRC ; 2) il soutient la construction des réseaux de communication (en particulier du réseau « amont »).

Le gestionnaire de Liège définit son rôle en mobilisant l'image d'une « machine », cette « machine » qui ne cesse de produire de l'information et du conseil en formation : « *mon rôle, c'est de mettre de l'huile dans les rouages* » (gestionnaire CF, Liège). Le gestionnaire se définit comme un mécanicien (de la communication), comme d'ailleurs se définit cet agent administratif de Liège (mécanicien de formation) : « *mon rôle, c'est de faire en sorte que ça tourne, c'est de faire l'homme-orchestre, veiller à ce qu'il y ait de l'huile dans tous les rouages* » (agent administratif, Liège).

Cet instrument de régulation, mis à la disposition des équipes par le FOREM via la plateforme, est généralement « taillé sur mesure » par les agents, adapté aux besoins, approprié collectivement, - comme l'ensemble du matériel et des outils mis à leur disposition<sup>237</sup> .

## SYNTHÈSE

Les conseillers en formation de Carrefour Formation émergent, comme les CAP du FOREM, de transformations organisationnelles, au sein du SPE, générées par le développement de politiques actives d'emploi en Région wallonne. Mais contrairement aux CAP qui apparaissent comme les « descendants » des placeurs publics et se développent au sein de l'entité 1 du FOREM (FOREM Conseil), les conseillers de Carrefour Formation sont issus du segment professionnel des « formateurs pour adultes » et se développent au sein de l'entité 2 du FOREM (FOREM Formation).

Dans le décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, le Gouvernement accorde une licence partielle et largement implicite aux agents des Carrefours Formation, prévoyant la coexistence de plusieurs organisations et professionnels sur un même « territoire », celui de l'accueil et de l'information des bénéficiaires du dispositif intégré d'insertion. Les professionnels de Carrefour Formation partageront ce territoire avec d'autres professionnels, ceux des Maisons de l'Emploi et des Espaces Ressources Emploi du FOREM et des services d'accueil et d'information d'autres organisations partenaires.

La « Convention Cadre » des Carrefours Formation définit et stabilise deux missions spécifiques du groupe professionnel : d'une part, une mission d'information sur les actions de formation et d'insertion, auprès des personnes et des opérateurs de terrain, et d'autre part, une mission de conseil individualisé. Ces missions doivent impérativement s'exercer dans le strict respect de la « Charte de l'animation pédagogique des Carrefours Formation ». Cette charte, qui constitue le mandat professionnel de ce groupe, esquisse les deux composantes essentielles du travail à Carrefour Formation : le travail avec le public (la production directe) et le travail en équipe ou en réseau, comme l'équipe est un réseau (la production indirecte).

Le conseiller en formation de Carrefour Formation se présente comme un des spécialistes de l'employabilité : il se définit comme le spécialiste de l'information sur les formations. Toutefois, ce profil d'expert en information sur les formations est loin de résumer l'ensemble des compétences en action de ce professionnel, eu égard à la diversité des publics avec lesquels il travaille, au caractère fluide et non stabilisé de l'information qu'il traite, au cadre

---

<sup>237</sup> Le P.V. d'une réunion d'équipe du CF de Liège témoigne admirablement de cette « fabrication collective du coach » : dans le cadre de cette réunion, l'équipe définit précisément ses attentes vis-à-vis du nouveau gestionnaire. « *L'équipe s'accorde pour dire qu'elle attend du gestionnaire ce qui est repris dans l'avenant à la convention cadre. Néanmoins, les points repris plus bas ont particulièrement attiré notre attention. Par ordre d'importance : (...)* » (PV du 13/12/2001, CF Liège). Un vingtaine de points sont énumérés et développés dans ce document : la présence maximale du gestionnaire sur le terrain constitue la première priorité pour l'équipe de Liège. Les points suivants nous apparaissent comme une « traduction indigène » de ce qu'on trouve énoncé de manière assez générale dans l'avenant à la Convention Cadre (animateur, médiateur, communicateur). Les agents soulignent enfin une tâche qui leur paraît essentielle : transmettre « vers le haut » les décisions prises par l'équipe et en assurer le suivi.

organisationnel très particulier dans lequel il évolue. En effet, Carrefour Formation multi-opérateurs se présente comme une organisation hybride à l'extrême, au carrefour de cinq opérateurs de formation, qui tient ensemble d'une part grâce à un travail de décloisonnement organisationnel fort, opéré par les acteurs de terrain, et d'autre part, au moyen de procédés organisationnels d'« indivision sociale du travail ». Dès lors, le métier qu'exercent ces professionnels se situe également au carrefour de différents métiers : l'expert en formation, le psychologue, le documentaliste et l'agent de réseau. La polycompétence apparaît également comme une constante dans le champ de l'insertion : polycompétence des généralistes et des spécialistes.

Le public de Carrefour Formation est indéfinissable : d'une part, parce que l'organisation souhaite accueillir « le tout public », et d'autre part parce qu'elle ne souhaite pas « travailler au dossier » et dès lors identifier ses publics. Naviguant sans cadre et sans trace, ces travailleurs se reposent entièrement sur leurs propres représentations subjectives des publics, produites au fil de leur pratique professionnelle, pour produire un savoir commun, une connaissance collective des publics. Les typologies *indigènes* de relations à la clientèle, produites par ces professionnels, constituent leurs seuls repères.

Si le travail et les modes opératoires des CAP du FOREM sont principalement définis par des règles,- ou chaînes télescopiques de traductions de règles -, les modes opératoires des conseillers de Carrefour Formation sont plutôt définis par les espaces de travail, ou plus exactement par les codes de chaque espace de travail qui tendent à standardiser les pratiques et les comportements.

Au FOREM, les CAP entretiennent un rapport instrumental à l'espace et un rapport « sacré » à la règle administrative ; à l'inverse, à Carrefour Formation, c'est le rapport à l'espace qui est « sacré » et le rapport à la règle, à la hiérarchie, à toute forme d'autorité, qui est instrumental. A Carrefour Formation, tout est affaire de territoire : territoire géographique, territoire institutionnel, territoire organisationnel, territoire professionnel, territoire existentiel.

Le travail avec le public s'opère dans trois cadres d'interaction très différents : l'accueil en salle de documentation (dans l'espace ouvert, travail en flux continu, généralement debout), l'entretien conseil (à un bureau, relation de face à face, travail sur rendez-vous), les séances d'information collectives (animations de groupes programmées, gestion des dynamiques collectives).

Nous avons présenté l'analyse des modes opératoires du conseiller à travers différentes situations typiques de travail d'analyse de demandes de formation. Deux de ces types renvoient à des situations « normales », des affaires courantes ; en revanche, les cinq autres types renvoient à des situations critiques bien connues des travailleurs, clairement identifiées par les équipes : la demande « irrecevable », la demande « cachée », la demande « contrainte », la demande « parasitée par un tiers », l'impossible individualisation du « double ».

La gestion participative d'une organisation multipartenariale comme Carrefour Formation nous est apparue comme un questionnement permanent sur les relations hiérarchiques et le rapport à l'autorité. Les relations que les professionnels entretiennent avec l'autorité sont extrêmement complexes : d'une part, ils se réfèrent à leur hiérarchie « administrative » (leur opérateur d'appartenance) relativement éloignée de la quotidienneté de leur travail, d'autre part, ils se réfèrent à leur hiérarchie « directe » interne à Carrefour Formation (leur gestionnaire Carrefour, le Comité d'accompagnement, le Pôle d'appui). Aucune voie hiérarchique ne prime sur l'autre a priori ... Toutefois, ces deux voies hiérarchiques seront,

tour à tour, mobilisées par les professionnels de Carrefour Formation, dans le cadre de situations de travail très concrètes, afin de justifier ou légitimer une action.

Le caractère hybride de cette structure multipartenariale nous est également apparu comme un questionnement permanent sur l'identité collective. Invariablement, les agents que nous avons rencontrés se sont présentés, avant tout, comme des agents Carrefour Formation, et non comme des agents du FOREM, de l'AWIPH, des EFT/OISP, de la Promotion Sociale ou de l'IFPME. Cette conscience collective forte traduit plusieurs années de construction d'une « identité » Carrefour Formation opérée par les acteurs de terrain. Elle révèle un travail de *décloisonnement organisationnel* opéré par les professionnels. Mais cette forte identité collective « Carrefour » s'arrête généralement lorsque les acteurs de terrain sont confrontés à des principes de réalité (contrats d'emploi, salaires, congés, financement des Carrefours Formation ...). La coexistence de principes d'action (logique de partenariat) et de principes de réalité entretient une double construction identitaire : l'identité schizophrénique du conseiller.

Depuis juin 2003, les Carrefours Formation sont devenus des Carrefours Emplois Formation. La structure partenariale s'est « rapprochée physiquement » des Espaces Ressources Emploi du FOREM, et une nouvelle Convention Cadre est sur le point d'être signée. Lors de notre travail de terrain nous avons assisté en direct à la déterritorialisation de l'identité professionnelle des « animateurs pédagogiques » des Carrefours Formation de Liège et de Libramont. Notons qu'on assiste aujourd'hui à la reterritorialisation (douloureuse) de ces professionnels dans les bâtiments de FOREM Conseil, en tant que « conseillers en formation ».



## Chapitre 8. Le travailleur social en Entreprise de Formation par le Travail

### INTRODUCTION

Le secteur associatif de la formation et de l'insertion en Région Wallonne naît, dans le courant des années 1970, du développement de différentes associations privées. Partant d'un constat selon lequel l'enseignement et les formations classiques ne seraient pas ou plus adaptés à certaines catégories de publics, ces associations se positionnent sur des problématiques d'exclusion sociale et professionnelle, en proposant des « alternatives » sur le plan de la formation et de l'insertion (Drèze et al., 1992). Le secteur associatif se loge, se « niche » dans les interstices du champ de la formation d'adultes, dans ce vide institutionnel laissé par l'Office National de l'Emploi (FPA) et l'Enseignement de Promotion Sociale, - appelé à l'époque « enseignement à horaire décalé ».

Fusulier (1996) identifie trois types d'associations à l'origine des « EFT » : 1) des pôles de « formation-travail » créés dans le giron du secteur de la Protection de la Jeunesse comme réponse aux problèmes d'« occupation » et d'« orientation professionnelle » des publics ciblés ; 2) des initiatives « privées de type associatif » qui proposent soit des actions spécifiques d'insertion pour des « jeunes déstabilisés », soit des actions de lutte contre la pauvreté ; 3) des associations issues des milieux de l'éducation permanente, liées au mouvement ouvrier, qui proposent des « actions intégrées de développement » pour « jeunes de milieux populaires ». Il convient de mentionner, en outre, d'autres initiatives qui émergent de l'enseignement spécial et, plus récemment, des CPAS, proposant des programmes de formation dans une perspective d'aide ou d'action sociale.

Jusqu'au milieu des années 1980, on assiste à une phase de structuration autonome du secteur associatif de la formation et de l'insertion, tant en Wallonie qu'à Bruxelles, caractérisée par une absence de cadre réglementaire, d'agrément et donc de moyens financiers structurels. Néanmoins le secteur bénéficie de moyens financiers « indirects » : 1) les Plans de Résorption du Chômage (PRC) successifs (des Chômeurs Mis au Travail au Troisième Circuit de Travail), 2) les premiers financements européens au début des années 1980 (les « Ateliers Régionaux »), 3) l'activité de production des différentes associations (brocante, élevage, activités culturelles, bâtiment, ...). La mise en relation progressive de ces diverses associations et initiatives s'opère d'abord de manière largement informelle, dans le cadre de rencontres, réunions, débats, et ensuite, formellement, dans le cadre de la structuration des rencontres au sein des réseaux ou fédérations, et par la formulation de revendications communes.

Après cette première phase de structuration autonome du secteur, les pouvoirs politiques décident de légiférer. En 1987, la Communauté Française produit un décret relatif à l'agrément et au subventionnement de certains organismes exerçant des activités d'insertion socio-professionnelle ou de formation professionnelle continuée (17/07/1987). Il s'accompagne de deux arrêtés de l'Exécutif de la Communauté Française portant l'un sur la situation des « Entreprises d'Apprentissage Professionnel » (EAP - 05/10/1987), l'autre sur la situation des « Organismes d'Insertion Socio-Professionnelle » (OISP - 08/11/1988). Ce décret constitue la première licence officielle pour les travailleurs du secteur associatif de la formation et de l'insertion en Région Wallonne, un premier élément-clé ou vecteur de professionnalisation de leur activité de travail, une autorisation légale et exclusive d'exercer leur métier : ces travailleurs sont parvenus à faire reconnaître, par l'Etat, l'intérêt, la pertinence, la légitimité de leurs pratiques, du service rendu à la collectivité. Par décret, l'Etat cadre cette intervention en délimitant un territoire spécifique, celui de « *l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté qui ne sont pas en mesure d'accéder à des formations existantes* » (article 2), précisant que ces activités ne peuvent en aucun cas « faire

double emploi » avec celles de l'Office national de l'Emploi ou de l'Enseignement de promotion sociale (article 3). Les travailleurs du secteur associatif se spécialisent ainsi dans le développement de pédagogies et méthodes particulières de formation professionnelle continuée adaptées à des publics spécifiques (jeunes de 18 à 25 ans en difficulté, chômeurs faiblement qualifiés, personnes incarcérées, analphabètes,... cfr. article 4), et se voient reconnus légitimement comme « experts » de ce segment bien défini.

En 1995, on assiste à une redéfinition de la licence professionnelle des travailleurs du secteur associatif lorsque le Gouvernement Wallon produit un arrêté relatif à l'agrément d'« Entreprises de Formation par le Travail » (EFT - 06/04/1995) ; du même coup, le terme d'« EAP » disparaît au profit de celui d'« EFT ». Cette redéfinition de la licence professionnelle répond d'une part à l'évolution constante des politiques d'emploi (et particulièrement le poids de l'intervention européenne) et d'autre part au processus de fédéralisation de l'Etat belge, entraînant différents transferts et glissements institutionnels de compétences (déjà évoqués dans la première partie de ce document). Ce n'est plus la Communauté française qui s'exprime, mais bien la Région wallonne, pour recadrer ces activités de travail au sein des politiques (régionales) d'emploi, ou les extraire des politiques (communautaires) d'enseignement. Nous analyserons en détail cette licence officielle de 1995, ainsi que son évolution, jusqu'à sa redéfinition en 2004 dans un décret du Gouvernement (et non plus un simple arrêté) qui abroge explicitement le décret de la Communauté française de 1987.

Notons également que le regroupement des cinq fédérations<sup>238</sup> au sein de l'Interfédération des « EFT/OISP » constitue une autre étape-clé de structuration du secteur et de professionnalisation des activités de travail. L'Interfédération assure un rôle d'interlocuteur unique auprès des pouvoirs publics (Région wallonne, Communauté française, Gouvernement fédéral, instances européennes), des partenaires institutionnels (Commissions d'agrément EFT-OISP, Commissions consultatives régionales et sous-régionales du Dispositif intégré d'insertion, Comité d'accompagnement des Carrefours Formation, FOREM, CPAS,...) et des partenaires sociaux (FESEFA, CESSOC, CENM, UFENM, CP 329)<sup>239</sup>.

Au 30 juin 2000<sup>240</sup>, le secteur associatif de l'insertion en Région wallonne comptait 65 EFT<sup>241</sup> (dont 5 non fédérées) et 76 OISP (dont 25 non fédérées). La répartition des centres par fédération est la suivante : 31% pour CAIPS, 21% de non fédérés, 19% pour ALEAP, 12% pour ACFI, 11% pour AID et 6% pour Lire et Ecrire.

La « radioscopie » du secteur rend compte de la localisation des EFT en Région wallonne : 40% dans le Hainaut, 26% dans la sous-région de Liège, 15% pour Namur, 11% dans la province du Luxembourg et 8% dans le Brabant wallon. L'étude présente également une répartition des stagiaires dans les quatre filières majoritaires en EFT : Bâtiment (30%), Espaces verts, environnement, agriculture, recyclage (17%), HORECA, cuisine, alimentation (15%), Bureautique, informatique, secrétariat (9%).

En 2001, on estimait à 563,86 le nombre de travailleurs (en équivalent temps plein) en EFT. Notons que seulement 12% du personnel est engagé sur « fonds propres » ; le reste entre dans le cadre des Programmes de Résorption du Chômage : 34% de contrats PRIME (Projets Régionaux d'Insertion dans le Marché de l'Emploi), 31% de contrats ACS (Agents Contractuels Subventionnés), 9% de contrats FBIE (Fonds Budgétaire Interdépartemental de

---

<sup>238</sup> AID, ALEAP, CAIPS, ACFI et Lire et Ecrire

<sup>239</sup> Fédération des employeurs du secteur de l'éducation et de la formation (FESEFA) ; Confédération des employeurs des secteurs sportif et socioculturel (CESSOC) ; Confédération des entreprises non-marchandes (CENM) ; Union francophone des entreprises non-marchandes (UFENM) ; Commission paritaire du secteur socioculturel (CP 329).

<sup>240</sup> Source : Radioscopie des « EFT/OISP » en Wallonie, (2001), Interfédération, Namur.

<sup>241</sup> On en comptait seulement 57 en 1998 (Jockin, 2002 : 28) ; on dénombre aujourd'hui 73 EFT (situation au 01/03/2005 – source MRW/DGEE).

promotion de l'Emploi) et 14% d'autres contrats subventionnés (Fonds Maribel social du secteur public et Programme de Transition Professionnelle). A ces 563,86 ETP constituant le « noyau dur » du secteur, s'ajouteraient quelque 38,75 travailleurs « externes » (toujours estimés en équivalent temps plein) : sous-traitants privés ou associatifs, bénévoles et travailleurs d'autres ASBL mis à la disposition d'une EFT par convention.

## SECTION 1. CONTEXTUALISATION DES ACTIVITÉS DE TRAVAIL

### § 1.1. Le TRUSQUIN

Créée le 5 décembre 1995, l'ASBL « Le Trusquin » est reconnue officiellement comme « EFT » depuis le mois de juillet 1997. Cette EFT propose deux filières de formation : une filière « bâtiment » et une filière « chauffeur-livreur ».

Situé dans le « zoning industriel » de Marloie, le « Trusquin » jouxte une grande entreprise de construction de charpente en bois « lamellé-collé » et un « centre de formation tertiaire » du FOREM. Ses bâtiments ont été remis à neuf par les stagiaires de la section « bâtiment » en 2001.

Le bâtiment principal du Trusquin, entièrement de plain-pied, se compose de 4 pièces. La première, sur la gauche en entrant, sert de secrétariat (la seule pièce qui bénéficie d'un accès à Internet), et accessoirement de lieu d'affichage (et donc de passage régulier !) de l'horaire hebdomadaire de la section « bâtiment ». En face du secrétariat, une pièce plus large accueille le bureau de la « responsable pédagogique », l'ensemble de ses outils de travail ainsi que des étagères où sont classés les « dossiers stagiaires ». Cette pièce fait également office de salle de réunion et de réfectoire. Au mur, de grandes photographies présentent les activités du « Trusquin » et quelques caricatures réalisées par des stagiaires croquent des scènes de vie quotidienne, principalement sur chantier. Plus loin dans le couloir, nous retrouvons deux autres pièces : l'une sert de bureau au directeur, la seconde de salle de cours pour les stagiaires « bâtiment ». Les « conseils d'entreprise » de cette section se déroulent également dans cette salle.

Au bâtiment principal, sont accolés deux grands hangars. Le premier renferme l'ensemble du matériel de chantier de la section « bâtiment » et sert de garage pour les véhicules de chantier. Actuellement, il est en cours d'aménagement par les stagiaires de la section à titre d'exercice pratique.

Le second hangar, plus grand, sert davantage à la section « chauffeur-livreur ». Outre la fonction de garage pour les véhicules de transport, plusieurs pièces aménagées servent de lieu de discussion et de « quartier général » pour les stagiaires « chauffeurs-livreurs » ; un vieil ordinateur permet de s'entraîner au permis de conduire, de tracer des itinéraires et de taper des lettres ou un curriculum vitae. Les stagiaires reçoivent leurs cours théoriques dans cette salle.

Plus loin dans le hangar, trois autres pièces ont également été aménagées. Au rez-de-chaussée, une salle contient les bureaux des deux formateurs du « module chauffeur-livreur ». Au mur, un grand tableau rassemble l'horaire de la semaine ainsi que des données relatives aux véhicules de la section (nombre de kilomètres parcourus, date du prochain entretien, ...). Ce panneau a une grande importance car il fixe les différentes « courses »<sup>242</sup> à effectuer et les personnes qui en prennent la responsabilité.

Un petit bureau jouxte celui des formateurs du « module chauffeur-livreur ». Actuellement, il sert de bureau pour le « responsable chantier ». Cependant, ce dernier ne l'occupe guère car il

---

<sup>242</sup> Différentes « courses » sont prises en charge : les « dialyses » visent le transport de malades, nécessitant une dialyse, de leur domicile vers l'hôpital de Marche. Elles ont lieu 3 fois par semaine, le matin et le soir. Ensuite, le « Trusquin » réalise des « courses » au supermarché pour des personnes âgées, du transport de malades auprès de leur médecin. Des « colis » sont également transportés pour des entreprises privées ou des pharmacies (matériel médical).

est plus souvent sur les chantiers (il travaille comme formateur) ou en contact avec l'extérieur (rencontre avec un nouveau client, visite de chantier, passage auprès de l'administration, ...). Un dernier bureau a été aménagé au premier étage dans le but d'accueillir l'« entreprise d'insertion ». Il s'agit d'une pièce relativement petite dans laquelle se trouve le bureau du responsable de l'entreprise ainsi que tous les dossiers et documents relatifs à cette entreprise. Enfin, il convient aussi d'évoquer, toujours dans ce grand hangar, un large espace envahi par quelques machines de menuiserie industrielle. Aujourd'hui, elles ne sont plus utilisées car la section « bâtiment » s'oriente davantage vers des travaux de gros œuvre, jugés plus rentables et plus réguliers qu'en menuiserie. Il y a quelques années, ces machines ont notamment servi à créer l'ensemble des armoires du « Trusquin » ainsi qu'une série d'autres aménagements intérieurs des pièces et des hangars.

## § 1.2. Le PHARE

L'ASBL « Le Phare » se constitue en 1985 et débute ses activités dès 1986. En 1989, Le Phare est reconnu comme Entreprise d'Apprentissage Professionnel (EAP) et, depuis 1995, est agréé par la Région wallonne en tant qu'EFT. Cette EFT propose deux filières de formation : une filière « bâtiment » et une filière « HORECA » (Hôtellerie – Restauration – Cafétérie).

L'ASBL Le Phare se situe, à Liège, dans le quartier de « Fragnée », entre le pont de Fragnée sur le Quai de Rome et la gare des Guillemins. Dans ce quartier relativement populaire, le bâtiment principal de l'ASBL, situé au numéro 117 de la rue de Fragnée, se trouve à proximité des maisons closes derrière la gare : cette proximité n'est d'ailleurs pas sans lien avec la forte concentration d'ex-prostituées parmi les stagiaires de sexe féminin du Phare. Cette grande maison deux façades, entièrement restaurée et aménagée par la section bâtiment de l'EFT, concentre en un même lieu le restaurant didactique « Les jardins de Fragnée » (salle et cuisine au rez-de-chaussée), les salles de réunions (au 1<sup>er</sup> étage) et les bureaux du directeur, de la secrétaire et des formateurs (au 2<sup>ème</sup> étage). Au numéro 133 de cette même rue, le Phare a ouvert, depuis le mois de mai 2000, une sandwicherie-friterie didactique, le « p'tit Phare Sœur ».

Le Phare a également acheté et partiellement remis en état un entrepôt à Sclessin, à proximité du stade de football du Standard de Liège, qui sert d'atelier à la section bâtiment ; les stagiaires s'y rendent généralement en bus lorsqu'ils ne sont pas pris en voiture ou en camionnette par les formateurs. Cet atelier permet d'entreposer l'ensemble du matériel de chantier et sert de garage pour les véhicules de chantier. De grands espaces sont destinés aux exercices pratiques en maçonnerie, plomberie, électricité, peinture, menuiserie, ... Au fond de ce hangar, des stagiaires s'exercent à construire et reconstruire des murs, des cheminées, des encadrements de fenêtres et de portes, - sans ciment, avec juste de l'eau et du sable. Dans d'autres pièces, ils construisent des portes, des étagères, des armoires, des bureaux ... Dans d'autres pièces encore, ils ne cessent de tapisser, détapisser, peindre et repeindre des murs ou des plafonds. Dans d'autres pièces enfin, ils montent et démontent des circuits électriques, des conduites d'eau, ... Ce grand entrepôt est toujours en cours d'aménagement par les stagiaires de la section bâtiment, à titre d'exercice pratique. Une grande pièce au rez-de-chaussée a été aménagée en réfectoire, avec un petit coin cuisine ; juste à côté, des douches, vestiaires et toilettes ont été installés récemment. Plusieurs pièces à l'étage ont déjà été aménagées en salles de cours et bureaux pour les trois formateurs « bâtiment ». Au dernier étage, un appartement a été aménagé pour pouvoir offrir, de manière tout à fait ponctuelle et provisoire, un logement de fortune pour des stagiaires sans domicile fixe.

## SECTION 2. LICENCE ET MANDAT

L'analyse de la licence professionnelle des travailleurs en EFT retiendra un moment notre attention. Contrairement aux CAP du FOREM ou aux conseillers de Carrefour Formation, il ne s'agit plus ici d'un simple article ou alinéa dans un décret, mais bien d'un arrêté, et ensuite, d'un décret spécifique : les travailleurs en EFT disposent d'une licence extrêmement détaillée, passablement complexe et en constante évolution.

Nous commencerons par rappeler les grandes lignes de l'arrêté de 1995 qui constituait, lors de notre travail de terrain, la licence officielle des professionnels rencontrés à Liège et à Marloie. Nous analyserons ensuite l'évolution de ce cadre légal à travers l'élaboration d'un décret qui constitue, depuis 2004, la nouvelle licence officielle pour ces travailleurs.

Nous pointerons enfin la particularité (et limite principale) de leur mandat. Nous n'avons trouvé d'autres traces de ce mandat professionnel que celles produites par les travailleurs, au niveau de leur organisation, mais aucune trace de mandat « officiel » émanant d'une organisation professionnelle représentative du secteur, pas de traduction professionnelle « unique », ou relativement univoque, de la licence officielle attribuée par l'Etat.

### § 2.1. Première licence : l'Arrêté de 1995

Dans cet Arrêté du 6 avril 1995 relatif à l'agrément des « EFT », on apprend qu'une « Entreprise de Formation par le Travail » est une ASBL, ou l'émanation d'un CPAS, qui assure des formations spécifiques et un accompagnement psycho-social de stagiaires<sup>243</sup>. La mission de formation se caractérise par une pédagogie basée sur un travail productif et sur une formation théorique adaptée : elle vise l'insertion socioprofessionnelle des stagiaires grâce à l'acquisition ou au renforcement de compétences suffisantes. Une insertion « réussie » se traduit par l'accès à un contrat de travail ou par l'accès à une formation qualifiante.

« L'Entreprise de Formation par le Travail a pour objet d'assurer la formation de stagiaires en recourant à une pédagogie spécifique. Celle-ci repose sur l'accomplissement d'un travail productif, assorti d'une formation théorique adaptée aux besoins individuels, et sur l'accompagnement psycho-social du stagiaire. La formation a pour but l'insertion socio-professionnelle de demandeurs d'emploi qui rencontrent des difficultés importantes d'insertion sur le marché de l'emploi en raison de caractéristiques socio-culturelles. Elle vise l'acquisition ou le renforcement de compétences suffisantes pour permettre soit la conclusion d'un contrat de travail, soit l'accès à une formation qualifiante. »

(Arrêté du Gouvernement Wallon du 6 avril 1995, art. 3 § 1)

L'Arrêté du 6 avril 1995 stipule certaines exigences en termes de formation et de pédagogie. Un volume minimum d'heures de formation est exigé et des « dossiers pédagogiques » doivent être tenus pour tous les stagiaires.

« L'EFT doit assurer au minimum 8 000 heures de formation par an. Le programme de formation suivi par chaque stagiaire comporte au minimum 300 heures par an. Il s'étend au maximum sur une période de dix-huit mois de formation effective, en ce compris les périodes prestées dans le cadre de l'alinéa 3 du présent article. Il ne peut comporter plus de 2 100 heures de formation. (...) Un contrat de formation, dont le modèle est établi par le Ministre, est conclu entre l'E.F.T. et chaque stagiaire. L'E.F.T. tient à jour des dossiers pédagogiques individuels faisant apparaître, pour chaque stagiaire, une évaluation des déficits de compétence établie à l'entrée en stage avec le programme de formation et les objectifs de formation retenus pour combler ces déficits. Le dossier individuel comprend également des rapports d'évaluation intermédiaires établis au moins tous les deux mois ainsi qu'un rapport d'évaluation final établissant l'état des compétences du stagiaire en fin de formation. Le dossier pédagogique comprend un relevé des présences du stagiaire durant la formation. »

(Arrêté du Gouvernement Wallon du 6 avril 1995, art. 7 et 9)

<sup>243</sup> « L'E.F.T. est constituée sous forme d'association sans but lucratif ou organisée par un C.P.A.S. Elle respecte strictement la législation fiscale et sociale et accueille les stagiaires sans discrimination et dans le respect de leurs droits et libertés fondamentaux. (...) » (Arrêté du Gouvernement Wallon du 6 avril 1995, art. 8).

Afin de mener à bien ses missions, l'« EFT » est autorisée à produire et commercialiser des biens ou services produits, dans les limites de ratios fixés par le Gouvernement wallon<sup>244</sup>. On apprend également que l'EFT accorde au stagiaire, pendant la durée de la formation, une indemnité de formation d'au moins 1 euro de l'heure<sup>245</sup>. Au terme de la formation, un certificat de capacité et de fréquentation est délivré, par l'EFT, à chaque stagiaire ayant suivi un minimum de 300 heures de formation en son sein<sup>246</sup>.

Les publics cibles des EFT se divisent en deux catégories distinctes selon l'âge : d'un côté « les moins de 26 ans », de l'autre, « les plus de 25 ans ». Pour les « moins de 26 ans », les stagiaires doivent être des personnes répondant aux conditions suivantes :

« 1° être âgées de moins de 26 ans et ne pas être soumises à l'obligation scolaire ; 2° ne pas être porteuses, au moment de leur admission, du certificat d'enseignement secondaire inférieur ou du certificat d'enseignement secondaire du deuxième degré délivré à l'issue de la quatrième année d'études de l'enseignement secondaire ou d'un titre équivalent; 3° ne pas être inscrites dans un établissement d'enseignement de plein exercice. »

(Arrêté du Gouvernement Wallon du 6 avril 1995, art. 4 – modifié par l'ARW 1999-11-18 art. 1)

Pour les « plus de 25 ans », les conditions suivantes doivent être remplies :

« L'EFT peut également accueillir en tant que stagiaires les personnes suivantes âgées de plus de 25 ans pour autant qu'elles ne soient pas porteuses du certificat d'enseignement secondaire inférieur, ou du certificat d'enseignement secondaire du deuxième degré ou d'un titre équivalent :

1° les personnes ayant, au moment de leur admission, la qualité de bénéficiaires du minimum de moyens d'existence ou de bénéficiaires de l'aide sociale, ainsi que des personnes sans ressources;

2° les demandeurs d'emploi qui comptent au moins une journée de chômage ou les personnes qui réintègrent le marché de l'emploi. Leur admission a lieu dans les limites d'une convention conclue à cet effet avec le FOREM. »

(Arrêté du Gouvernement Wallon du 6 avril 1995, art. 5 – modifié par l'ARW 1999-11-18 art. 2)

Cependant, les « EFT » sont autorisées à déroger à la règle dans une certaine mesure.

« L'EFT peut être autorisée par le Ministre, sur avis conforme de la Commission d'agrément visée à l'article 11, à accueillir des stagiaires qui ne répondent pas à certaines des conditions imposées par les articles 4 et 5. Ceux-ci ne peuvent représenter plus de 20 % du total des stagiaires admis dans chaque EFT.

Cette autorisation peut être accordée soit pour des cas individuels, soit pour des catégories de stagiaires. Dans le second cas, elle est valable pour la durée de l'agrément en cours. (...) »

(Arrêté du Gouvernement Wallon du 6 avril 1995, art. 6)

<sup>244</sup> « L'E.F.T. est autorisée à produire et commercialiser des biens ou prester des services rémunérés, dans les limites strictes nécessaires à la réalisation de son objet social. Le Ministre détermine, sur proposition de la Commission d'agrément, visée à l'article 11 du présent arrêté, les ratios financiers permettant de vérifier la limitation quantitative des activités visées au présent paragraphe. Ces ratios financiers tiennent compte notamment du nombre de stagiaires occupés, du volume d'heures de formation assuré et du secteur d'activités. L'E.F.T. tient une comptabilité présentée selon le plan comptable normalisé. Celle-ci fait apparaître distinctement les opérations imputées aux activités de production et les opérations imputées aux activités de formation. » (Arrêté du Gouvernement Wallon du 6 avril 1995, art. 3 § 2).

<sup>245</sup> « Pour autant qu'il ne soit pas porté préjudice aux prestations sociales dont bénéficient les jeunes, l'E.F.T. doit verser pendant la durée de formation, à l'exclusion des périodes visées à l'article 7, alinéa 3, du présent arrêté, une indemnité de formation atteignant un minimum de (1 euro)/heure, liée à l'indice des prix à la consommation (indice des prix à la consommation de base 1988). » (Arrêté du Gouvernement Wallon du 6 avril 1995, art. 20).

<sup>246</sup> « Un certificat de capacité et de fréquentation est délivré par l'E.F.T. à chaque personne ayant suivi au minimum 300 heures de formation en son sein. Avant sa délivrance, ce certificat doit être soumis au visa du Ministre, ou du fonctionnaire délégué par lui à cet effet. Le visa est accordé ou refusé dans un délai de deux mois à dater de la réception du certificat. » (Arrêté du Gouvernement Wallon du 6 avril 1995, art. 21).

## § 2.2. Deuxième licence : le Décret de 2004

Le décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP (01/04/2004) redéfinit, pour les OISP et les EFT, les objectifs et missions (article 3), les publics cibles (articles 4-7), les critères et procédures d'agrément (articles 8-13), les critères et procédures d'évaluation, de contrôle et de recours (14-16), ainsi que les critères et modalités de subventionnement (article 17). Ce décret s'inscrit dans la reconfiguration du champ de la formation professionnelle en Région wallonne, initiée par l'évaluation du Parcours d'insertion, le contrat de gestion 2001-2005 du FOREM, les décrets relatifs à l'organisation et la gestion du marché du travail et au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle.

Rappelons que dans l'article 10 de l'avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, le Gouvernement wallon nommait spécifiquement huit opérateurs de formation et d'insertion faisant partie intégrante du dispositif : le FOREM, les EFT/OISP, les MIRE, les centres de validation de compétences, les centres de formation de l'IFPME, les centres de formation de l'AWIPH, la Promotion sociale et les CEFA.

« Art. 10. §1<sup>er</sup> Les opérateurs de formation et d'insertion dans le cadre du présent décret sont :

- 1° le FOREM, dans son entité Opérateur public de formation (...);
- 2° les Organismes d'Insertion Socioprofessionnelle et les Entreprises de Formation par le Travail, tels que définis par le décret du 17 juillet 1987 (...);
- 3° les Missions Régionales pour l'Emploi (...);
- 4° les centres de validation de compétences (...);
- 5° les centres de formation de l'Institut de Formation permanente pour les classes moyennes et les petites et moyennes entreprises (...);
- 6° les centres de formation agréés et subventionnés par l'Agence wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées ;
- 7° les établissements de l'Enseignement de Promotion sociale ;
- 8° les centres d'éducation et de formation en alternance (CEFA) ».

(Avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, Gouvernement wallon, Namur, 18/07/2002, p6-7/7).

Dans la version définitive du décret, la liste officielle s'est quelque peu allongée, incluant également les centres de formation créés et/ou conventionnés par le FOREM, les CPAS, les régies de quartier. (Notons que, comme pour le FOREM, le Gouvernement wallon distingue l'IFAPME des centres de formation de l'IFAPME).

« Art. 2 § 2. Sont considérés comme opérateurs de formation et d'insertion dans le cadre du présent décret :

- 1° l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (le FOREM) ;
- 2° les centres de formation créés par l'Office ainsi que les organismes avec lesquels celui-ci a conclu un accord de partenariat;
- 3° les organismes d'insertion socioprofessionnelle et les entreprises de formation par le travail (OISP/EFT) ;
- 4° les missions régionales pour l'emploi (MIRE);
- 5° les centres de validation des compétences ;
- 6° l'Institut wallon de formation en alternance des indépendants et petites et moyennes entreprises (IFAPME);
- 7° les centres de formation de l'Institut wallon de formation en alternance des indépendants et petites et moyennes entreprises;
- 8° les centres publics d'action sociale (CPAS) ;
- 9° les régies de quartier ;
- 10° l'Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées et les centres de formation qu'elle agréé et subventionne (AWIPH) ;
- 11° les établissements de l'enseignement de promotion sociale ;
- 12° les centres d'éducation et de formation en alternance (CEFA). »

(Décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, Gouvernement wallon, Namur, 01/04/2004).

Le Gouvernement détermine en outre quatre missions que chaque opérateur de formation et d'insertion veille à assurer (Art. 2. § 3) :

« 1° la transparence de son offre de formation et d'insertion, notamment en informant l'Office, en son entité "Régisseur-ensemblier";  
2° le suivi du bénéficiaire pendant la durée de l'action de formation et d'insertion, ainsi que, si nécessaire, entre cette action et la suivante, dans le cadre de la mise en place de filières et passerelles entre opérateurs de formation et d'insertion du dispositif;  
3° en étroite concertation avec le bénéficiaire, l'évaluation formative de ses acquis dans le cadre de l'action de formation et d'insertion réalisée, ainsi que, avec l'accord exprès du bénéficiaire, la communication au conseiller particulier du résultat de cette évaluation ;  
4° la participation à la Commission consultative régionale ou aux Commissions sous-régionales. »  
(Décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, Gouvernement wallon, Namur, 01/04/2004).

Au niveau des missions et objectifs des EFT/OISP, le Gouvernement wallon prévoyait initialement, dans l'avant-projet de décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP, deux objectifs généraux (préparer l'insertion socioprofessionnelle / favoriser l'égalité des chances) et quatre objectifs intermédiaires à respecter cumulativement (autonomie sociale, citoyenneté, projets professionnels, accès à la formation qualifiante).

« Art. 2. Le Gouvernement peut, aux conditions du présent décret et dans les limites des crédits budgétaires, agréer et octroyer des subventions à l'organisme d'insertion socioprofessionnelle (OISP) ou à l'entreprise de formation par le travail (EFT) qui :

1° respecte les objectifs généraux suivants :

a) préparer, en s'inscrivant dans le dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, l'insertion socioprofessionnelle des stagiaires tels que définis aux articles 5 et 6 ;  
b) favoriser l'égalité des chances pour ceux-ci dans l'accès à la formation et à l'emploi ;

2° respecte cumulativement les objectifs intermédiaires suivants :

a) amener les stagiaires à une relative autonomie sociale ;  
b) amener les stagiaires à développer des éléments de citoyenneté en les aidant à retisser des liens sociaux ;  
c) amener les stagiaires à définir des projets professionnels, en ce compris des projets de formation professionnelle ;  
d) développer les capacités des stagiaires à se former en les aidant à acquérir des comportements professionnels et des compétences techniques leur permettant l'accès à des formations qualifiantes telles que définies par le décret du 6 mai 1999 relatif à l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (FOREM) et, à terme, au marché de l'emploi.»  
(Avant-projet de décret relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP) et des entreprises de formation par le travail (EFT), Gouvernement wallon, Namur, 28/11/2002).

En procédant de la sorte, le Gouvernement wallon affirmait implicitement le caractère linéaire du dispositif intégré d'insertion, en inscrivant (ou en enfermant) le secteur associatif des EFT/OISP dans une phase de pré-qualification, de préparation des stagiaires à la formation qualifiante.

En ce sens, dans son avis 695 concernant l'avant-projet de décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP, le CESRW (Conseil économique et social de la Région wallonne) suggère au Gouvernement wallon de préciser (explicitement) les implications concrètes de l'inscription des EFT/OISP dans le dispositif intégré d'insertion, essentiellement au niveau des passerelles et de la transition entre la pré-qualification et la qualification. Dans le même ordre d'idée, le CESRW souligne l'absence du « bilan de compétences » dans les objectifs intermédiaires : « *le CESRW insiste sur le rôle central du bilan de compétences pour l'élaboration et la mise en œuvre de parcours d'insertion plus cohérents et plus efficaces* ». (CESRW, Avis 695, p8).

Le 25/09/2003, le Ministre Philippe Courard, - « successeur ad intérim » de Marie Arena - soumet, en deuxième lecture au Gouvernement wallon, l'avant-projet de décret (fortement remanié) relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP. L'exposé des motifs tient compte de l'avis du CESRW mais ne semble retenir de ces remarques que le caractère « flou » ou « peu tangible » des objectifs et missions confiées aux EFT/OISP (Avant-projet : exposé des motifs, 25/09/2003, document PhC/DC/Is/164-II, p4). Le Ministre rappelle



d'abord la spécificité des publics ciblés : « un public d'exclus », « qui ne souffre pas que de déficit de compétences techniques », « il est exclu du marché de l'emploi, certes, mais aussi de l'accès à la culture, à la citoyenneté, à la vie sociale, à la santé, etc., - tous 'handicaps' ayant pour effet direct de renforcer leur exclusion professionnelle. » (op. cit.). Il s'efforce également de préciser ou définir certains éléments, certaines notions, telles que l'égalité des chances ou l'optimalisation des trajectoires, comme en témoigne la version définitive du décret (cfr. encadré ci-dessous). En outre, les missions ont été réorganisées par une hiérarchisation explicite : d'abord, l'accès à la formation qualifiante (et, à terme, à l'emploi), - l'autonomie sociale ou le renforcement de la citoyenneté en découlerait de facto (op. cit.).

Chaque O.I.S.P. ou E.F.T. poursuit les objectifs généraux suivants :

1° préparer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires visés aux articles 4 à 6, et ce, en s'inscrivant dans le Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, ci-après dénommé le Dispositif, tel qu'institué par le décret du 1er avril 2004 relatif au Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle;

2° favoriser la promotion de l'égalité des chances des bénéficiaires dans l'accès à la formation et à l'emploi;

3° optimaliser les trajectoires de chaque bénéficiaire par une approche intégrée, basée sur le partenariat entre opérateurs de formation ainsi que sur les difficultés qu'il rencontre par rapport au marché de l'emploi;

4° assurer à tous les bénéficiaires des pratiques de formation favorisant l'émancipation sociale, individuelle et collective.

On entend par promotion de l'égalité des chances toute action permettant de lutter contre toute discrimination, au sens de l'article 2 de la loi du 25 février 2003 tendant à lutter contre la discrimination et modifiant la loi du 15 février 1993 créant un Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.

De même, on entend par optimalisation des trajectoires la coordination d'actions au sein du Dispositif en vue de permettre aux bénéficiaires d'acquérir le maximum de compétences afin de leur garantir un accès durable au marché de l'emploi et de maximaliser les acquis de chaque action de formation et d'insertion.

Chaque O.I.S.P. ou E.F.T. a pour mission de permettre à tout bénéficiaire de :

1° développer ses capacités à se former en l'aidant à acquérir des comportements professionnels et des compétences techniques lui permettant l'accès à des formations qualifiantes et, à terme, au marché de l'emploi;

2° l'amener à définir un projet professionnel, en ce compris un projet de formation professionnelle;

3° l'amener à faire un bilan de compétences;

4° l'amener à devenir acteur de son projet professionnel et à retisser des liens sociaux;

5° l'amener à développer son autonomie sociale.

(Décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP - 01/04/2004 : article 3)

Le Gouvernement wallon fait dépendre l'octroi de la licence exclusive d'exercice de l'activité professionnelle d'une série de conditions à respecter pour les EFT : être constituée sous la forme d'une ASBL (loi du 27 juin 1921, modifiée par la loi du 2 mai 2002) ou être un CPAS (loi organique du 8 juillet 1976, complétée par la loi du 26/05/2002 concernant le droit à l'intégration sociale) ; s'engager à se soumettre au contrôle administratif, méthodologique et budgétaire, selon les modalités déterminées par le Gouvernement ; mettre en place, d'une part une évaluation continue, formative et participative et d'autre part, une vérification des acquis en termes de compétences professionnelles, qu'elles soient sociales et techniques, qui font l'objet d'une attestation délivrée par l'EFT en fin de formation ; accueillir en formation des publics cibles déterminés par le présent décret ; combiner approche théorique et mise en situation réelle de travail (voir encadré ci-dessous pour plus de détails).

#### Les conditions d'agrément des EFT

1° être constituée sous la forme d'une ASBL (loi du 27 juin 1921) ou être un CPAS (loi organique du 8 juillet 1976) ;

2° avoir conclu une convention de partenariat, dont le modèle est déterminé par le Gouvernement, avec le FOREM dans le cadre du Dispositif;

3° s'engager à informer le stagiaire sur ses droits et obligations dans le cadre de sa formation professionnelle; s'engager à conclure un contrat de formation avec le bénéficiaire lui garantissant un accueil, un accompagnement psychosocial et une évaluation individualisés sur la base d'objectifs individuels définis de commun accord;

4° s'engager à consacrer un minimum de 10 % des heures de formation par filière, réparties sur toute la durée de formation, à l'accompagnement psychosocial et à l'évaluation participative et formative de chaque stagiaire en groupe ou individuellement;

5° s'engager à délivrer annuellement au minimum huit mille heures de formation et à accueillir un minimum de six stagiaires par filière, à partir de la troisième année d'agrément;

6° constituer un dossier méthodologique attestant des éléments suivants : 1) une méthodologie de formation spécifique aux adultes, participative ou innovante, adaptée à la spécificité des bénéficiaires (possibilité de stages en entreprise); 2) une approche combinant formation individualisée et dynamique de groupe, travail collectif et travail d'équipe; 3) une approche combinant théorie et applications concrètes prenant en compte les réalités du quotidien des stagiaires et de la vie professionnelle;

7° s'engager à mettre en oeuvre, d'une part, une évaluation continue, formative et participative, et, d'autre part, une vérification des acquis en termes de compétences professionnelles, qu'elles soient sociales ou techniques;

8° avoir conclu, dans le cadre du Dispositif, une ou plusieurs conventions partenariales avec d'autres opérateurs de formation et d'insertion socioprofessionnelle ou, à défaut, avoir identifié, pour chaque filière, les partenariats nécessaires avec ceux-ci;

9° respecter la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs;

10° avoir, préalablement à l'introduction de la demande, requis l'avis du Comité subrégional de l'emploi et de la formation territorialement compétent.

11° s'engager à accueillir, gratuitement, en formation, en tant que stagiaire, toute personne faisant partie d'une des catégories visées aux articles 5 et 6, en lui octroyant les avantages prévus par l'arrêté du Gouvernement wallon du 8 février 2002 relatif à l'octroi de certains avantages aux stagiaires qui reçoivent une formation professionnelle, à l'exception des frais de crèche et de garderie pris en charge par le FOREM ;

12° combiner approche théorique et mise en situation réelle de travail débouchant sur une production de biens et services. La production des biens et services fait partie de la méthodologie de la formation organisée par l'EFT. Cette production de biens et services s'inscrit dans les limites et le respect des ratios définis par le Gouvernement, relatifs au chiffre d'affaires par travailleur équivalent temps plein et au taux d'encadrement des stagiaires en formation en fonction du secteur d'activité.

(Décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP - 01/04/2004 : articles 8 et 9)

Retenons que dans son Avis 695, le CSRW propose d'ajouter comme condition d'agrément l'obligation de développer des passerelles et partenariats de façon à assurer la transition des stagiaires vers l'étape suivante du parcours.

L'agrément est accordé par le Gouvernement pour une durée initiale d'un an. Sur la base d'une évaluation positive réalisée par la Commission, l'agrément accordé initialement peut être ensuite octroyé pour une durée maximale de trois ans, renouvelable.

Le Gouvernement détermine les modalités de l'évaluation. Celle-ci doit notamment se baser sur les éléments suivants :

1° des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés par le Gouvernement ;

2° des facteurs liés à l'environnement socio-économique et des processus mis en place pour y répondre ;

3° des indices de satisfaction des stagiaires, opérateurs de formation et employeurs éventuellement concernés.

(Décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP - 01/04/2004 : article 14)

Au niveau des publics, on s'aperçoit que le Gouvernement wallon rend peu lisible la définition des publics ciblés (critères complexes et redondants, distinction « superflue » des publics EFT et OISP) et ce, malgré les recommandations du CESRW (Avis 695) et les efforts manifestes de Philippe Courard (cfr. exposé des motifs du 25/09/2003) de simplification, par rapport à la première version de l'avant-projet de décret (28/11/2002).

Il est intéressant de prendre acte de cette asymétrie entre la formulation officielle de plus en plus complexe des publics cibles pour définir des catégories d'individus que les acteurs locaux du secteur identifient simplement comme « le fond du panier », « ceux dont personne ne veut », « les paumés de chez Paumé », ou que le Ministre lui-même, dans l'exposé des motifs, définit comme « un public d'exclus » : la complexité technique de la catégorisation des publics masquerait-elle une insoutenable difficulté morale à trier les bénéficiaires des politiques d'employabilité ?

Notons à ce propos que le Gouvernement wallon écarte du dispositif EFT/OISP les personnes étrangères qui auraient introduit un recours contre une décision d'expulsion (article 6, § 1<sup>er</sup>, 4°) : seule une personne étrangère séjournant légalement sur le territoire belge peut être considérée comme bénéficiaire.

Art. 5. Est considérée comme bénéficiaire toute personne, admise comme stagiaire dans une E.F.T., étant inscrite au FOREM en tant que demandeur d'emploi inoccupé, n'étant plus soumise à l'obligation scolaire et ne disposant ni du diplôme du deuxième cycle de l'enseignement secondaire ou du certificat d'enseignement secondaire inférieur ni d'un titre équivalent ou supérieur. En outre, moyennant accord préalable de la Commission visée à l'article 13, toute E.F.T. peut accueillir des ayants droit à l'intégration sociale visés à l'article 60, § 7, de la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'aide sociale, qui ne disposent ni du diplôme du deuxième cycle de l'enseignement secondaire ou du certificat d'enseignement secondaire

inférieur ni d'un titre équivalent ou supérieur. A cet effet, le C.P.A.S. et l'EFT concernés concluront une convention, dont le Gouvernement établit le modèle.

Art. 6. § 1er. Est également considérée comme bénéficiaire toute personne, admise comme stagiaire dans un O.I.S.P. ou dans une E.F.T., qui répond à une des conditions suivantes :

1° être, depuis au moins vingt-quatre mois, inscrite au FOREM en tant que demandeur d'emploi inoccupé;

2° être demandeur d'emploi réintégrant le marché de l'emploi;

3° être incarcérée ou internée susceptible, dans les deux ans, d'être libérée, en régime de semi-liberté ou en régime de liberté conditionnelle, d'un établissement pénitentiaire ou d'un institut de défense sociale;

4° être considérée comme personne étrangère séjournant légalement sur le territoire belge (...)

Sur avis préalable de la Commission visée à l'article 13, le Gouvernement peut également autoriser tout O.I.S.P. ou toute E.F.T. qui lui en fait la demande à accueillir annuellement, à concurrence de 20 % du nombre de stagiaires par filière de formation et par module :

1° des demandeurs d'emploi inoccupés;

2° des personnes bénéficiant d'indemnités d'incapacité de travail, moyennant accord préalable du médecin-conseil de l'Institut national d'assurance maladie-invalidité.

(Décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP - 01/04/2004 : articles 5 et 6 § 1er.)

Le secteur associatif de l'insertion articule différentes sources de financement privé et de subventionnement publics. Les financements privés renvoient principalement aux « recettes » des EFT/OISP générées par la vente de biens et/ou de services ; il convient également d'évoquer d'éventuelles contributions des membres, les dons et legs, le sponsoring. Quant aux subventions publiques, il faut distinguer le financement des pouvoirs publics belges (principalement la Région wallonne) du cofinancement européen, dans le cadre des programmes opérationnels et initiatives communautaires du FSE (Objectif 1,2 et 3, EQUAL, Leonardo, ...). Comme le précise le décret de 2004, seules les EFT et OISP agréés selon les modalités déterminées par le Gouvernement bénéficient des subventions suivantes :

1° lors de l'agrément initial ou de l'agrément d'une nouvelle filière de formation, d'une subvention, d'un montant forfaitaire de 12.500 euros, destinée à couvrir les frais de fonctionnement, de personnel et d'équipement;

2° lors des deux premières années d'agrément, d'une subvention annuelle calculée, par heure de formation et par stagiaire, au prorata du nombre d'heures de formation prestées et couvrant, au minimum, les coûts salariaux d'un équivalent temps plein et demi pour les fonctions suivantes :

a. coordinateur pédagogique ou de projets;

b. formateur;

c. assistant administratif ou financier;

3° à partir de la troisième année d'agrément, d'une subvention annuelle calculée pour un nombre d'heures de formation, garanti pendant trois ans, à condition que le nombre d'heures de formation prestées par an soit au moins égal à 90 % du nombre d'heures pour lequel l'organisme a reçu son agrément.

(Décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP - 01/04/2004 : article 17. § 1er.)

Dans un souci explicite de « professionnalisation » du secteur associatif de la formation et de l'insertion socioprofessionnelle, le Gouvernement wallon confie à une association (l'Interfédération des EFT/OISP, pour ne pas la nommer) différentes missions de promotion, et de coordination des activités de travail, ainsi que de représentation, sélection et formation des membres. L'Interfédération se voit ainsi confirmer son rôle d'interlocuteur de référence dans ce secteur de la formation ; elle se voit également confier une nouvelle mission de formation continuée et de vérification des compétences du personnel de ce secteur.

CHAPITRE VI. - De la représentation et de la professionnalisation du secteur des O.I.S.P. et des E.F.T.

Art. 18. Dans un objectif de professionnalisation du secteur des O.I.S.P. et des E.F.T., le Gouvernement est autorisé à confier à une association sans but lucratif, qu'il désigne, les missions suivantes :

1° promouvoir la cohérence et la qualité des pratiques administratives, organisationnelles et formatives mises en oeuvre par les O.I.S.P. et les E.F.T.;

2° assurer la représentation des O.I.S.P. et des E.F.T. dans les instances de pilotage, d'accueil et d'information du Dispositif, ainsi que dans les autres instances de réflexion relatives à la formation des adultes;

3° coordonner l'offre de formation du personnel des O.I.S.P. et des E.F.T. et assurer, le cas échéant, la formation continuée de ce personnel.

Le Gouvernement arrête les modalités d'octroi de subvention à cette association et conclut avec celle-ci une convention visant à préciser les modalités d'accomplissement des missions visées à l'alinéa 1er.

Art. 19. Le Gouvernement désigne l'association sans but lucratif, suite à une procédure de sélection qu'il organise dans les deux mois de l'entrée en vigueur du présent décret, sur la base des critères suivants :

1° la représentativité du secteur des O.I.S.P. et des E.F.T.;

2° l'expérience dans l'organisation de la formation continue des formateurs d'adultes;

3° la participation aux instances de coordination de la formation professionnelle pour demandeurs d'emploi en région de langue française.

(Décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP - 01/04/2004 : Chapitre VI.)

Notons enfin qu'un arrêté du gouvernement wallon déterminera par la suite : 1) les différents taux de subventionnement des heures de formation (sur base des ratios établis dans l'avant-projet), 2) les modèles de contrat de formation, de dossier de suivi des stagiaires et de transmission de données, de dossier de suivi de stage et de convention de partenariat, ainsi que les modalités de vérification des compétences du personnel EFT/OISP (sur proposition de l'Interfédération), 3) un modèle de dossier de demande d'agrément, de demande de prolongation d'agrément et de renouvellement d'agrément (sur proposition de l'administration).

La redéfinition de la licence des travailleurs oeuvrant en EFT s'inscrit, en effet, dans la reconfiguration du Parcours d'insertion en Région wallonne en un « dispositif intégré d'insertion », dans le repositionnement du SPE comme « Régisseur-ensemblier » du marché de l'emploi et de la formation, qui ont conduit à cette « refonte » du décret de la Communauté française de 1987 et de l'arrêté du Gouvernement Wallon de 1995 : le décret de 2004 poursuit explicitement un objectif de professionnalisation du secteur de la formation s'adressant aux demandeurs d'emploi les plus fragilisés, - objectif politique de professionnalisation qui rencontre partiellement (et auxquelles se heurtent également) les stratégies politiques de professionnalisation déployées par les groupes de travailleurs eux-mêmes.

### § 2.3. La construction organisationnelle du mandat

Nous avons vu que le mandat des CAP émanait de l'administration centrale du FOREM qui assure cette fonction d'organisation professionnelle du métier de CAP ; à Carrefour Formation, le mandat émane directement de la structure partenariale (CACF et Pôle de coordination et d'appui).

En EFT, la situation est quelque peu différente : rien ne « surplombe » véritablement chaque EFT. Et les fédérations ainsi que l'Interfédération, qui constituent des espaces essentiels de négociation et de structuration autonome des activités de travail, ne sont pas encore parvenues à ce stade, nous semble-t-il, à formaliser dans un document unique, de référence, une traduction professionnelle de la licence des travailleurs du secteur associatif.

Cependant, comme nous venons de l'évoquer, le décret de 2004 tend précisément à outiller et faire évoluer l'Interfédération dans cette voie de professionnalisation du secteur associatif de l'insertion : le mandat est probablement à l'agenda ou « dans les cartons » de l'Interfédération. La professionnalisation des activités de travail est en tous cas un objectif affiché, tant au niveau de l'Interfédération que des cinq fédérations, comme en témoigne ce court extrait d'entretien du secrétaire général de l'ACFI, - la fédération à laquelle est affilié le Trusquin.

« A partir du moment où on est fédération d'employeurs, on doit promouvoir la professionnalisation du secteur, la reconnaissance et le volet valorisation et défense et reconnaissance d'un rapport au pouvoir public, pour l'environnement socio-économique, puis aussi s'imprégner de toute la pertinence mais aussi vérifier cette pertinence. Et là, c'est clair que la fédération, comme telle, se doit aussi de garder une distance par rapport à tous les quotidiens pour préserver une capacité d'interpellation, mais une capacité d'interpellation qui n'est pas seulement vis-à-vis de l'extérieur ou de notre environnement, mais qui est aussi par rapport aux opérateurs. »

(Entretien secrétaire général de l'ACFI, fédération du Trusquin, EFT, Marloie)

Si la traduction professionnelle de la licence n'est pas encore centralisée au niveau de l'Interfédération, elle s'opère néanmoins dans chaque cadre organisationnel, dans chaque EFT. Le rapport d'activité constitue généralement le lieu d'expression privilégié du mandat professionnel, de cette réappropriation collective des missions attribuées par les décideurs politiques, formalisée dans ce document officiel dûment requis.

« Le Phare est avant tout une entreprise de formation par le travail ; ce dernier est un support de formation, certes valorisant et valorisé, mais il ne peut constituer une fin en soi pour tous les stagiaires, sous peine d'en envoyer un bon nombre dans l'impasse. Car le marché de l'emploi, s'ils parviennent à s'y insérer, ne commencera trop souvent que par leur offrir un emploi précaire, partiel et temporaire. Les objectifs poursuivis se doivent donc d'être négociés, personnalisés, réalistes et multiples. »

(Le Phare, rapport d'activité 1999 : 1 ; souligné dans le texte)

L'équipe du Phare stabilise son territoire professionnel en précisant l'appellation officielle de son organisation (et ses implications concrètes) : dans une Entreprise de Formation par le Travail (EFT), il convient d'envisager le travail comme un support, un moyen, et non une fin en soi, une solution, sous peine d'envoyer bon nombre de stagiaires dans l'impasse. On retrouve ici, exprimée en d'autres termes, la ritournelle des CAP : « le sens de notre travail, ce n'est pas forcément que les gens travaillent », « on n'est pas là pour parler en termes de solutions », « donner un emploi, c'est envoyer le mec au casse-pipe ».

« L'objectif, c'est de permettre à des jeunes de trouver ce qu'ils veulent faire aussi. Ce qui n'est pas nécessairement toujours de trouver un emploi. Et s'ils ont envie de travailler dans un contrat de travail, on leur recherche. Tout en leur donnant une base de formation pratique dans le bâtiment ou dans une autre section pour qu'ils aient un atout en plus. Mais je trouve que plus que la formation technique, c'est quand même la formation... je ne sais pas comment il faut l'appeler, parce que pour moi ce n'est pas la formation sociale non plus. C'est de la formation à des savoir-être peut-être plus que des savoir-faire. Les missions, les objectifs, pour moi c'est ça. »

(Entretien Formatrice « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

En EFT, le travail « pratique » constitue le principal support ou moyen de travail sur soi ; ce dernier se révèle le principal objectif (atteignable) du travail d'insertion en EFT : l'apprentissage de « gestes de base » de métiers est explicitement orienté vers le développement de compétences transposables dans la vie quotidienne du stagiaire (se faire à manger, aménager son logement, bien conduire et bien se conduire, nouer des contacts, ...).

« La mission, je pense au départ c'est d'aider les personnes à avoir un comportement de travailleurs pour ceux qui ne l'ont pas. Ca veut dire être ponctuel, pouvoir travailler tous les jours, organiser son temps pour faire des démarches, pouvoir négocier des absences. La majorité du public, c'est le gros problème. »

(Entretien Formateur « bâtiment » EFT, Marloie)

L'autonomie du stagiaire apparaît comme le principal résultat attendu (par les professionnels) de la formation, de cette mise au travail sur soi, de la reformulation permanente du projet du stagiaire, de ce processus de socialisation au monde du travail : conformément au « paradoxe de la formation préqualifiante » sur lequel nous reviendrons, la sortie du labyrinthe de l'exclusion (Le Trusquin, RA 1998) correspond à l'entrée dans le labyrinthe de l'insertion (Nicole-Drancourt, 1991).

« L'objectif général poursuivi réside bien entendu dans l'acquisition d'une autonomie personnelle, d'une socialisation au monde du travail. (...) Cela rend une approche individuelle nécessaire : 'faire du sur mesure'. (...) Le Trusquin se constitue comme un espace de formulation de besoins-demandes-réponses. »

(Le Trusquin, rapport d'activité 1998 : p6)

## SECTION 3. LA CONSTRUCTION DES IDENTITÉS PROFESSIONNELLES

Comment dans un cadre réglementaire complexe, contraignant et mouvant, les acteurs des EFT que nous avons suivis lors de notre travail de terrain définissent-ils leur métier et le sens de leur activité professionnelle ? Les professionnels des EFT définissent principalement leur identité professionnelle à deux niveaux : au niveau de leur secteur (définition générale du métier commune à l'ensemble des EFT) et au niveau de leur organisation (définition locale du métier située dans un cadre organisationnel particulier).

### § 3.1. Identité « sectorielle » : un métier paradoxal

Tout au long de notre travail de terrain dans les EFT de Liège et de Marloie, les professionnels que nous avons suivis, dans la quotidienneté de leur travail, ont fortement insisté sur le caractère puissamment paradoxal de leur métier.

Si les professionnels du FOREM définissent, comme nous l'avons vu précédemment, leur identité professionnelle et le sens de leur métier par ce qu'il n'est pas (procédés de territorialisation), les professionnels des EFT, quant à eux, définissent leur identité professionnelle par le non-sens de leur métier, autrement dit, par les tensions et contradictions inhérentes à l'exercice du métier. Nous n'avons pas immédiatement saisi la portée et les implications de cette définition « sectorielle » de l'identité professionnelle par le non-sens du métier. Réalisant très vite qu'il ne s'agissait pas d'une boutade, ni d'une image, mais d'un fait, nous avons dû orienter nos recherches dans la compréhension du non-sens de ce métier, autrement dit, identifier les composantes paradoxales qui le construisent ou le caractérisent. On s'apercevra que la difficulté, qu'éprouvent ces travailleurs, à définir positivement le contenu de l'activité professionnelle s'accompagne d'une difficulté tout aussi grande à définir le métier indépendamment du contexte institutionnel et organisationnel dans lequel il s'inscrit.

#### 3.1.1. Des intérêts inconciliables

L'extrait ci-dessous témoigne d'une première composante paradoxale forte de l'activité professionnelle en EFT : l'impossible conciliation d'intérêts contradictoires.

« Il faut savoir que toute la difficulté d'une entreprise de formation comme la nôtre, c'est toute la conciliation ou l'interrelation entre l'économique et le formatif, le psycho-social, je dirais, qui sont parfois un peu exclusives l'une de l'autre et donc, nous on fait le pari de tout le temps les concilier.

Avec les formateurs et notamment les formateurs bâtiment, quand l'équipe a commencé à s'agrandir et quatre formateurs maintenant, en tout cas le chef d'équipe plus trois formateurs. Et c'est l'économique qui a commencé à primer, au détriment de tout le reste, et c'était pour moi très difficile parce que je devais tout le temps rappeler oui, mais c'est le formatif, oui mais on n'est pas avec des ouvriers, on est avec des stagiaires en formation et j'avais l'impression d'être d'abord une emmerdeuse de service et pas reconnue du tout dans ma fonction ici. (...) Mais je crois que les tensions vont toujours rester de par le fait que c'est un peu des choses contradictoires l'économique et le psycho-social. »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

En effet, le Gouvernement wallon accorde, en 1995 comme en 2004, la licence exclusive d'exercice de l'activité professionnelle aux agents des EFT à condition que cette activité professionnelle combine trois logiques d'action, trois intérêts *a priori* difficilement conciliables :

- un intérêt psycho-social : l'EFT doit amener les stagiaires à plus d'autonomie sociale et à développer des éléments de citoyenneté (retisser des liens sociaux) ;
- un intérêt pédagogique ou formatif : l'EFT doit préparer l'insertion socioprofessionnelle des stagiaires et développer les capacités des stagiaires à se former en les aidant à acquérir des comportements professionnels et des compétences techniques ;

- un intérêt économique ou productif : l'EFT doit produire de la richesse dans les limites et le respect des ratios fixés par le Gouvernement wallon.

Ce constat renvoie directement à la typologie des champs d'intervention des métiers de l'insertion proposée par Lacroix et Beccarelli (in Centre Info, 2000) : les professionnels des EFT constitueraient en quelque sorte les professionnels de l'insertion par excellence, dans la mesure où le Gouvernement wallon positionne les EFT au carrefour de l'économie, du pédagogique et du travail social. Et c'est en observant quotidiennement l'activité professionnelle de ces agents que nous avons pleinement pris conscience du caractère éminemment paradoxal de l'activité d'insertion en situation : comment concilier l'inconciliable ?

Prenons un exemple concret. Les EFT de Liège et de Marloie ont toutes deux une section « bâtiment ». Se pose constamment, lors du travail sur chantier, la question de savoir quel intérêt l'EFT privilégie, ou plus exactement, comment s'opère la pondération entre ces intérêts contradictoires, - eu égard au fait qu'un homme de métier maçon seul, en moyenne par jour, 8 à 10 m<sup>2</sup> de briques, et qu'une équipe de stagiaires encadrée par un formateur produit en moyenne 6 m<sup>2</sup>. La production non-rentable permet généralement d'équilibrer les tensions au sein de l'EFT et, par là-même, la rend totalement dépendante des subsides.

« Etre rentable, moi ça me pose question, en disant : mais où est la limite entre une Entreprise d'Insertion et une EFT ? Et s'il faut absolument être rentable, quelle place on laisse effectivement aux stagiaires ? Parce que d'après ce que je vois en tout cas, aussi bien dans le secteur bâtiment que dans le secteur HORECA, nous autres pour faire fonctionner un restaurant en 2h1/2 par jour, il nous faut 8h au sinon, on n'y arrive pas, 8h de préparation de repas. Dans le bâtiment, même chose : si on veut laisser un stagiaire faire un mur, le premier jour, il mettra 8 blocs, et donc, il faut le laisser mettre 8 blocs, si on laisse le moniteur faire, regarde comment on fait, il l'aura fini sur la journée son mur. Où est le juste milieu dans cette histoire ? Et si on se crée des besoins financiers, comment fait-on pour les remplir ? »

(Entretien Directeur EFT, Liège)

Nous verrons par la suite comment cette conciliation ou pondération s'opère au niveau organisationnel et comment, au sein de chaque EFT, une identité collective se construit au départ d'un ensemble de positionnements stratégiques par rapport à ces différents enjeux contradictoires, en privilégiant tel ou tel intérêt en fonction de telle ou telle situation.

L'inscription des EFT au carrefour de l'économie, du pédagogique et du travail social génère une concurrence accrue sur chacun de ces fronts.

« La rentrée scolaire nous a aussi apporté de moins bonnes nouvelles : la concurrence se fait beaucoup plus forte. En effet, le mois de septembre a vu l'ouverture d'un snack-friterie 'chez Rudy' (...) et d'un restaurant-pita dans la rue. De plus, l'Institut Ste-Marie propose maintenant des sandwiches à sa cantine ... Tout ceci entraîne une diminution de notre chiffre d'affaires. Mais nous comptons sur le long terme, et préparons une 'offensive' pour la prochaine rentrée scolaire. »

(Le Phare, rapport d'activité 2000 : 1)

Parallèlement à l'activité économique, les activités pédagogiques et psycho-sociales sont également menacées par la concurrence interprofessionnelle. Les EFT doivent se positionner (et survivre) parmi d'autres opérateurs de formation, et faire face à la pression concurrentielle directe des opérateurs de formation en alternance (principalement l'IFAPME et les CEFA).

« Le nombre de stagiaires ne cesse de décroître au fil des ans depuis 1995. Nous en sommes amenés à nous poser des questions sur les raisons de cette lente érosion. Le changement de profil de nos stagiaires, plus éloignés encore de l'emploi à court terme, est-il la seule explication ? La concurrence avec les autres formations en alternance ? »

(Le Phare, rapport d'activité 2001 : 5)

Il convient également d'évoquer la concurrence avec les CPAS, qui ont la possibilité de développer, en leur sein, des EFT (cfr. arrêté de 1995 et décret de 2004).

« Les CPAS de la région liégeoise ont décidé, pour leur grande majorité, de créer leur propre organisme de réinsertion socioprofessionnelle, sous forme d'EFT ou d'OISP. Nous constatons ainsi qu'à l'exception de Liège, plus aucun CPAS ne nous oriente directement des stagiaires ... on se demanderait presque pourquoi ! »

(Le Phare, rapport d'activité 2000 : 4)

L'extrait ci-dessous témoigne de cette rude concurrence entre l'EFT de Liège et les CPAS de cette même sous-région, qui lui « volent » une partie de son public : le public jeune. Le vieillissement croissant de la population en EFT n'est probablement pas sans lien avec l'apparition d'une nouvelle génération d'EFT créées par des CPAS.

« Puisque l'insertion professionnelle est à la mode, on va pousser les CPAS à se lancer dans l'insertion professionnelle parce que ça c'est rentable et ça rapporte du flouze auprès du Fonds Social Européen, auprès de n'importe quoi. Et donc, on en vient à des situations où nous faisons le travail des CPAS, qui eux tentent de faire notre travail. Ici, dans la région de Liège, sur les 4 dernières années, il y a 7 nouvelles EFT qui se sont ouvertes, toutes émanent des pouvoirs publics,... sans nécessairement vérifier qu'il y a doublure, ou doublon par rapport à ce qui existe sur place, avec des moyens qui n'ont rien à voir avec ceux qui sont les nôtres et donc, on remarque par exemple que l'âge de nos stagiaires augmente, la moyenne d'âge augmente terriblement parce que les 18-25 sont intéressants pour les CPAS, donc ils les gardent puisqu'ils sont financés davantage et ils nous renvoient des gens qui sont plus âgés. Les articles 60 sont réservés ou quasi aux stagiaires qui viennent des structures de formations internes du CPAS qui peuvent leur dire ; mais regardez comment on réussit bien. Seulement, en tout cas, ici au « Phare », je n'ai jamais la moindre proposition d'article 60 de la part de CPAS ; or, j'ai des conventions avec je ne sais combien de CPAS ».

(Entretien Directeur EFT, Liège)

A Marloie, l'EFT ne semble pas vivre cette proximité institutionnelle et géographique avec les CPAS de la même manière : les CPAS de la sous-région apparaissent davantage comme des « clients » du Trusquin que comme des concurrents directs. La concurrence est pacifiée, stabilisée par un ensemble de conventions de partenariats, initiées par le Trusquin, qui permettent à ce dernier de se positionner comme opérateur privé de formation. Nous reviendrons plus en détails sur la particularité des positionnements stratégiques de cette EFT. Notons enfin qu'une concurrence interne à chaque EFT est également observable entre les différentes filières ou sections : Bâtiment / HORECA ou Bâtiment / Chauffeur-livreur.

« Maintenant il y a toujours une tension existante entre le bâtiment et nous (les chauffeurs-livreurs). Il y a quand même un aspect financier au niveau de l'EFT qui est principalement le chiffre d'affaires, qui est quand même beaucoup plus volumineux dans le secteur du bâtiment. Par rapport à une partie du chiffre d'affaires qu'on peut faire dans le transport. Donc pour moi qui suis de ce côté-là, j'ai difficile d'accepter qu'on puisse me dire que c'est le bâtiment qui me permet d'avoir du travail ».

(Entretien Formatrice « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

La nécessaire conciliation d'intérêts contradictoires ou articulation de composantes hétérogènes, au sein de l'EFT, implique des équipes de travail pluridisciplinaires, composées principalement de gestionnaires, de formateurs techniques, de pédagogues, de psychologues, de travailleurs sociaux. Nous reviendrons, dans la dernière partie de ce chapitre, sur la spécialisation interne des agents au sein des équipes, sur la division sociale du travail en EFT.

Retenons, à ce stade, que l'hétérogénéité des logiques d'action, des composantes organisationnelles et des compétences des agents entretient la construction d'une identité collective de « généraliste » de l'employabilité : « *on doit être des généralistes* », ne cessent de répéter ces travailleurs, « *parce qu'on propose des formations très générales* », précisent-ils. Cependant leur particularité, en tant que généralistes, tient à la spécificité de leur public : les travailleurs en EFT apparaissent donc comme les généralistes de l'employabilité pour public spécialisé, ces catégories d'individus qui présenteraient les plus sérieux troubles de l'employabilité.



### 3.1.2. Vous avez dit « préqualifiante » ?

Un autre paradoxe de l'activité professionnelle en EFT réside au niveau de la certification ou de la validation des compétences en fin de formation. Les EFT forment des stagiaires, mais à la différence de la Promotion sociale, de l'IFAPME ou du FOREM, elles ne peuvent délivrer aucun diplôme ou certificat reconnu.

« La question de la certification ... on peut peut-être en parler ... ça justement au niveau du Parcours d'Insertion, c'est une de nos grosses attentes. Pour le moment, la certification officielle est le domaine privilégié, je dirais la prérogative de l'enseignement. Et donc la formation qualifiante, c'est réservé à l'enseignement, quoique le FOREM s'est auto-proclamé qualifiant, puisque la Ministre de l'emploi est une succursale du FOREM, elle va pas dire le contraire, donc elle a reconnu ça, elle a validé ça. Ce qu'elle prévoit : c'est que les EFT et les OISP sont relégués dans la préqualification. On n'a évidemment pas de diplôme de préqualification. Non, on n'a rien du tout et donc le paradoxe est là ».

(Entretien Directeur EFT, Liège)

Telle est la situation paradoxale de la formation préqualifiante : elle ne donne accès ni à un métier ni à un diplôme, elle donne accès à la formation qualifiante. Ce paradoxe renvoie à une autre contradiction : la distinction, qu'opère le Gouvernement wallon, entre formation qualifiante et formation préqualifiante cadre mal avec la volonté politique d'affirmer le caractère non linéaire du dispositif intégré d'insertion par rapport au Parcours d'Insertion, « anciennement » structuré en différentes étapes.

« Dans ce projet de décret, on fait des territoires ! On va dire que l'EFT-OISP c'est préqualification, on n'a pas arrêté de tirer sur le caractère linéaire. Maintenant, on dit que ce n'est pas linéaire mais on va le réintroduire. On va dire préqualification et après, on va demander au Forem de réaliser la qualification et alors, ça c'est entre nous, de dire que l'interfédé, moi je ne suis pas d'accord avec ça, ils l'ont fait, c'est dire : maintenant, on va nous foutre la paix sur l'insertion professionnelle, on ne va plus être jugé sur les mises à l'emploi, de toute façon personne ne sait le calculer et on va juger sur les programmes, c'est-à-dire pas juger. Mais en échange, on va s'occuper des gens dont personne ne veut s'occuper, ce qui est dégueulasse je ne partage pas ce cynisme qui consiste à dire : on s'occupe des gens dont on a décidé d'office, qu'on ne doit plus vraiment s'occuper de mettre à l'emploi. Moi je ne partage pas cette idée. »

(Entretien Directeur OISP, Namur – membre du C.A. du Trusquin, EFT, Marloie)

L'orientation politique prise dans le décret de 2004 semble s'inscrire dans la suite logique du repositionnement du SPE comme « Régisseur Ensemblier » du marché de l'emploi et de la formation (contrat de gestion 2001-2005), et confirme cette tendance générale à « externaliser » du SPE les activités de formation à destination de publics « inemployables », vers le secteur associatif, dans le cadre de « partenariats efficaces ». Telles étaient déjà les propositions avancées en 1997 par le consultant Arthur Andersen, lors de sa venue au FOREM.

En matière de segments de clients, le FOREM veut couvrir de manière importante :

- les « demandeurs d'emploi (DE) prêts à l'emploi », les « DE pas assez prêts » ainsi que les « Travailleurs actifs » ;
- les « PME actives » et qui « évoluent », les « Grandes entreprises qui évoluent » et les « Entreprises publiques ».

Quant aux autres segments :

- les « Travailleurs passifs » et les « DE non disponibles »,
- les « Grandes entreprises statiques » et les « PME statiques »,

le Forem va les couvrir **de manière indirecte via des partenariats efficaces.**

(Les visions du FOREM en 2005, in Arthur Andersen (1997) ; c'est nous qui soulignons.)

Pour les professionnels du secteur des EFT/OISP, cette distinction « formation qualifiante / formation préqualifiante » est difficilement tenable sur un plan éthique, mais se révèle, en outre, totalement inopérante sur le terrain. Comme en témoigne l'extrait ci-dessous, la pratique du travail d'insertion en EFT démontre quotidiennement la non-linéarité des parcours d'insertion individuels des stagiaires.

« Donc il y avait bien là la démonstration que le Parcours d'insertion tel qu'il était vécu au FOREM à l'époque comme particulièrement linéaire, ici c'était la preuve par le terrain que ce n'était pas linéaire du tout et que quelqu'un qui ne savait pas

lire et écrire et qui était turc, il pouvait trouver un emploi qualifié dans une entreprise de montage de charpente, parce que finalement ce qu'on demandait c'était des compétences techniques et de ne pas avoir le vertige par exemple et toute l'argumentation du FOREM qui était de dire qu'on passe d'abord par lire et écrire et puis par des remises à niveau, puis par un centre d'orientation, puis par une formation qualifiante et puis par un stage PFI, c'était complètement démonté ».

(Entretien Directeur EFT, Marloie)

La validation des compétences apparaît comme une piste de dépassement de cette contradiction institutionnelle. Pour les travailleurs du secteur associatif de l'insertion, la question de la validation des compétences aurait dû être au centre des débats, dans le cadre de l'avant-projet de décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP. Or cette problématique fut rapidement écartée des débats, sans doute parce qu'elle faisait l'objet d'un traitement particulier dans le cadre de l'élaboration d'un avant-projet d'accord de coopération, entre la Région wallonne, la Communauté française et la Commission communautaire française, relatif à la validation des compétences dans le champ de la formation continue. Rappelons que l'accord de coopération, conclu à Namur le 23/10/2002, institue un Consortium d'opérateurs publics de formation chargé d'organiser la validation des compétences<sup>247</sup> : l'Enseignement de Promotion sociale, l'IFPME, le FOREM et Bruxelles-Formation. Comme nous avons eu l'occasion de l'observer à une réunion de la CSRC de Liège où fut présenté, en séance plénière, le projet d'accord de coopération, les professionnels des EFT/OISP acceptent mal que le secteur associatif soit (une fois encore) exclu de ce dispositif de validation des compétences, alors qu'ils se sentent les premiers concernés par cette question.

Le secteur associatif attend également, du parcours ou dispositif intégré d'insertion, le développement de « passerelles » entre opérateurs de formations ou de « filières » communes, qui assureraient aux stagiaires une certaine continuité entre la formation préqualifiante suivie en EFT et la formation qualifiante ultérieure, comme en témoigne cet extrait du rapport d'activité du Phare.

« Nous attendons beaucoup du Parcours d'insertion et des passerelles qu'il promet de mettre en place, pour aider au mieux les stagiaires à tirer profit de leur formation au Phare. »

(Le Phare, rapport d'activité 2000 : 5)

Notons à ce propos que le 20/10/2004, une Convention Cadre de partenariat a été signée, à Charleroi, entre Le FOREM et l'Interfédération, pour la mise en œuvre de filières et de passerelles entre des EFT/OISP et des centres de FOREM Formation.

### **3.1.3. Des professionnels en perpétuelle reconversion identitaire**

L'extrait ci-dessous présente une autre composante paradoxale de l'activité professionnelle en EFT : les valeurs des professionnels de l'insertion sont constamment remises en question dans les cadres d'interaction qu'ils construisent avec les stagiaires.

« Je disais que notre travail est paradoxal, c'est que finalement on se base sur une valeur de travail que les stagiaires sont en train de mettre en pièces, en disant : t'es complètement con de travailler pour un tel montant, regarde, moi je bidouille un peu à gauche et à droite et j'ai beaucoup plus que toi, tu es crétin, ou venir te casser le cul alors que moi j'ai bon devant mes jeux, ça va pas. Ou dans les valeurs quand on dit : écoute, il faut être présent aux stages en entreprise parce qu'on peut t'engager, ben, il sera absent deux jours parce que son copain s'est fait mettre en prison lors du dernier match et comme on va le relâcher, il faut être là pour le soutenir. Les valeurs sont tout à fait différentes des nôtres et donc il faut pouvoir se laisser interpellé par ce genre de choses. Au niveau des prisonniers par exemple, on a des gens qui ont des valeurs phénoménales,

<sup>247</sup> Les principales missions de ce Consortium sont d'octroyer et d'organiser l'agrément des centres de validation, d'établir des méthodes communes d'évaluation, d'établir des référentiels de validation, de coordonner et développer l'offre de validation des compétences (cfr Avis 660 du CESRW).

on nous demande de travailler avec un pédophile alors qu'on a tous des gosses, on fait quoi, on a plusieurs séropositifs ici, qu'est ce qu'on fait avec ça ? Donc, c'est tout le temps être remis en question et être ébranlé dans les croyances qu'on a. On a confiance en ces jeunes, ces jeunes à la limite font des casses parfois le soir, mais ici au Phare depuis 1989, il n'y a pas un seul mouvement de violence, aucun des stagiaires, aucun des formateurs n'a été agressé physiquement. Mais il y en a qui vont faire des casses le soir. Et donc c'est une espèce de bulle ».

(Entretien Directeur EFT, Liège)

Cette situation est très différente de celle observée au FOREM, où le professionnel de l'insertion (le CAP) amorce un travail de conversion identitaire du demandeur d'emploi ; en EFT, c'est le professionnel qui s'adapte au public, qui amorce sa propre conversion identitaire. Ce travail permanent de conversion identitaire que l'agent effectue sur lui-même constitue une condition nécessaire préalable au travail d'insertion : il rend possible la conversion identitaire du stagiaire.

« On doit avoir aussi la capacité... d'abord de se remettre en question »

(Entretien Formatrice « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

« Mais c'est ça que c'est bien de se remettre tout le temps en question. »

(Entretien Formateur « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

« Moi, dans ma personnalité, je ne sais pas si c'est une qualité ou un défaut, j'aime bien que les choses soient claires. Il s'est passé des choses à un moment donné, on disait : X ceci, X cela. Alors moi, je les ai interpellés en disant : est-ce un problème de ma personnalité ? Si c'est le cas, je pense que je peux me remettre en question et si j'ai un travail à faire sur moi-même, je le ferai. »

(Entretien Formateur « bâtiment » EFT, Marloie)

Cette différence fondamentale par rapport aux professionnels du FOREM ou de Carrefour Formation s'explique en grande partie par la nature très différente des cadres d'interaction entre les professionnels et leur public. L'animateur pédagogique de Carrefour Formation travaille avec le public dans des cadres très restreints, dans l'espace et le temps (le temps d'un entretien, d'une séance d'information collective, d'un accueil en « salle doc », ...) ; le CAP du FOREM suit un jeune demandeur d'emploi tout au plus une fois par mois, le temps d'un entretien ; en EFT, les agents partagent pendant plus d'un an, quotidiennement, les mêmes espaces (« une espèce de bulle »), pratiquent des activités communes.

Cette relation de travail beaucoup plus intense implique des phases d'approvisionnement mutuel progressif et un investissement affectif beaucoup plus important tant de la part du public que des professionnels. L'extrait ci-dessous témoigne de cet investissement affectif fort caractéristique du travail d'insertion en EFT.

« Des comportements difficiles ne m'ont jamais beaucoup posé problème à moi. Mais des situations qui m'ont rendue très triste par moment ça oui, ou terriblement en colère parce que ne se rendant pas compte de certaines choses et mettant tout en échec de manière un peu volontaire, ça m'allait loin, d'ailleurs moi je les interpelle fort en disant : si tu exiges un respect de ma part, moi j'exige un respect de ta part aussi et si tu as confiance en moi, j'exige que je puisse avoir confiance en toi aussi et ça doit être réciproque et je me suis déjà terriblement fâchée sur un stagiaire en disant : tu te fous vraiment de ma gueule. S'il y a une chose que je ne supporte pas c'est ça.(...) Je me rends compte que je suis un peu comme une mère qui se fâche sur un de ses gosses, mais avec beaucoup d'amour quand même ».

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

C'est peut-être à ce niveau, seulement, qu'on pourrait observer une définition « positive » du contenu de l'activité du professionnel oeuvrant en EFT : un métier d'accompagnement d'individus en souffrance qui implique une perpétuelle reconversion identitaire. Il n'est pas étonnant que ce soit justement au niveau de la relation au public qu'apparaît une esquisse de définition positive de l'identité professionnelle et du contenu de l'activité : en effet, en EFT, l'identification au public est très forte et hautement structurante, ce qui est loin d'être le cas au FOREM ou à Carrefour Formation.

Notons qu'il convient de distinguer au moins deux types d'identification au public : une identification « symbolique » (l'exclusion du public symbolise ou cristallise l'exclusion du groupe professionnel ou de l'organisation), une identification « biographique » (le galère du jeune renvoie au parcours de vie chaotique du travailleur). Si les directeurs ou travailleurs sociaux pratiquent, non sans humour, l'identification symbolique, les formateurs techniques quant à eux, - pour la plupart hommes de métier reconvertis au secteur non marchand -, sont généralement les premiers à faire les frais d'une identification biographique. Nous reviendrons ultérieurement sur ce point.

### **3.1.4. La liberté conditionnelle du secteur associatif**

Un autre paradoxe réside dans la nature de la liberté d'action du secteur associatif du champ de l'insertion socioprofessionnelle. Les EFT/OISP sont-elles libres ou non d'adhérer au Parcours (ou dispositif intégré) d'insertion ?

JF : « Je me demandais : au moment de la signature de la charte du Parcours d'insertion, y a-t-il des opérateurs qui n'auraient pas signé ? »

R : « S'il y en a qui n'ont pas signé, ils sont morts ! (...) Mais on n'a pas eu le choix ! C'est-à-dire que l'agrément dépendait de l'existence de la signature, donc... »

(Entretien Directeur OISP, Namur – membre du C.A. du Trusquin, EFT, Marloie)

Les EFT/OISP sont donc libres d'adhérer au Parcours (ou dispositif intégré) d'insertion, mais si elles n'y adhèrent pas, elles ne reçoivent aucun subside ; si elles y adhèrent, elles doivent respecter un ensemble de conditions et d'obligations imposées par le Gouvernement wallon.

« En tant qu'ASBL, nous sommes assez libres d'adhérer ou non au Parcours d'insertion, mais si nous n'adhérons pas, nous n'avons plus de subsides, c'est une liberté qui est propre aux pouvoirs publics de ces temps-ci. La charte du Parcours ... on était obligé, point. Ok, la manière de travailler nous est de plus en plus imposée aussi, puisque les critères sont de plus en plus précis et les obligations qui découlent de la reconnaissance en tant qu'EFT ou OISP sont de plus en plus précises. Donc la question se pose : dans quelle mesure est-ce qu'on a encore un libre-arbitre, dans quelle mesure est-ce qu'on peut encore faire un petit peu ce qu'on veut ? (...).

Et donc, ce qui est à craindre avec cette logique de la Région wallonne de tout vouloir contrôler, de tout vouloir vérifier, c'est qu'on va standardiser, on va devenir des petits FOREM, et on va être à nouveau des machines à exclure ».

(Entretien Directeur EFT, Liège)

Cette liberté conditionnelle<sup>248</sup> est vécue de manière dérangeante par les travailleurs du secteur. A nouveau, cette position institutionnelle les renvoie à l'exclusion de leurs stagiaires (plusieurs sont effectivement en liberté conditionnelle), renforce l'identification au public. Mais surtout, la standardisation des pratiques risquerait de compromettre l'identité « associative » du secteur, comme alternative entre le public et le privé : ces professionnels craignent de voir leur organisation se transformer progressivement en « petits FOREM » ou en « machines à exclure ».

« C'est clair que si on assiste à une professionnalisation plus grande, à une reconnaissance plus grande, on assiste aussi à une instrumentalisation qui fait qu'on risque peut-être d'y perdre ce qui a fait que nous sommes ce que nous sommes. (...) J'ai l'impression que les EFT-OISP vont être des agents sous-traitants, vont être des sous-traitants de sphère. Tantôt, je vous parlais du risque d'instrumentalisation et on va vers ça, effectivement on va fixer les règles, on va nous instituer, on va... et je me demande dans quelle mesure on sera encore une alternative crédible aussi, tant par rapport au public qui a eu pas mal de difficultés pour faire le pas, pour lequel d'autres types d'accompagnement n'ont pas fonctionné. Et avec le fait à côté de ça aussi, de me dire qu'à côté du volet de la formation du côté insertion socioprofessionnelle, on avait une dynamique propre qui était aussi de l'ordre de l'économie sociale, de concevoir la société autrement et la participation des gens autrement. »

(Entretien secrétaire général de l'ACFI, fédération du Trusquin, EFT, Marloie)

<sup>248</sup> Lascoumes parle plus volontiers de « liberté cadrée » pour caractériser « l'espace de la mise en œuvre » (Lascoumes, 1990 : 57).

### **3.1.5. Les professionnels de l'insertion en quête d'insertion : précarité des statuts professionnels**

Un autre paradoxe du métier réside dans l'extrême précarité des statuts des travailleurs en EFT, qui tient à la nature du financement du secteur associatif : comme nous l'avons déjà évoqué, les travailleurs sont majoritairement engagés dans le cadre de Programmes Résorption du Chômage (PRC), - ce qui renforce une fois encore l'identification au public.

« Moi je suis ACS à contrat à durée déterminée. On dépend des subsides. On est tous sur le même pied ». (Entretien Responsable pédagogique, EFT Liège)

« Moi, pour le moment, j'ai des question vis-à-vis du Trusquin, c'est de savoir justement quel... est-ce que je suis coordinatrice, est-ce que je suis formatrice, est-ce que je suis ... Et en fonction de ce que je suis, je dis il y a des choses alors, moi, je dis je suis juste formatrice. Mais il y a des choses que je ne veux plus faire. Ou alors on dit coordinatrice, moi je veux bien être coordinatrice, mais qu'on me donne un salaire de coordinatrice. » (Entretien Formatrice « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

La précarité des statuts apparaît comme une constante au sein des groupes professionnels de l'insertion. Nous l'avons également observé pour les CAP du FOREM et les professionnels de Carrefour Formation. Néanmoins, les professionnels du secteur associatif semblent encore plus mal lotis.

« Il faut savoir, on est tous ici en sous-statut, donc un formateur technique quand il vient travailler au Phare fait un métier, si il avait été engagé au FOREM, il gagnerait le double sans doute. S'il faisait exactement le même, donc, contrairement, j'ai certains formateurs qui viennent travailler pour 56.000fr brut ; au FOREM, ils auraient 100.000fr brut pour faire ce même boulot, j'ai d'ailleurs deux formateurs qui sont passés au FOREM. Donc, ça c'est d'une injustice criante. Même chose pour les travailleurs sociaux. Donc il faut d'abord être motivé, et donc ce qui fait que souvent quand on trouve des formateurs au niveau pratique, ce sont des gens qui pour une raison ou pour une autre ont déjà eux-mêmes un problème dans leur parcours parce qu'ils acceptent de travailler à des conditions moindres que dans leur secteur, ou alors, d'autres EFT fonctionnent en disant : on paie le sur-salaire, un salaire beaucoup plus important que le salaire qu'on reçoit comme subside, mais il faut le financer d'une manière ou d'une autre, donc via l'activité économique ». (Entretien Directeur EFT, Liège)

Comme nous l'explique ce directeur d'EFT, la stabilisation du personnel, au sein des équipes, est un point délicat qui implique des systèmes de valorisation adaptés aux catégories de travailleurs oeuvrant en EFT : la valorisation salariale pour les formateurs techniques et la valorisation symbolique pour les travailleurs sociaux.

« On a deux systèmes tout à fait différents : les formateurs techniques, il faut qu'ils trouvent leur compte ; les 'socio-cul', ce sont des gens qui ont décidé une fois pour toutes de sauver le monde, ils sont prêts à subir des conditions de travail beaucoup moins bonnes, pour peu que leur travail ait du sens. » (Entretien Directeur EFT, Liège)

Un rapide coup d'œil sur le tableau présenté ci-dessous permet de se rendre compte du caractère particulièrement hybride des contrats de travail au sein de l'équipe du Trusquin ; la situation n'est guère différente au Phare. On notera le complément salarial sur fonds propres (FP) dont bénéficient, effectivement, les formateurs techniques.

Tableau. Composition de l'équipe du « Trusquin »

Fonction du personnel	2000	2001	2002
Directeur	FBIE	FBIE	FBIE
Responsable pédagogique	FBIE	FBIE	FBIE
Formatrice « Chauffeur-livreur »	½ ACS ¼ FBIE	½ ACS	½ ACS ¼ FP
Formateur « Chauffeur-livreur »	½ Maribel	Prime	Prime + FP
Responsable chantier	Prime + FP	Prime + FP	Prime + FP
Formateur technique 1	½ Prime ½ FP	½ Prime ½ Maribel	½Prime ½Maribel
Formateur technique 2	ACS	ACS	ACS
Formateur technique 3	Prime + FP	Prime + FP	Prime + FP
Aide technique	4/5 PTP	4/5 PTP	Art. 60
Secrétaire-comptable	½ ACS	½ ACS	½ ACS
Aide administrative	4/5 PTP	¼ FBIE	¼ FBIE ¼ Fond. Roi Baudouin
Responsable « Entreprise d'Insertion »	En projet		Fond. Roi Baudouin
Chauffeuse « Entreprise d'insertion »			Fond. Roi Baudouin

Sources : Rapports d'activités du « Trusquin » 2000, 2001, 2002.

Lors de notre travail de terrain, cette situation salariale et statutaire particulièrement éclatée, dégradée et dégradante, était en train, sous nos yeux, de se transformer, dans le cadre de la réforme des PRC, s'inscrivant elle-même dans la dynamique nouvelle insufflée par les « accords du non-marchand ».

« Cette réforme est nécessaire et incontournable parce que sinon on va toujours travailler en précarité aussi grande que celle du public qui nous occupe. »

(Entretien Directeur OISP, Namur – membre du C.A. du Trusquin, EFT, Marloie)

Rappelons que l'accord-cadre pour le secteur non-marchand wallon (2000-2006), conclu le 16/05/2000 entre la Région wallonne et les partenaires sociaux (fédérations d'employeurs et syndicats) de la plupart des secteurs non-marchands en Wallonie, vise explicitement l'amélioration des conditions de travail, la valorisation des activités et la professionnalisation du secteur. Ce plan pluriannuel prévoit, entre autres, une harmonisation des barèmes (alignement sur les barèmes les plus élevés du secteur, à savoir ceux du secteur hospitalier - CP 305.1) ainsi qu'une réforme globale des programmes de résorption du chômage (mesures Prime, TCT, FBIE, ACS, Loi-programme, AR 258) visant, dans un souci de simplification et de transparence, l'introduction d'un statut unique d'agents contractuels subventionnés (ACS).

« Le PRC qui était des systèmes de promotion à l'emploi ou d'accompagnement à l'emploi sont devenus, qu'on le veuille ou non, des emplois de type structurel, même s'ils ne sont pas du tout définis comme tels, et on vient de le rappeler encore dernièrement. Pour les travailleurs à la fois qui se disent, que ce soit sur Bruxelles ou la Wallonie, dans un premier temps ils étaient très inquiets, deux, ils voient une porte s'ouvrir intéressante qui est quelque part que par rapport à d'autres secteurs comme les hôpitaux etc, eux peuvent être pris en considération pour être mieux reconnus demain et ça c'est l'application des accords non-marchands, avec une commission paritaire qui est en train de se structurer, avec la mise en place tout doucement mais c'est tout récent ça, ça date de trois mois etc, cette convention collective a été signée à Bruxelles, en Wallonie, et tout ça va vers une reconnaissance à une professionnalisation du secteur et puis eux qui étaient dévalorisés ou sur le plan financier

<sup>249</sup> La signification des abréviations : FBIE = Fonds Budgétaire Interdépartemental de promotion de l'Emploi, ACS = Agents Contractuels Subventionnés, Maribel = Fonds Maribel social du secteur public, FP = Fonds Propres, Prime = Projets Régionaux d'Insertion dans le Marché de l'Emploi, PTP = Programme de Transition Professionnelle, Art. 60 = Contrat « Article 60 » visant une personne mise à disposition d'une ASBL ou d'une administration par un CPAS

mal rétribués etc, mais finalement pourraient se retrouver avec un meilleur statut etc. J'ai peur d'utiliser le terme statut puisqu'ils sont encore dans le cadre PRC et c'est pas des emplois subventionnés. Or, 80 % du secteur sont des emplois PRC. »  
(Entretien secrétaire général de l'ACFI, fédération du Trusquin, EFT, Marloie)

L'harmonisation barémique du secteur s'appuie sur une Convention collective de travail (CCT n°64812 du 01/07/2002) définissant la classification de fonctions et les conditions de rémunération pour les secteurs de la CP 329, dont les EFT/OISP font partie intégrante<sup>250</sup>.

L'annexe 2 de la CCT fournit des indications précises sur les niveaux de rémunération des travailleurs. Les données présentées dans le tableau ci-dessous correspondent aux niveaux de rémunération des travailleurs, effectifs à partir du premier octobre 2004, par type de fonction.

Echelon	Salaire mensuel en euros (ancienneté nulle)	Type de fonction
6	2390,02	Directeur
5	2288,31	Coordinateur
4.2	2094,06	Responsable, formateur et assistant (classe 1)
4.1	1774,72	
3	1637,58	Formateur et assistant (classe 2)
2	1448,27	Auxiliaire, chauffeur, agent d'entretien
1	1321,89	Technicien de surface

Parallèlement, le Gouvernement wallon procède à la réforme des modalités de mise à l'emploi dans le cadre des PRC (mesures Prime, TCT, FBIE, ACS, Loi-programme, AR 258) : cette réforme vise principalement la simplification du dispositif par l'introduction d'un statut unique d'agents contractuels subventionnés (ACS).

Le Décret du Gouvernement wallon du 25/04/2002, - relatif aux aides visant à favoriser l'engagement de demandeurs d'emploi inoccupés par les pouvoirs locaux, régionaux et communautaires, par certains employeurs du secteur non-marchand, de l'enseignement et du secteur marchand et d'autres dispositions légales -, concrétise la réforme des programmes de résorption du chômage par l'introduction d'un nouveau PRC. Dans ce décret, le Gouvernement wallon définit principalement les modalités d'octroi et de liquidation d'une aide, destinée à couvrir tout ou partie des rémunérations et cotisations sociales relatives à l'engagement de demandeurs d'emploi inoccupés (article 1). Les EFT entre de plain-pied dans le champ d'application du décret, en tant qu'employeurs du secteur non-marchand (article 3).

Le montant de l'aide est calculé en fonction du nombre de « points » attribués par le Gouvernement wallon ; ce dernier détermine le nombre de points maximum par secteur et la moyenne maximale de points par travailleur et par secteur (article 20). Un point vaut actuellement 2541 euros, et les employeurs peuvent bénéficier par année et par travailleur équivalent temps plein d'un maximum de douze points (article 21).

« Mais tout cela sera calculé sur un système de points. Un point = 2.500 Euros, un peu plus de 100.000 fr, 110.000 fr. Ca veut dire que si vous avez un travailleur qui coûte 1,2 million, plus le volet charges patronales etc, vous avez 12 points, ça doit vous permettre de couvrir l'entièreté mais si pour l'heure en tout cas, si vous remplacez cette personne par une autre personne et que vous souhaitez absolument engager quelqu'un qui n'a qu'un jour, trois jours de chômage etc, mais directement, vous aurez moins de points. Donc plus la personne est proche de l'emploi, en termes d'emploi et d'employabilité, moins de points vous recevrez, donc trois points. (...) En terme d'employabilité, ça veut dire quelqu'un qui n'a que quelques jours de chômage

<sup>250</sup> L'annexe 1 de la CCT fournit une description des fonctions : description générale du profil, description des tâches, qualification requise, échelon barémique. On y distingue cinq fonctions principales : 1) Direction ; 2) Fonctions liées à l'objet social (coordinateur pédagogique et/ou de projet, responsable de projet, agent de guidance, d'orientation et d'intégration, formateur classe 1, assistant social, assistant de projet, formateur classe 2, auxiliaire de projet) ; 3) Fonctions logistiques d'administration (coordinateur administratif et/ou financier, assistant classe 1, assistant classe 2, auxiliaire) ; 4) Fonctions logistiques techniques (coordinateur logistique et technique, assistant classe 1, commercial classe 1, assistant classe 2, commercial classe 2, chauffeur, agent d'entretien, technicien de surface ; 5) Fonctions spéciales (expert).

etc. Plus la personne est éloignée du marché du travail, ça veut dire que sa période de chômage est longue et plus le nombre de points, donc si elle a plus de deux ans, elle peut aller jusqu'à dix points. Mais ce qui est possible aussi, indépendamment de ces deux facteurs, c'est que le gouvernement dise : pour le secteur insertion socioprofessionnelle, un emploi X nous n'interviendrons plus que pour 4 points ou 5 points. Et un autre secteur, nous estimons qu'ils ont besoin d'un coup de pouce, un truc ainsi à un emploi de type X, ça vaudra 7 points, 8 points ou 12 points. (...) Et ça, c'est pour tout le non-marchand ... il y a un peu partout des PRC. »

(Entretien secrétaire général de l'ACFI, fédération du Trusquin, EFT, Marloie)

Le Gouvernement distingue explicitement trois catégories de demandeurs d'emploi inoccupés pouvant bénéficier d'une aide : 1) une catégorie « standard » : le demandeur d'emploi de base (article 7) ; 2) « *les demandeurs d'emploi inoccupés qui peuvent être considérés comme des personnes socialement précarisées* » (article 8) ; 3) « *les demandeurs d'emploi inoccupés qui peuvent être considérés comme difficilement insérables* » (article 9). L'Arrêté du Gouvernement wallon du 19/12/2002, portant exécution du décret du 25/04/2002, définit principalement la procédure d'introduction des demandes, en précisant les conditions d'octroi, et détermine les montants de l'aide (Chapitre III). L'article 19 détermine ainsi le montant de l'aide pour les employeurs du secteur non-marchand. Le nombre de points est déterminé en fonction du niveau de qualification du poste de travail (niveau 1-4) et de la catégorie de demandeur d'emploi (standard/précarisé/difficilement insérable). Le tableau ci-dessous présente cette distribution.

	<b>DEI « standard » (art. 7)</b>	<b>DEI précarisé (art. 8)</b>	<b>DEI difficilement insérable (art. 9)</b>
Niveau 1	6	10	12
Niveau 2	5	9	11
Niveau 2+	4	8	10
Niveau 3 ou 4	3	7	9

On s'aperçoit à la lecture de ce tableau, comme l'évoquait ci-dessus le secrétaire général de l'ACFI, que ce sont les demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi qui rapportent le plus de points à l'employeur qui les engage. Notons à ce propos, que le projet d'arrêté d'exécution, soumis en 1<sup>ère</sup> lecture le 11/07/2002, était à cet égard encore plus « discriminant » pour les demandeurs d'emploi « normaux » ou « normalement employables », visés par l'article 7 du décret, dans la mesure où le Gouvernement prévoyait initialement de n'attribuer que 3 « malheureux » points aux employeurs, pour ces catégories de « chômeurs mis au travail », quel que soit d'ailleurs le niveau de qualification du poste de travail.

Si la réforme des PRC permettra, sans doute, aux travailleurs du secteur associatif de l'insertion de s'extraire d'une précarité « aussi grande que celle des publics dont ils s'occupent », elle permettra difficilement de sortir de l'identification au public, - et des paradoxes inhérents à l'exercice du métier en EFT -, si, pour ces travailleurs, l'éloignement du marché du travail constitue désormais le principal atout de leur employabilité.

### § 3.2. Identité « organisationnelle »

Nous avons examiné la manière dont les travailleurs du secteur associatif de l'insertion en Région wallonne produisent, dans un cadre réglementaire complexe, contraignant et mouvant, une identité professionnelle « générique », construite au départ des composantes paradoxales de leur métier : concilier des intérêts inconciliables, produire du non-rentable, être en guerre sur tous les fronts de leur organisation, former sans validation de compétences, insérer sans être inséré soi-même, se remettre perpétuellement en question pour se mettre au niveau de leur public, ...



Parallèlement à cette définition générique du métier, les professionnels produisent également des définitions pratiques du métier, situées dans des cadres organisationnels particuliers. Il s'agit de deux niveaux distincts de l'identité collective : le « nous » des professionnels du secteur associatif du champ de l'insertion et le « nous » des professionnels du Phare ou du Trusquin.

Les professionnels mettent en œuvre des procédés de territorialisation de l'identité professionnelle lorsqu'ils construisent l'identité collective de leur organisation par rapport à d'autres organisations « concurrentes ». Ces procédés de territorialisation de l'identité professionnelle dans un cadre organisationnel spécifique correspondent en réalité à un ensemble de positionnements stratégiques de l'organisation dans un champ de tensions contradictoires que nous venons d'esquisser plus haut.

En ce sens, l'extrait ci-dessous est extrêmement explicite : en définissant l'identité collective du Phare, la spécificité de l'organisation, l'agent rend compte des divers positionnements stratégiques de son organisation et de ses limites, de ses bornes (« nous, on ne trie pas ») par rapport à d'autres organisations (« fonctionnement par session / entrée permanente »).

« Ce qui est propre au Phare par rapport à d'autres EFT, c'est la participation des formateurs à toutes les réunions, à toutes les évaluations, ... à toute la vie du Phare. En plus, au niveau des publics, on ne trie pas. En 9 ans, le public a beaucoup changé. Enfin, on fonctionne par entrée permanente alors que beaucoup d'autres EFT fonctionnent par session ».

(Entretien Responsable pédagogique, EFT Liège)

Le fait de ne pas « trier » les publics, c'est se positionner davantage du côté « travail social » plutôt que du côté « production économique », c'est privilégier le principe d'égalité des chances par rapport au principe de rentabilité économique. Le fait de fonctionner en « entrée permanente » plutôt que par session, c'est donner plus de poids au principe d'égalité des chances qu'à un souci strictement pédagogique. Bien que le Phare collabore activement avec de nombreuses PME de la région et que son implication dans le tissu productif local soit incontestable, la dimension économique de cette ASBL ne constituera jamais, pour ses membres, une fin en soi, mais toujours un moyen de faire évoluer des individus en souffrance, de les amener à un peu plus de stabilité, d'autonomie, d'estime d'eux-mêmes et, par-là même, de faire travailler ces individus sur leur propre employabilité.

« On a beaucoup de stagiaires qui sont isolés ou atomisés, pour 20 à 25% d'entre eux, je pense qu'on est le seul contact humain qu'ils aient, on est les premiers à se rendre compte s'ils viennent à mourir du jour au lendemain. Donc, on va essayer de renouer des contacts et de les relancer dans une autre dynamique. »

(Entretien Directeur EFT, Liège)

L'équipe du Phare concentre son travail sur des « cas extrêmement lourds », comparativement aux publics des autres EFT de la région : drogue, prostitution, transition entre détention et liberté conditionnelle, absence de domicile fixe, surendettement, ... La composante sociale du travail d'insertion au Phare se traduit par un souci constant de rendre la structure accessible, en priorité, à ceux qui ne seront pris en charge nulle part ailleurs : il s'agit d'un critère souvent mobilisé lors des réunions d'équipe pour trancher l'acceptation ou le rejet d'une nouvelle candidature. La composante pédagogique est également fortement valorisée et rendue visible par un engagement effectif de tous les membres de l'EFT dans la construction quotidienne des outils et méthodes pédagogiques. Les principes d'autonomie et d'auto-évaluation des stagiaires constituent des valeurs de travail communes à l'équipe.

L'EFT à Marloie se caractérise par d'autres positionnements stratégiques à partir desquels les professionnels construisent leur identité collective. Au Trusquin la composante

« économique » est pondérée d'une autre manière : la logique d'entreprise doit primer (« rester primordiale ») sur le reste.

« Quelque part, la philosophie d'entreprise doit rester primordiale, donc vous devez vivre comme en entreprise. Mais ça n'empêche pas que vous avez des missions pédagogiques à assumer, et que parfois vous devez vous arrêter pour donner des explications et parfois il y a des cours théoriques à donner, il y a des visites d'entreprises qui doivent se faire, il y a des accompagnements de stagiaires plus individualisés qui doivent se faire, mais la logique est qu'on est sur chantier tous les jours de la semaine ».

(Entretien Directeur EFT, Marloie)

Dans l'extrait suivant, le directeur de l'EFT tente d'expliquer ce positionnement stratégique en ayant recours à un procédé narratif. Dans toute la première moitié de l'extrait, ce procédé est couplé à un procédé de territorialisation : l'acteur raconte l'histoire de son organisation pour en expliquer les limites, les bornes, les orientations.

Dans la deuxième partie de l'extrait, la territorialisation de l'identité s'appuie sur un procédé symbolique : l'acteur utilise l'image d'un « laboratoire expérimental » pour définir l'identité collective « avant-gardiste » du Trusquin, par rapport aux organisations concurrentes « qui fonctionnent sur leurs acquis ». C'est dans le cadre de ce laboratoire expérimental, que l'EFT Le Trusquin est en train de construire, en son sein, une Entreprise d'Insertion « Trusquin mobilité ». Cette expérimentation se révèle effectivement « avant-gardiste » à deux niveaux au moins : d'une part, dans l'inscription territoriale d'un service de transport de personnes dans un contexte provincial caractérisé par des problèmes accrus de mobilité, et d'autre part dans la tentative de connecter le travail d'insertion en EFT (travailler l'employabilité) à la création d'emplois (permettre à des stagiaires d'être engagés).

La dernière partie de l'extrait rend compte de la conscience collective forte des professionnels du Trusquin qui parviennent, malgré des cadres réglementaires contraignants et mouvants et des paradoxes inhérents à leur métier, à construire une identité collective qui leur est propre, et qu'ils brandissent comme l'expression sincère d'une liberté d'action, si conditionnelle soit-elle.

« Comment est-ce qu'on se définirait ? Je pense qu'on a, parce qu'on s'est créé et qu'on est relativement jeune, qu'on s'est créé par rapport à la législation EFT et non pas EAP comme la plupart proviennent, on a peut-être une vision de l'entreprise plus présente que les autres. D'emblée, la notion d'entreprise faisait partie de notre fonctionnement avec un aspect économique fort et qui devait être au moins égal à l'aspect pédagogique. Dans la plupart des entreprises qu'on connaît, c'est l'aspect pédagogique qui était le plus développé parce qu'il fonctionnait ; le fonctionnement AEP faisait qu'on fonctionnait dans sa propre structure, je pense par exemple à Bon-Plateau, il y avait l'entreprise de culture des champignons, il y avait le restaurant, les pavillons d'hébergement pour les jeunes, et donc le restaurant il servait pour les jeunes mais il n'y avait pas d'ouverture vers l'extérieur et je pense que nous on s'est ouvert directement vers l'extérieur en disant parce qu'aussi il y avait un peu cet état des choses, c'était un fait, c'est qu'au départ on n'était pas subventionné. Donc, pour pouvoir fonctionner il nous fallait des moyens et avoir un chiffre d'affaires et une activité économique à la limite avant l'aspect pédagogique que pour pouvoir créer la structure et la maintenir un tant soit peu en attendant l'arrivée d'une subvention qui reconnaissait l'activité. Ca je pense que par rapport à d'autres organisations on a peut-être le volet entreprise qui est plus développé avec des partenariats privés et une crédibilité réelle sur ce terrain-là.

Je pense qu'on est peut-être aussi une EFT qui est plus "avant-gardiste" dans le sens où on est dans des projets, ... l'EFT le Trusquin maintenant sert un peu de couverture à des actions laboratoires qui à un moment donné, soit prennent leur autonomie dans d'autres structures ou se développent au sein de l'EFT ; par exemple le module chauffeur-livreur, maintenant on est en train de tester, ça fait longtemps qu'on est dessus, mais Trusquin mobilité, l'aspect mobilité, service de proximité etc. On sait que c'est difficile mais il n'y a que sous la tutelle de l'EFT que ça puisse se faire, sinon c'est impossible. L'EFT véhicule en effet une série de projets et de recherches de financement pour ses activités qui à un moment donné, vont s'arrêter ou vont devoir prendre leur autonomie via une Entreprise d'Insertion wallonne. Les autres structures fonctionnent sur leurs acquis, maintiennent leur formation mais ont peine à créer de nouvelles choses, pas toutes, mais je pense que c'est propre aussi à certains réseaux de fédérations, ...

Mais c'est clair que le Trusquin a son identité propre, on n'est pas affilié à une couleur politique quelconque, on reste neutre malgré certaines propositions et on a notre identité et une philosophie qui nous est propre et qui n'est pas une philosophie de fédération. Je pense que c'est principalement ce qui nous différencie ».

(Entretien Directeur EFT, Marloie)

Sur ce dernier point, la responsable du module chauffeur-livreur fait apparaître cette « neutralité » spécifique de l'organisation comme une condition de l'autonomie professionnelle par rapport aux décideurs politiques, une relative indépendance dans le travail.

« Moi travailler dans quelque chose de vraiment politisé et de... je ne saurais pas. Et ici c'est cet aspect-là, moi, que j'ai envie de mettre en avant, au Trusquin, c'est que ça reste quand même relativement neutre. C'est une spécificité, je trouve, qui est importante dans l'indépendance qu'on a dans le travail. »

(Entretien Formatrice « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

L'extrait ci-dessous révèle d'autres positionnements stratégiques qui façonnent l'identité collective du Trusquin : la dynamique partenariale et l'implication des stagiaires dans la gestion participative de l'organisation.

« Alors où je me suis dit qu'on avait une spécificité Trusquin, c'était dans le partenariat comme on a développé, où là je me dis : tiens, on a un réseau quand même assez étendu et on a ces dynamiques là-dedans, notamment avec les conventions avec les CPAS mais je parle surtout aussi d'INTEGRA, de la cellule INTEGRA qui, finalement, est très spécifique à nous. Je vois d'autres choses, le conseil d'entreprise par exemple, qu'on a dans chacun des deux modules de formation où c'est une fois par mois on prend deux heures avec les stagiaires, le directeur, les formateurs et moi et on parle. C'est un temps de parole qui est ouvert à chacun. Donc les formateurs, de leur côté, peuvent dire : ça, ça va, ça, ça ne va pas avec les stagiaires, l'organisation, les stagiaires aussi ont autant le droit à la parole de dire : moi, ça va, ça, ça ne va pas, j'aimerais autre chose, où chacun amène un peu ce qu'il veut sur la table et on en parle ».

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

Les rapports d'activité du Trusquin présentent cette méthode spécifique d'encadrement psychosocial au sein de l'EFT que constitue le « conseil d'entreprise » (RA 1998 : p20 et RA 1999 : p27).

#### **Le conseil d'entreprise**

Tous les derniers vendredis du mois, l'ensemble des stagiaires, des formateurs, la formatrice psychosociale et le coordinateur se rassemblent afin de faire partager leurs expériences de formation, leur vécu, leurs attentes. Les stagiaires exposent les difficultés vécues par rapport aux cours, au matériel, à l'organisation des chantiers, ... Le conseil d'entreprise vise à trouver des solutions et veille au respect des décisions prises en son sein. Il est animé par le directeur du Trusquin.

Sont également traitées: les relations entre stagiaires, avec les formateurs, le patron d'une entreprise, avec les clients, les fournisseurs, la gestion de conflit, etc.

Cette séance pousse le stagiaire à adopter une position adulte et responsable par rapport à la formation. En fin de séance, les membres du « conseil d'entreprise bâtiment » élisent le « meilleur ouvrier du mois » qui reçoit, en récompense, un jour de congé supplémentaire et une prime de 25 €, s'il ne comptabilise aucun jour d'absence à son actif.

C'est aussi le moment que choisit le directeur pour faire état de l'évolution du projet du Trusquin dans sa globalité en exposant la situation financière, les chantiers à venir, les projets à court et moyen termes, l'analyse de la productivité et de la rentabilité des stagiaires, etc.

(Le Trusquin, rapport d'activité 1998 : p20)

La gestion participative de l'organisation se traduit également par l'implication du collectif de travail lors de l'engagement de nouveaux membres, comme nous l'explique cet agent.

« Un autre aspect que je n'ai jamais rencontré ailleurs... maintenant peut-être que dans d'autres EFT, c'est comme ça, je ne sais pas, c'est la manière d'engager le personnel, que moi je trouve intéressante. J'ai été surprise au début parce que je trouvais ça un peu bizarre qu'on implique les autres dans l'engagement de nouveaux membres du personnel. »

(Entretien Formatrice « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

Cette gestion participative se traduit enfin par l'implication de chacun des membres de l'équipe, - pas uniquement le directeur et les responsables, mais aussi l'ensemble des formateurs techniques -, dans l'élaboration de stratégies identitaires (collectives). Comme l'explique ce formateur, ancien chauffeur à la légion étrangère pendant 20 ans, c'est un combat de tous les jours que livrent ces travailleurs au nom de l'aide aux personnes défavorisées de la région. L'énoncé (« c'est pas une boîte à fric ») permet de re-territorialiser

la logique d'entreprise de l'EFT : elle n'est tenable, sur un plan éthique, que dans une finalité sociale de réinsertion, extraite de toute forme de profit.

« C'est vrai qu'il y a des ras-le-bol comme partout, il y a des coups de gueule, mais c'est une équipe jeune aussi, c'est pas une entreprise, c'est une entreprise qui grimpe pour le moment, c'est pas une vieille entreprise, on ne dort pas sur ses lauriers, c'est pas parce qu'on a gagné ceci ou cela qu'il faut rester là, on se bat et on continue où les défis sont là tous les jours et justement de mon côté ici en tant que chauffeur-livreur, comme on a à faire face à des stagiaires, parfois je n'emploie peut-être pas bien le mot, mais de plus en plus modernes dans la société, puisque c'est avec tous les cas des sociétés, pas de logement ou tchic ou tchac ou c'est vraiment un combat tous les jours et c'est ça qui est bien.  
C'est pas une boîte à fric, moi je vois ça, c'est pas une boîte pour rapporter. C'est plutôt quelque chose pour aider. Et c'est ça qui est super parce que dans tous les sens du terme, parce qu'en fait ça sert de réinsertion au travail et maintenant avec le Trusquin mobilité, on est dans l'aide aux personnes défavorisées de la région. »

(Entretien Formateur « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

Mais ce qui constitue, à nos yeux, la spécificité de l'identité collective du Trusquin c'est, avant tout, cette dynamique partenariale « avant-gardiste » qui permet de repousser toujours plus loin les limites institutionnelles de l'organisation<sup>251</sup>. Il convient de rappeler que le partenariat, en tant qu'objectif politique de territorialisation de l'action publique (principal critère d'éligibilité des actions dans le cadre des programmes européens, tels que l'Objectif 3), se justifie invariablement dans l'intérêt du public : renforcer l'insertion du public en activant un réseau de partenaires (généralistes et spécialistes). Mais au Trusquin, il est clair que la construction de réseaux locaux d'insertion ne s'arrête pas au simple intérêt du bénéficiaire : elle constitue bien souvent l'issue aux paradoxes du travail d'insertion en EFT. Si le Trusquin nous apparaît novateur ou avant-gardiste parce qu'il scelle, dans le cadre de conventions, des accords pris avec la Promotion Sociale, le FOREM, l'ASBL ASTA (Associations de Transport Adapté pour Personnes à Mobilité Réduite), diverses entreprises, ... c'est parce que ces conventions permettent au Trusquin de s'extraire des « impasses » institutionnelles inhérentes à son statut d'EFT.

« Mais une structure qui naît doit automatiquement être dans une structure de réseau, sinon c'est très difficile. Mais cette restructuration de réseau c'est un peu le Trusquin qui l'a menée au sein de la province de Luxembourg via la plate-forme des EFT-OISP et mon rôle dans la commission sous-régionale du Parcours d'insertion comme représentant du secteur que je viens d'abandonner il y a un an, parce que la commission est en voie d'extinction et que les institutions EFT-OISP au sein de la plate-forme n'investissent pas. On avait toujours l'impression avec mon collègue de tirer les institutions et de les nourrir en termes d'info, etc. mais il n'y avait pas une dynamique de réseau qui s'installait comme on l'aurait souhaité. »

(Entretien Directeur EFT, Marloie)

Concrètement, la convention de partenariat signée avec l'ASTA, le 16/09/2002, permet au Trusquin de se positionner comme un opérateur privé de formation : le Trusquin assure la formation du personnel de cette ASBL et lui facture les coûts de la formation (415 euros / participant). Dans la même logique, un ensemble de conventions ont été signées entre le Trusquin et les CPAS de Marche, Otton, Durbuy, Rochefort, La Roche, Somme Leuze, Nassogne, Rendeux ... dans le cadre desquelles les CPAS envoient des personnes minimexées se former au Trusquin. Le Trusquin facture aux CPAS les frais de formation, de transports, de médecine du travail, d'assurances, de vêtements.

Voilà un positionnement stratégique, une stratégie identitaire collective qui permet au groupe de sortir des contradictions inhérentes à l'exercice du métier : comment assurer une certaine rentabilité économique pour échapper à la totale dépendance des subsides publics sans

<sup>251</sup> Retenons principalement : 1) la convention Convention avec l'hôpital Princesse Paola de Aye (01/01/2000) relative au transport de personnes en dialyse ; 2) la convention avec la Croix-Rouge relative à l'organisation du BEPS (01/01/2000) ; 3) la convention avec le CPAS de Marche (26/01/2001) relative au transport de colis et de personnes ; 4) la convention avec l'Institut de Promotion sociale de Marche-en-Famenne (22/10/2001) relative à l'organisation du cours de législation sociale et projet de formation qualifiante « Chauffeur-livreur » ; 5) la convention avec l'Association des services de transports adaptés – ASTA (16/09/2002) relative à la formation des chauffeurs issus de différentes associations de transport de personnes à mobilité réduite fédérées à l'ASTA.

entraver la mission sociale et pédagogique de l'EFT ? Ces conventions de partenariat permettent, entre autres, d'amortir les véhicules du Trusquin, d'envisager des investissements en nouveaux véhicules. Elles permettraient également de s'extraire du paradoxe de l'extrême précarité des statuts des professionnels de l'insertion en EFT : assurer une certaine rentabilité économique, c'est se donner les moyens d'engager des professionnels compétents dans des conditions concurrentielles (par rapport à d'autres EFT, par rapport au FOREM, par rapport aux entreprises privées).

Un projet de convention de partenariat avec l'Enseignement de Promotion Sociale (EPS) permettrait au Trusquin de s'extraire du paradoxe de la formation pré-qualifiante identifié précédemment : le développement en commun d'une filière de formation « chauffeur-livreur » offre au Trusquin la possibilité de bénéficier de la certification de l'EPS. Dans le même ordre d'idées, un projet de convention avec le FOREM permettrait au Trusquin d'organiser une formation (qualifiante) au permis de conduire.

## **SECTION 4. MODES OPÉRATOIRES ET CONSTRUCTION DES PUBLICS**

Nous avons esquissé le cadre réglementaire mouvant dans lequel évoluent les professionnels des EFT. Nous avons également identifié les diverses composantes de l'identité professionnelle de ces agents construite au niveau du secteur associatif du champ de l'insertion socioprofessionnelle et au niveau de leur organisation. Centrons-nous dès à présent sur la nature et le sens du travail d'insertion en situation.

Le travail d'insertion en EFT se distingue fortement du travail d'insertion au FOREM ou à Carrefour Formation pour au moins quatre raisons :

- Tout d'abord, en raison des publics cibles des EFT qui se caractérisent par une très grande précarité (les publics les plus fragilisés du dispositif) ;
- Ensuite, en raison de la nature des cadres d'interactions dans lesquels s'opère ce travail d'insertion (pendant 12 à 18 mois quotidiennement) ;
- Aussi, parce que les outils de travail et les dispositifs techniques ne sont pas standardisés au niveau de la Région wallonne mais produits « localement », dans chaque organisation ;
- Enfin, parce que le développement et la gestion des compétences s'opèrent au niveau de chaque organisation.<sup>252</sup>

Au FOREM, comme nous l'avons vu précédemment, les modes opératoires des CAP sont principalement définis et formalisés par des règles institutionnelles et administratives. A Carrefour Formation, ce sont les espaces de travail qui configurent les modes opératoires du conseiller en formation. En EFT, c'est le public qui détermine les modalités d'intervention du travailleur. C'est pourquoi, dans ce chapitre entièrement consacré aux travailleurs en EFT, nous traiterons simultanément des modes opératoires et de la construction de publics, dans la mesure où la construction professionnelle du stagiaire est inséparable de la construction profane du professionnel et de l'organisation du travail d'insertion. En EFT, le stagiaire fait partie intégrante de la division sociale du travail.

Notons à ce propos que dans chacune des EFT, les stagiaires de la filière bâtiment contribuent directement à la construction des locaux. Ils participent en outre à la construction des règles et outils de travail, comme en témoigne ce PV du conseil d'entreprise du Trusquin (04/04/2002) invitant explicitement les stagiaires à l'élaboration du règlement d'ordre intérieur, tant attendu. Il en va de même à Liège, où les travailleurs et stagiaires collaborent activement à la

---

<sup>252</sup> Nous avons vu dans le décret de 2004 (EFT/OISP) la mission nouvelle confiée à l'Interfédération dans le développement et la gestion des compétences des professionnels du secteur. Notons également que la mise en œuvre du nouveau Plan de Résorption du Chômage contribuera à l'harmonisation sectorielle des profils de compétences.

production d'un *Vade Mecum*, un document unique synthétisant la politique générale de l'EFT, la méthodologie spécifique, la pratique quotidienne, les questionnements relatifs en matière de sanctions, ... (Le Phare, RA 2000 & 2001). Cet extrait de rapport d'activité du Trusquin indique que les stagiaires participent aussi à la construction des programmes de formation.

« Le module en étant à ses débuts, l'avis des trois premiers stagiaires en formation est fréquemment sollicité pour l'amélioration du programme prévu initialement. Leurs idées originales liées à leur enthousiasme, nous font découvrir avec eux la grande multiplicité des métiers de la route qui vont du livreur de colis express à l'ambulancier, en passant par le chauffeur de ministère et le conducteur de bus. Un travail de recherche est effectué avec eux afin de déterminer les conditions d'accès ainsi que les compétences requises pour chacun de ces métiers. C'est pour eux l'occasion de se familiariser avec diverses démarches administratives telles que conversations téléphoniques, courriers, rendez-vous à prendre et à gérer,... »  
(Le Trusquin, rapport d'activité 1999 : p26)

Sur base des entretiens effectués auprès des travailleurs et sur base de nos observations, nous avons pu identifier quatre phases distinctes du travail d'insertion en EFT, - phases dont l'ampleur varie fortement d'un stagiaire à l'autre et, accessoirement, d'une filière à l'autre. La linéarité de cet agencement en quatre phases est loin d'être démontrée ; de nombreux parcours individuels de stagiaires se caractérisent par des « allers-retours » successifs entre ces différentes phases.

		<b>Phase 1</b>	<b>Phase 2</b>	<b>Phase 3</b>	<b>Phase 4</b>
<b>Trusquin</b>	Chauffeur-livreur	Accueil (15 jours - 1 mois)	Pratique accompagnée (2 mois)	Autonomie (15 jours)	Stage en entreprise (3 – 9 mois)
	Bâtiment	Observation  (3 mois)	Orientation  (3 mois)	Détermination  (3 mois)	Stage en entreprise (3 – 9 mois)
<b>Phare</b>	Bâtiment HORECA	Accueil  (variable)	Pratique accompagnée  (variable)	Autonomie  (variable)	Stage en entreprise (3 – 9 mois)

Dans un premier temps, le travail d'insertion se caractérise par une phase d'accueil ou d'observation : une sorte d' « apprivoisement » mutuel entre stagiaires et professionnels qui doit permettre la « stabilisation des chutes ».

Dans un deuxième temps, une phase d'orientation vise la construction d'un projet professionnel, tenant compte des premières évaluations des formateurs et auto-évaluations du stagiaire : après s'être essayé, initié à différentes tâches pratiques au sein d'une filière de formation, - qui correspond généralement à un secteur d'activités -, le stagiaire s'oriente vers un métier qu'il pense vouloir exercer.

Une troisième phase, dite de détermination ou d'autonomie, vise le développement de compétences rendant le stagiaire « efficient » en entreprise : le rendement, la qualité du travail et l'autonomie dans le travail sont les objectifs à atteindre au terme de cette phase.

La dernière phase du travail d'insertion en EFT correspond au travail sur l'employabilité du stagiaire : d'une part, le stage en entreprise est l'occasion d'éprouver l'efficacité du stagiaire dans un contexte de travail « réel », extérieur à l'EFT, de « *confronter le stagiaire à la réalité du monde du travail, avec les contraintes de rentabilité et de productivité que nous ne pouvons réellement vivre au Trusquin* » (p13) ; d'autre part, les cours de recherche d'emploi visent le développement de l'autonomie du stagiaire dans sa quête, le développement de cette employabilité « clinique », - ou traduction « socio-clinique » de l'objectif politique d'employabilité « marchande ».

Avant de décrire chacune des quatre phases du travail d'insertion en EFT, nous analyserons bien entendu cette phase préalable, tout à fait essentielle, d' « entrée en formation ».

## § 4.1. Entrée en formation

### 4.1.1. Conditions d'entrée et critères de sélection

L'entrée en formation est certes déterminée par un ensemble de conditions fixées par le « législateur », - ici, le Gouvernement wallon -, préalablement exposées, sur lesquelles nous ne reviendrons pas (cfr. licence et mandat). Rappelons cependant que les EFT peuvent accueillir 20% de publics dérogeant à certaines de ces conditions : cet élément laisse entrevoir les contours d'une autonomie professionnelle, qui ne résulte pas uniquement de l'incomplétude des règles, mais témoigne de marges de manœuvre négociées entre le secteur associatif de l'insertion et l'Etat.

Comment les EFT gèrent-elles l'entrée en formation ? La politique de sélection est propre à chaque organisation et, comme nous l'avons vu, apparaît comme un positionnement stratégique du groupe qui façonne l'identité collective ainsi que les outils de travail et délimite le territoire.

« Ceci pourrait être notre slogan : au Phare nous accueillons tout le monde. (...) Il n'y aura aucune sélection à l'entrée. »

(Le Phare, rapport d'activité 2001 : 1)

« Ici, on prend tout le monde, on donne sa chance à tout le monde. C'est pour ça que je suis là. Si on ne m'avait pas donné ma chance... »

(Entretien Formateur « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

Il est sans doute utile de préciser qu'accueillir « tout le monde » renvoie à des réalités extrêmement différentes lorsque on se trouve en EFT ou lorsqu'on se trouve à Carrefour Formation. Le « tout public » de Carrefour Formation n'a rien avoir avec le « tout le monde » d'une l'EFT comme le Phare ou le Trusquin.

En plus des critères légaux, l'orientation des filières oriente *de facto* la sélection du public : une filière bâtiment s'adresse presque exclusivement aux hommes, ce qui implique, - pour souscrire à la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes -, l'ouverture d'une autre filière, « mixte » au minimum, comme par exemple une filière HORECA.

En réalité, pour les travailleurs du Phare, « accueillir tout le monde » signifie, très concrètement, offrir une place à ceux qui n'en trouvent (et n'en trouveront) nulle part ailleurs. Le sens de ce slogan identitaire réside donc dans sa contradiction : l'équipe se spécialise dans ces catégories de publics fragilisés « dont personnes ne veut », les exclus d'un public cible d'exclus, « les paumés de chez Paumé ». Nos observations de terrain nous ont permis d'entrevoir la sélection drastique effective que génère ce refrain, cette ritournelle relative à l'absence de sélection à l'entrée : sélectionner le public dont personne ne veut nécessite, dans le chef de ces travailleurs, de s'assurer de l'exclusion effective des candidats stagiaires. Lors de trois réunions d'équipes (16/01/2002 ; 17/04/2002 ; 15/05/2002), nous avons pu assister à la mise en œuvre collective de ce critère original de sélection : après l'examen approfondi d'une dizaine de candidatures et des débats animés, aucune n'a été retenue (3 candidats ont été réorientés vers les formations qualifiantes du FOREM ; 4 autres ont été réorientés vers l'OISP « 1001 choses à faire » qui, du point de vue des agents du Phare, privilégie la rentabilité économique et se spécialise davantage dans des catégories de publics « prêts à travailler » ; les autres candidatures seront réexaminées plus tard après l'exploration d'autres pistes possibles à suggérer aux candidats).

Au Trusquin, la filière bâtiment affiche, comme à Liège, une certaine « souplesse » concernant l'accès à la formation : l'entrée en formation est permanente depuis 1998 (Le Trusquin, Rapport d'activité 1998 et suivants). Cette « souplesse » s'apprécie essentiellement

en regard de la sélectivité affichée du module de formation « Chauffeur-livreur » organisé par session.

En effet, pour entrer dans cette filière, principalement réservée aux femmes, trois conditions doivent être remplies, en plus des conditions « institutionnelles » (cfr. décret 2004) : 1) être âgé de 21 ans ou plus ; 2) être titulaire du permis de conduire (catégorie B) ; 3) disposer d'un certificat de bonne vie et mœurs vierge.

Cette troisième condition d'entrée est visiblement un de ces points « en souffrance », au sein de l'équipe : institué au départ comme « règle d'or », cet appui conventionnel est actuellement remis en question, soumis à débat et à réflexion.

« Au départ, on avait une troisième condition qui était un certificat de bonne vie et mœurs vierge. On a été assez vite confrontés au problème que des gens étaient intéressés, mais le certificat de bonne vie et mœurs n'est pas vierge. C'est dit. Et remballer comme ça, c'est de nouveau les exclure. Donc on s'est dit dans un deuxième temps, on va demander le certificat de bonne vie et mœurs, mais ça ne va pas être nécessairement... on fera du cas par cas. Et là c'est vrai qu'on se donne le rôle de juge.

Notre idée de départ, pourquoi est-ce qu'on voulait... on demandait au début et qu'on le voulait vierge, c'est parce qu'on sait que dans les entreprises de transports, ils sont fort à cheval là-dessus. Donc on s'était dit : c'est un peu dommage d'accepter quelqu'un en formation pour après, quand il a fini sa formation, si jamais il est engagé quelque part, il est refusé parce que son certificat de bonne vie n'est pas vierge.

Puis on a changé de position aussi par rapport à certains contacts qu'on a eus avec des employeurs. Et on a vu que ce n'était pas nécessairement une règle d'or. Il y en a qui le demandent. Il y a, si il y a quelque chose dessus, ils ne le prendront pas. Il y en a qui prennent. Au début, on s'était dit aussi : on ne regardera que s'il y a des infractions de roulage graves. Et puis finalement, on s'est dit : même là... même celui qui a été pris à l'alcootest, on s'est dit, on s'est tous regardés, soyons honnêtes. Qui est-ce qui n'a jamais roulé... ? Si on te faisait souffler, sans être saoul, il était dedans. Donc si on veut être cohérent, moi ça... ce n'est pas évident parce que d'un côté on se dit : ben oui celui-là, il n'a pas eu de bol, il s'est fait attraper trois fois. Et d'un autre côté, quand tu te fais attraper trois fois, c'est peut-être quand même aussi que tu es plus souvent bourré au volant.

Donc on a vraiment difficile par rapport à cette question-là parce que nous, on ne veut pas non plus faire prendre de risques aux gens qu'on transporte. Donc ça veut dire que maintenant, on a des gens avec un certificat de bonne vie et mœurs pas vierge, avec alcoolémie au volant. On ne sait pas ce que... leur donner encore une chance. Voilà. Nous on se dit qu'il faut... si nous on la donne pas, il n'y a plus rien. Parce que... si quand même il y a toute une évolution par rapport à il y a quand même quelques années, c'est qu'avant... enfin au niveau des formations, - allez... que le FOREM comme opérateur principal -, deviennent de plus en plus sélectives et quand même élitistes. Vous savez, tous les gens qui n'ont vraiment pas de qualification, aucun niveau d'études, ben ils n'ont plus beaucoup de portes ouvertes.

On se dit : si on ne le fait pas, qui est-ce qui le fera ? Moi je trouve que c'est important de rester attaché à des objectifs comme ça. Tout en sachant que c'est toujours un débat, qu'on n'est pas tous d'accord là-dessus, parce que... et c'est plus du cas par cas. Il y en a plusieurs qu'on a acceptés qui étaient dans ces cas-là, qui nous ont amenés à dire : on a vraiment bien fait. Parce qu'on a des résultats super. »

(Entretien Formatrice « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

Cet extrait d'entretien illustre la manière assez particulière dont se construisent les règles de travail en EFT. Les règles en EFT apparaissent rarement comme des règles générales et abstraites, qui s'imposeraient catégoriquement, une fois pour toutes et en toutes circonstances. Il s'agit au contraire d'un droit casuistique, de règles jurisprudentielles (« on est des juges »), qui émergent de situations de travail et n'acquiescent une certaine stabilité, ne s'élèvent au rang de règles d'or, qu'à l'usage, que par le type d'usage qu'en font les acteurs (agents et stagiaires). Si au FOREM, le CAP doit en permanence faire entrer des individus et des situations dans des cadres règlementaires prédéfinis, en EFT l'agent doit en permanence adapter le cadre de travail au public et aux situations. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point.

En plus des trois critères de sélection affichés, deux tests sont dispensés aux candidats stagiaires : un premier qui évalue les bases en français et en calcul, ainsi que la motivation du stagiaire à suivre la formation<sup>253</sup> ; ensuite, un exercice sur route, supervisé par un formateur

<sup>253</sup> Le formulaire porte la mention introductive suivante : « Afin de mieux connaître les aspects de ta personne qui nous concernent dans le cadre de la formation, nous te demandons de compléter cette grille. Réponds aux questions le plus



technique. Comme l'explique la responsable pédagogique ci-dessous, cette batterie de tests n'est pas éliminatoire mais permettra à l'équipe d'orienter le travail d'insertion, d'ajuster les outils de travail à la situation et aux ressources socioculturelles du stagiaire.

« Voilà. Alors, comment est-ce que ça va se passer maintenant ? Moi j'ai votre candidature. Fin de ce mois-ci, mois de novembre... fin de ce mois-ci, ou début du mois de décembre en tous cas, vous allez... on va vous inviter à venir participer à une petite demi-journée, un petit test. Il y aura un petit test de conduite avec le formateur et une camionnette ici. Et puis quelques petits calculs et un peu de français. C'est pour voir... rassurez-vous, ce n'est absolument pas pour vous éliminer. Mais c'est plus pour voir où vous en êtes à ce niveau-là, et voir s'il y a besoin de mettre en place une remise à niveau calcul et français, pendant la formation. Le petit test de conduite, c'est pour permettre au formateur de, dès le départ voir peut-être ce qu'il faut améliorer dans la conduite et tout, en fonction du transport de personnes et de colis. Parce qu'on ne peut pas conduire de la même manière son propre véhicule lorsque l'on transporte quelque chose. Et puis il y aura d'autres petites phrases où je vous demande des petites questions, et je vous demanderai de répondre. Moi ça me permet de mieux vous connaître avant votre entrée en formation ici, et bien déterminer votre projet pour la suite. »

(Entretien d'entrée 5, Responsable pédagogique, EFT, Marloie)

#### **4.1.2. L'entretien de candidature au Trusquin**

Nous avons eu l'occasion, au Trusquin, d'observer et d'enregistrer différents entretiens de candidats stagiaires, réalisés par la responsable pédagogique. Dans le cadre de ces entretiens de candidats stagiaires, l'agent procède à l'analyse de la demande de formation : d'une part, l'analyse de la conformité de la demande aux critères (institutionnels et organisationnels) de sélection ; d'autre part, l'analyse de la motivation, du projet du candidat.

Dans l'extrait ci-dessous, la responsable pédagogique se trouve face à une jeune fille de 23 ans qui ne répond visiblement pas aux critères institutionnels fixés par le législateur. Etant diplômée de l'enseignement technique secondaire supérieur (CESS), cette candidate n'entre pas dans la catégorie des « publics cibles » des EFT. Elle pourrait néanmoins entrer dans la catégorie subsidiaire des 20% de dérogations. Cependant, en tant que chômeuse complète indemnisée (CCI), elle ne peut bénéficier de cette dérogation que si l'ONEM lui accorde une dispense de pointage pour la durée de la formation. Pour bénéficier d'une dispense de pointage de l'ONEM, les candidats chômeurs doivent impérativement être couverts par une convention signée entre l'EFT et le FOREM (cfr. arrêté de 1995 et décret de 2004) ; précisons que cette convention a été signée en 1997 au Trusquin. Si l'on en croit la responsable pédagogique, en pratique, d'une division territoriale à l'autre, la position de l'ONEM relative aux dispenses de pointage ne semble pas unanime.

« Donc vous avez le diplôme d'enseignement secondaire supérieur ? Oui. Bon alors, ça, ce sera du ressort de l'ONEM de décider ou pas s'ils vont vous donner une dispense pour venir suivre la formation. Donc c'est vrai qu'en fait, chez nous dans les services T, on ne peut pas prendre des gens qui ont le diplôme supérieur à la 4<sup>ème</sup>. Mais on a 20% de dérogations par année pour des stagiaires pour un diplôme supérieur, donc nous, la Région wallonne veut bien nous octroyer une dérogation pour des gens comme vous qui ont un diplôme supérieur. Le seul problème, c'est qu'il faut demander, comme vous êtes chômeuse complète indemnisée, il faut demander une dispense de pointage. Pour ne pas que vous deviez pas aller pointer pendant tout le temps de la formation. Et que là, c'est l'appréciation ou non de l'ONEM qui dit « O.K. malgré ce diplôme supérieur, je donne la dispense ou pas. » On ne le saura pas tant qu'on ne l'aura pas introduit. Je disais, si vous aviez dépendu de l'ONEM de Namur, j'aurais dit tout de suite « ben on peut arrêter là », parce que l'ONEM de Namur refuse de toutes façons à partir de la 6<sup>ème</sup>. Mais Arlon, c'est différent. Donc il suffit de demander et puis on verra bien. »

(Entretien d'entrée 5, Responsable pédagogique, EFT, Marloie)

Lors d'un autre entretien, c'est un jeune d'une vingtaine d'années qui se présente, accompagné d'une assistante sociale, pour le module « chauffeur-livreur ». S'il répond manifestement aux conditions institutionnelles d'entrée en EFT fixées par le Gouvernement

---

*honnêtement possible. Ces renseignements nous permettront de construire avec toi ton 'projet' au Trusquin. D'avance nous te remercions. »* Cette grille d'autoévaluation permet de récolter des informations relatives à la demande initiale du stagiaire, aux représentations ou appréciations de ses compétences : les « connaissances de base » (français et calcul), la ponctualité, l'ordre, la propreté, l'hygiène de vie, le comportement, l'intégration dans l'équipe, la productivité dans le travail.

wallon, c'est au niveau des conditions « organisationnelles » que sa demande doit être écartée : il ne dispose pas du permis de conduire (catégorie B). C'est en vain que la responsable pédagogique tente de l'attirer dans la filière « bâtiment » : ce jeune homme ne semble pas intéressé par le secteur de la construction et se propose de revenir au Trusquin quand il aura passé l'examen du permis de conduire.

Cette situation est relativement fréquente au Trusquin : malgré plusieurs campagnes d'information sur la filière « Chauffeur-livreur », l'EFT doit régulièrement écarter des candidats « éligibles » ne disposant pas du permis de conduire. En réalité, c'est à une situation monopolistique que se heurtent ici les travailleurs du Trusquin : seules les auto-écoles sont habilitées à délivrer les permis de conduire, toutes catégories confondues. Rappelons que l'EFT tente actuellement de s'allier au FOREM pour développer un projet de formation « qualifiante » au permis de conduire (catégorie B).

Parallèlement à l'analyse de la conformité de la demande aux critères (institutionnels et organisationnels) de sélection, l'agent procède à l'analyse de la motivation du candidat, de son éventuel projet professionnel. Une grille d'entretien de candidature sert de base à la discussion. Cette batterie de questions est agencée en différentes rubriques relatives à l'origine de la demande (CPAS, FOREM, Carrefour Formation, ...), à la période d'inactivité, au parcours scolaire, à l'expérience professionnelle, aux représentations du métier de chauffeur-livreur, à l'expérience de conduite. (Une grille similaire existe également pour la filière « Bâtiment »).

Dans certains cas, c'est cette analyse qui va permettre à l'agent de réorienter le demandeur vers une autre institution, un autre guichet, malgré la conformité de la demande aux critères de sélection. C'est le cas notamment de cette jeune femme de 25 ans qui se présente au Trusquin pour le module de formation « Chauffeur-livreur », avec une demande précise inscrite dans un projet professionnel élaboré : elle souhaite bénéficier d'un Plan Formation Insertion (PFI), dans le cadre duquel elle pourrait passer son permis camion (catégorie CE), en entreprise, qui lui permettrait de réaliser son projet, « faire de l'international ». Le Trusquin ne peut répondre à cette demande : tout d'abord, c'est le FOREM qui organise les PFI et non les EFT ; ensuite, le Trusquin ne peut être considéré comme une entreprise accueillant des demandeurs d'emploi dans le cadre de PFI ; enfin, le Trusquin ne forme pas au métier de camionneur mais de chauffeur-livreur (permis catégorie B : voitures et camionnettes). Dès lors, la responsable pédagogique se doit de réorienter cette demande vers le FOREM.

Mais dans la plupart des cas, l'analyse de la motivation du candidat n'est pas sélective mais introductive : elle permettra d'inscrire la demande au sein du cadre organisationnel, d'ébaucher la construction professionnelle de cette demande.

C'est le cas, par exemple, de cette femme de 35 ans, sans diplôme, bénéficiaire du CPAS, avec quatre enfants à charge, qui se présente au Trusquin pour le module « Chauffeur-livreur ».

Candidat : « Ça fait longtemps que je voulais venir mais, c'est pas facile parce que j'avais un bébé, maintenant j'ai une garderie et je voudrais bien commencer à faire une formation et gagner ma vie. Gagner ma vie, avoir droit au chômage, comme tout le monde. Parce que le CPAS, c'est pas une solution. »

(Entretien d'entrée 2, EFT Marloie)

Comme l'explique cette femme, elle n'a jamais travaillé car son mari n'en voyait pas l'intérêt. Depuis le départ de ce dernier, l'assistance publique s'est substituée à l'« assistance privée » que lui procurait l'équilibre conjugal. Aujourd'hui, elle souhaite se prendre en main, - « gagner sa vie » étant explicitement entendu comme le passage d'un régime assistantiel à un régime assurantiel.

Candidat : « Excusez-moi, après 6 mois (de formation), on a droit au chômage, non? »  
 RP : « Non, nous on ne vous donnera pas droit au chômage...Donc pour récupérer votre droit au chômage, il va falloir que vous travailliez un moment, que ce soit de plusieurs manières, c'est à voir aussi avec le CPAS à ce moment-là. Non! Mais ce que vous aurez peut-être, c'est un emploi qui après vous permettra peut-être le droit au chômage, étape par étape quoi. Non, le fait de venir chez nous ne va pas vous rendre votre droit au chômage, ça c'est certain, je peux vous le dire. Il n'y a que le contrat de travail qui pourra vous rendre votre droit au chômage. »  
 Candidat : « Donc un boulot? »  
 RP : « Oui. »  
 Candidat : « Donc ça c'est intéressant. »  
 RP : « Voilà »  
 Candidat : « Et ben ça va. »  
 RP : « Comme je vous le dis, nous on ne vous le garantit pas, le boulot hein! »  
 Candidat : « C'est à moi à chercher quoi. »  
 RP : « Mais on va vous aider hein! Je veux dire, on ne peut vous donner que pleins d'outils et vous soutenir dans votre recherche, ça oui mais je ne peux pas vous l'amener sur un plateau d'argent, ça ça nous est impossible, ça dépend de la conjoncture, des employeurs, de vous, de plein de choses, quoi. »  
 Candidat : « Oui. »  
 RP : « Voilà. »

(Entretien d'entrée, Responsable pédagogique – Femme de 35 ans CPAS, EFT, Marloie)

La responsable pédagogique procède ici à une traduction de la demande : la formation ne donne pas droit au chômage ; seul un contrat de travail permettrait l'ouverture d'un droit à l'assurance-chômage. Il convient, dès lors, de négocier avec la candidate une redéfinition de son projet : se former pour accéder à l'emploi et non pour accéder au chômage (bien que ces deux objectifs ne soient pas incompatibles). Toutefois, l'agent précise que la formation ne donne pas droit à l'emploi ni n'en garantit l'accès (« je ne peux pas vous l'amener sur un plateau d'argent ») mais est censé le faciliter.

Afin de territorialiser la demande du candidat présélectionné, de l'inscrire dans le cadre organisationnel particulier de l'EFT, l'agent doit impérativement présenter son organisation (ce qu'est une EFT, la ou les particularité(s) du Trusquin) ainsi que la filière de formation convoitée. Lors de ces présentations de cadrage, l'agent déploie, développe des rapports d'intéressement, afin d' enrôler le stagiaire : lui permettre de développer un projet au sein de l'organisation, d'inscrire lui-même sa demande initiale dans ce territoire existentiel nouveau, accueillant, attractif.

Comme en témoignent ces quelques extraits d'entretien, l'agent loue invariablement les vertus de la formation en alternance, de cette possibilité qu'offre le Trusquin, à des publics qui ont majoritairement décroché des filières d'enseignement traditionnel, de se former en travaillant : d'un côté, une formation pratique, dans un cadre qui s'apparente à celui de l'entreprise (« avec un chiffre d'affaires », « de véritables clients », « de véritables chantiers », où le stagiaire est considéré comme un travailleur) ; d'un autre côté, une formation théorique allégée et adaptée aux besoins (« des cours entre guillemets », « il ne s'agit pas de revenir sur les bancs de l'école »).

« Bon, on est une entreprise de formation par le travail, ça veut dire quoi, ça veut dire que d'un côté on est une entreprise avec un chiffre d'affaires, des clients et d'un autre côté, on est un organisme de formation. Alors comment ça se passe pour allier les deux ? Et bien, en fait notre travail d'entreprise, et bien il est réalisé par des gens qui apprennent le métier. Donc directement en situation de travail. Donc ça veut dire que, il y a deux pôles à la formation: un côté pratique sur le terrain et un côté un peu plus théorique. »  
 (Entretien d'entrée 1, Responsable pédagogique, EFT Marloie)

« Donc...la formation chez nous, il y 2 pôles, il y a un côté pratique et un côté théorique à la formation. Pratique, et bien, comme on est une entreprise, on a des véritables clients avec un chiffre d'affaires et donc on a des courses à effectuer et c'est comme ça que vous apprenez en étant directement en situation de travail avec les clients. Du côté théorique avec tous les cours, je dirais "cours" entre guillemets, il ne s'agit pas de revenir sur un banc comme à l'école et puis prendre des notes et puis passer un examen, ça n'a rien à voir! Donc, disons qu'on a établi un programme qu'on estime pour l'apprentissage général du métier. »

(Entretien d'entrée 2, Responsable pédagogique, EFT Marloie)

« En fait, on est une entreprise de formation par le travail, alors ça veut dire quoi ? Ça veut dire d'un côté nous sommes une entreprise avec de véritables clients, et de véritables chantiers. Et d'un autre, nous sommes organisme de formation, ce qui veut dire que nous formons les gens. Alors, comment est-ce qu'on fait les deux ? Eh bien les chantiers, ils sont réalisés par qui ? Par les gens qui viennent en formation. Donc 4 jours par semaine, vous êtes sur chantier avec des formateurs, en mettant directement la main à la pâte, en étant directement considéré comme quelqu'un qui fait un travail. Et donc... et un jour semaine alors, il y a des cours un peu théoriques. Alors c'est un grand mot, cours théorique, ça veut dire quoi ? Ça veut dire que vous allez revoir un peu plus en théorie, avec les formateurs ce que vous avez fait la semaine sur le chantier. Et puis à côté de ça, il y a d'autres choses qui transitent, comme des remises à niveau calcul et français s'il y a besoin, des cours de recherche emploi, des cours de sensibilisation sociale, comme on appelle ça, qui est des cours sur les contrats de travail, les commissions paritaires, c'est quoi un ouvrier, c'est quoi un employé ? Quels sont les droits, les devoirs ? Enfin bref, un peu tout ça. Voilà. »

(Entretien d'entrée 3, Responsable pédagogique, EFT, Marloie)

Dans les trois extraits suivants la responsable pédagogique procède à la présentation des filières de formation : le module « chauffeur-livreur » dans le deux premiers cas, la filière « bâtiment » dans le troisième.

L'agent expose le déroulement par étapes de la formation : 1) phase d'accueil ou d'observation, 2) phase d'orientation ou de pratique accompagnée, 3) phase d'autonomie, 4) le stage en entreprise « avec si possible un emploi à la clé » (ce qui signifie clairement qu'il n'y a pas d'emploi à la clé : « ça dépend de plein de choses »). L'agent insiste fortement sur la souplesse de ce programme permettant une adaptation constante du travail d'insertion aux besoins et aux situations de chaque stagiaire. Cet exposé laisse entrevoir la finalité du travail d'insertion, à savoir l'autonomie du stagiaire : le développement d'une autonomie dans le travail (un ensemble de tâches pratiques) qui va permettre le développement de l'employabilité, de cette autonomie dans la recherche d'emploi.

« Voilà, alors comment est-ce que la formation se déroule ? Et bien les 15 premiers jours, on a appelé ça nous un peu une **phase d'accueil** pendant laquelle vous avez beaucoup de cours théoriques mais aussi vous partez avec le formateur sur le terrain. Vous ne conduisez le véhicule pendant ce moment-là qu'à vide ! Donc jamais lorsqu'il est chargé de personnes ou de colis. A l'issue des 15 jours, on se voit, on fait une petite évaluation comme on appelle ça, c'est plus une rencontre entre nous. Vous nous dites si la formation vous plaît, si elle vous correspond, si vous avez envie de continuer cette formation. De leur côté les formateurs vous disent, ben on a déjà pu constater que vous aviez telles et telles qualités, bon il faudrait pouvoir améliorer certaines choses et à l'issue de cette évaluation, on signe le contrat de formation si vous avez envie de continuer. Alors à partir de ce moment-là vous entrez dans une **phase de pratique accompagnée**, comme on appelle ça où là vous partez toujours accompagnée du formateur mais vous pourrez conduire le véhicule chargé ! (...)

Pendant X temps, ça dépend un peu de vous, le temps que cette phase un peu va durer et lorsque les formateurs et vous vous sentirez prête, vous entrez en **phase d'autonomie** comme on a appelé ça et là vous serez autonome, vous exécuterez toutes les courses, toute seule. (...)

A partir du moment où on vous aura bien testée en autonomie et bien vous partirez pour un **stage en entreprise avec si possible un emploi à la clé**. Je dis bien si possible parce que on ne peut pas vous le promettre, ça dépend de la conjoncture, ça dépend de pleins de choses sur lesquelles nous on a pas toujours d'emprise, mais en tout cas on essaie toujours de rechercher un stage avec un emploi à la clé mais il peut arriver que ce soit un stage sans emploi à la clé mais qui constitue une expérience de travail.

Voilà donc, ça, c'est la formation. Le temps qu'elle dure et ben je dirais que ça dépend de vous et de beaucoup de choses, donc du fait que vous trouvez vite un stage ou pas, tout ça dépend. Disons qu'en moyenne la formation dure à peu près 6 mois. »

(Entretien d'entrée 1, Responsable pédagogique, EFT Marloie)

« Donc voilà, alors, vous allez procéder par étapes, ici en formation. Les 15 premiers jours qu'on a appelés un peu **phase d'accueil**, vous allez avoir les cours théoriques mais aussi partir avec le formateur dans les tournées pour les colis, vous ne conduirez le véhicule qu'à vide ! A l'issue de ces 15 premiers jours, on se voit ensemble, on fait une petite évaluation, si vous avez envie de continuer la formation ou pas. Les formateurs vous disent ce qu'ils ont déjà pu observer chez vous, en termes de qualités mais aussi en termes de choses peut-être à améliorer et si vous avez envie de continuer la formation, on signe le contrat, et vous entrez dans une **phase de pratique accompagnée**, comme on appelle ça, où là vous allez toujours partir avec le formateur mais vous pourrez conduire le véhicule chargé, soit de personnes ou de colis. Et puis au bout d'un moment, quand on aura un peu plus pu vous observer, plus vous, vous sentirez à l'aise, et bien quand vous vous sentirez prête et quand les formateurs estimeront aussi que vous êtes prête, on se reverra et vous entrez en **phase d'autonomie** où là, vous exécutez tout, toute seule. Je ne vais pas dire tout ce qu'on a à faire car vous êtes plusieurs stagiaires à répartir mais en tout cas là plus personne ne vous accompagne, vous devrez gérer. Et puis vous vous mettez en recherche, accompagnée de la formatrice, d'un **stage en entreprise** qui pourrait être d'une durée de 3 mois et renouvelable une fois, donc vous pourrez faire 6 mois

dans une entreprise et là **avec si possible un emploi à la clé**, je dis bien si possible, on ne vous le promet pas, on ne vous le garantit pas, ça dépend de plein de choses. »

(Entretien d'entrée 2, Responsable pédagogique, EFT Marloie)

« Donc la formation, c'est tous les jours de 8 heures du matin à 4 heures et demie le soir, sauf le vendredi qui est de 8 heures à 14 h 30. Voilà. Enfin les rendez-vous, c'est toujours ici, 8 heures, on part sur chantier, on revient pour 16 heures 30, parfois un peu plus tard quand les chantiers sont plus éloignés ou qu'il y a un travail à terminer. Mais si vous rentrez plus tard, eh bien on comptabilise alors des heures supplémentaires, et que vous pouvez récupérer après en une journée. Voilà.

Alors, le temps qu'elle dure ... ça dépend de vous. Au maximum, elle durera 18 mois, au minimum, elle durera 3 mois. Ça c'est le... bon alors entre 3 mois et 18 mois, eh bien ça dépend de la vitesse ou de la manière dont vous allez apprendre. On adapte le programme à chaque personne, selon son rythme, ses goûts, ses besoins enfin beaucoup de choses. Disons que les 3 premiers mois, ça correspond à ça, vous êtes dans ce qu'on a appelé une **phase d'observation** comme ça, où on va un peu observer ce que vous savez faire, comment vous vous débrouillez manuellement, quels sont un peu plus vos goûts. Et alors au bout de 3 mois, quand on vous a bien observé, eh bien on va plus vous **orienter** alors vers plus la maçonnerie ou plus la menuiserie. Ou éventuellement, on pourrait même envisager de vous orienter vers du carrelage si ça vous plairait mieux, du plafonnage. Mais comme chez nous ce sont des choses accessoires, qu'on ne voit qu'en fonction des chantiers que l'on a, là alors on vous oriente plus vers une entreprise et plus vite vers un stage. Quand en fait on vous a bien observé puis orienté, puis on vous a bien vu un peu **autonome** dans le travail, que vous avez adopté des comportements de travailleur, comme être là tous les jours, arriver à l'heure, savoir ce qu'il faut faire. A tel moment, on a plus besoin de vous dire tout le temps « tu dois aller ceci, tu dois aller cela », et bien on cherche une entreprise dans laquelle vous allez aller faire un **stage**, de 3 mois dans un premier temps et peut-être renouvelable deux fois, donc vous pouvez faire 9 mois en entreprise. **Et avec si possible, un emploi à la clé**. Voilà. Ça c'est la formation. »

(Entretien d'entrée 3, Responsable pédagogique, EFT, Marloie)

La question du défraiement du stagiaire en EFT apparaît également comme un élément tout à fait essentiel de cadrage de la demande pour ces publics précarisés : l'indemnité de 1 euro de l'heure ne peut en aucun cas être considérée comme un salaire, comme le précise la responsable pédagogique dans ces deux extraits.

RP : « Je ne sais pas si vous avez des questions?... »

Candidat : « Oui, alors est-ce qu'on est payé? »

RP : « Alors pendant toute la formation, vous avez une indemnité de formation, c'est pas du tout un salaire, hein. »

Candidat : « Non. »

RP : « C'est une indemnité, ça veut dire que c'est censé couvrir les frais que la formation pourrait vous donner, de 1 euro l'heure. »

Candidat : « Oui. »

RP : « Et le remboursement aussi de votre déplacement, de votre domicile à ici, Marloie, au tarif des transports en commun. Voilà. »

Candidat : « C'est très bien. »

RP : « Vous continuez à percevoir votre chômage pendant toute la durée de la formation. Il y a juste à demander une dispense de pointage pour ne plus que vous soyez obligée d'aller pointer. Si cette histoire de pointage n'est pas accordée, vous ne pouvez pas bénéficier de la formation, ça il faut le savoir. »

(Entretien d'entrée 1, Responsable pédagogique, EFT Marloie)

RP : « Pendant toute la formation, vous touchez une indemnité de formation de 1 euro l'heure : 1 euro net. Il ne s'agit pas évidemment d'un salaire, je le précise mais bien d'une indemnité, ben ça veut dire que la formation pourrait peut-être éventuellement vous engager des coûts, et donc l'euro de l'heure est censé couvrir ces coûts. On rembourse aussi les déplacements, donc du domicile à ici, au tarif des transports en commun. Voilà. »

(Entretien d'entrée 3, Responsable pédagogique, EFT, Marloie)

Comme nous le confie la responsable pédagogique en entretien, suite à ces quelques entretiens de candidats stagiaires, le cadrage de la demande initiale est essentiel pour permettre la construction négociée d'un projet professionnel : il apparaît comme éminemment structurant, pour les stagiaires en EFT, de s'entendre sur les mots « salaire » et « indemnité », afin de ne pas confondre les « indemnités » de formation, du chômage, du CPAS qu'ils perçoivent aujourd'hui avec le « salaire » auquel ils peuvent s'attendre en sortant de la formation : afin d'anticiper les risques liés à la problématique des « trappes d'inactivité » ou « pièges à l'emploi », l'agent doit impérativement apprendre au stagiaire à différencier qualitativement ce qui, sur un plan strictement quantitatif, se révélera souvent être identique ou moins élevé.

« Je crois que le fait d'un stage en entreprise, d'être sur le chantier, pour eux, c'est presque déjà un emploi, d'être ici. Donc il faut remettre les choses en place et... Tout le temps, en leur disant que tu es en formation ici, c'est une indemnité, ce n'est pas un salaire, ça on leur répète je ne sais pas combien de fois et je lui dis bien trois fois, j'insiste toujours sur le mot d'indemnité lors de l'entretien préalable et puis il faut toujours aussi leur dire et leur rappeler continuellement mais oui, ce n'est qu'une indemnité de 1 euro l'heure maintenant, mais tu oublies que tu continues à toucher ton chômage ou ton minimex et finalement si tu fais le compte, ton chômage ou minimex, plus les indemnités, plus tes déplacements remboursés, tu gagnes combien et tu voudrais gagner combien après comme ouvrier, on est toujours dans cette prise de conscience qu'ils gagnent déjà leur vie finalement, tout en étant en formation chez nous. »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

## § 4.2. Phase d'accueil ou d'observation : stabiliser les chutes

En EFT, la phase d'accueil ou d'observation vise l'acquisition de savoir-être de base tels que : la régularité, la ponctualité, la gestion de problèmes administratifs, l'intégration à l'équipe des stagiaires et l'application à une tâche définie. Cette première phase vise également l'acquisition de quelques savoir-faire élémentaires, tels que : le respect des consignes de sécurité et d'hygiène, le soin apporté au matériel, l'intégration et donc la mise en application des conseils techniques donnés par les formateurs.

L'acquisition de ces compétences relationnelles, comportementales est rapidement sanctionnée par une première évaluation du stagiaire, généralement après 15 jours passés dans l'EFT : évaluation des formateurs et autoévaluation du stagiaire.

« Les premiers jours, c'est de l'accueil, là ils observent, donc ils viennent sur chantier et ils observent et on teste un peu leur degré d'application, voire la motivation, un peu leur personnalité, en parlant un peu de tout et de rien, on essaye un peu de cadrer la personne.

Après, il y a une évaluation avec plusieurs formateurs : on fait une évaluation et son auto-évaluation aussi, au même moment. Mais l'auto-évaluation est ciblée sur le comportement de travail et non pas sur les capacités techniques parce que là on ne juge personne sur ce mot là, enfin toujours pas en collectif. (...) Pour les personnes qu'on estime ne pas être à leur place dans la structure, il y a d'autres démarches, il y a une réorientation. On s'est aperçu qu'il y avait des personnes avec un handicap social, on fait des démarches, problème intellectuel, on fait des démarches auprès de l'AWIP, toujours avec son autorisation et on lui soumet en avançant la formule avec beaucoup de tact. Ce n'est pas toujours évident. »

(Entretien Formateur « bâtiment » EFT, Marloie)

« Dans le bâtiment, ils ont une première évaluation au bout des quinze premiers jours. Première évaluation, on évalue très peu des savoir-faire parce qu'on estime qu'au bout de 15 jours, c'est plutôt un comportement général qu'on évalue. Ça peut être l'intégration dans l'équipe, la ponctualité, le respect des pauses, le respect de l'autorité du formateur, le nettoyage et le rangement éventuellement des outils et du chantier et de manière plus générale, les remarques positives et négatives qu'il a à nous dire sur les 15 premiers jours qu'il vient de vivre. C'est traduit en terme de rapports entre les premiers échos du stagiaire, les échos des formateurs avec qualité signalée, qu'on a déjà pu voir comme qualité, des comportements améliorés, on a déjà pu se rendre compte, une analyse plus psychopédagogique de ma part et des objectifs pour les trois prochaines semaines. Ça c'est la première évaluation. A la suite de cette évaluation-ci, on signe le contrat de formation. »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

Comme le précise la responsable pédagogique, c'est au terme de la première évaluation que le contrat de formation est signé. Théoriquement, la signature du contrat devrait avoir lieu au moment de l'entrée en formation, mais cette règle générale et abstraite, fixée par le Gouvernement wallon, ne résiste pas aux situations de travail, comme en témoigne cet extrait d'entretien.

« Ca je crois que c'est un peu propre à nous aussi. En principe, ils devraient signer leur contrat de formation dès l'entrée. On s'est rendu compte notamment qu'au niveau des chômeurs complets indemnités, il y a une période d'essai dans ce contrat de formation qui est de 15 jours. Lorsqu'au départ du Trusquin et ça c'est avant que je n'arrive, on signait le contrat tout de suite, imaginons dans les 15 premiers jours, la personne disait : ce n'est pas ce que je cherchais tout compte fait, je n'ai pas envie de suivre la formation, ça ne correspond pas. La personne devait rendre beaucoup de comptes au niveau de l'ONEM et du Forem, les deux et c'était parfois difficile de justifier parce que l'ONEM et le Forem ne peuvent pas nécessairement entendre : j'ai essayé, mais ça ne convient pas. Pour éviter tout problème et toute justification inutile à ce niveau-là, on s'est dit que dorénavant on ne signe le contrat qu'à l'issue de la période d'essai des 15 jours.

Donc on fait un truc, on antitade alors, au moment où on signe, on signe en mettant la date de l'entrée en formation. On pourrait envisager autrement, on signe le contrat de formation dès le départ mais on ne confirme ce contrat qu'au bout des 15 jours parce que la période d'essai est finie. C'est notre manière à nous de confirmer en fait tout simplement, c'est qu'on

apose la signature qu'au bout de la période d'essai, point. Il est clair que l'étape du contrat de formation doit correspondre à l'entrée. »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

A la règle institutionnelle s'est progressivement substituée une règle organisationnelle clandestine (une « règle d'or ») : attendre 15 jours avant de signer le contrat de formation pour épargner au stagiaire de multiples justifications (auprès de l'ONEM et du FOREM, ou auprès du CPAS) en cas d'abandon précoce.

Si la première évaluation porte principalement sur des éléments relationnels et non sur des éléments techniques, comme nous l'exposent les agents et comme le confirment d'ailleurs les grilles d'évaluation, c'est parce que cette première phase est entièrement vouée à un apprivoisement mutuel entre le stagiaire et l'équipe, à un travail relationnel, de cadrage et recadrage, de redynamisation, d'activation<sup>254</sup>.

« Il faut être conscient que ce moment peut être assimilé à une phase de redynamisation pour certains stagiaires. En effet, c'est durant les 3 premiers mois que nous mettons l'énergie pour interpeller les stagiaires en leur donnant l'envie et la volonté de sortir de l'inactivité. Il s'agit, en quelque sorte d'une mise en route. (...) Pour améliorer leurs chances de trouver un emploi, nous sommes confrontés, dès le départ, à répondre à deux objectifs spécifiques qui se résument à amener le participant à : 1) se motiver en lui donnant l'envie d'élaborer un projet professionnel, 2) le préparer à s'engager dans un processus d'insertion professionnelle. »

(Le Trusquin, rapport d'activité 1998 : p11)

Comme le précise ce formateur du Trusquin, lors de cette première phase, il est souvent amené à sortir de sa mission ou de son rôle de technicien de la construction pour donner des leçons d'hygiène de vie, ou faire de l'occupationnel, ou encore orienter le stagiaire vers différents services psychosociaux internes ou externes à l'organisation.

« Des fois on déborde un peu dans notre mission, on donne une leçon sur l'hygiène de vie qu'ils devraient avoir mais finalement c'est de la prévention, on le prévient, on va dire : si le fait d'aller dormir à minuit, alors que tu dois te lever à 5 h, c'est pas faisable, tu ne sauras pas être actif. Evidemment c'est en dehors du boulot mais on doit aller jusque là, pour certains. Ce n'est pas général. Leur donner une hygiène de vie ... On est confronté, malheureusement, à des personnes avec qui on fait de l'occupationnel. On sait très bien qu'il n'ira pas en stage mais on essaye de l'orienter vers autre chose. S'il a besoin d'un suivi psycho, on le fait, on lui propose : tu ne sauras pas t'en sortir seul. Ce sont des gens qui sont livrés à eux-mêmes, qui n'ont plus de contact avec leur famille et bien souvent c'est très dur. »

(Entretien Formateur « bâtiment » EFT, Marloie)

Au Phare, les travailleurs définissent l'enjeu de cette première phase du travail d'insertion de la manière suivante : essayer de stabiliser la « chute » des stagiaires.

« On offre aux stagiaires un endroit, dans lequel pendant 18 mois maximum, on va essayer qu'ils se sentent en sécurité et reconnus et donc puisqu'on s'adresse à des gens qui sont en dégringolade on va essayer de stabiliser la chute et puis on va essayer d'inverser la vapeur. On offre une zone d'expérimentation, de respect, de respect mutuel, ce qui est parfois tout à fait nouveau. On utilise la formation par le travail comme support, donc ce n'est pas un but en soi parce que sinon, on se casse la figure, mais c'est un support fort efficace pour démontrer à ces jeunes qu'ils sont capables de réussir des choses. Des choses qui ont une valeur, la preuve, c'est qu'on les vend ».

(Entretien Directeur EFT, Liège)

<sup>254</sup> Notons à cet égard que le module de formation « Chauffeur-livreur » au Trusquin se distingue encore de la filière bâtiment de cette même EFT ainsi que des deux filières proposées au Phare, en affichant explicitement un objectif plus ambitieux au terme de cette première phase, - en raison, nous semble-t-il, d'une sélectivité plus grande à l'entrée : cette première phase, d'une durée de 2 à 4 semaines, ne se limite pas à l'acquisition de compétences relationnelles, mais vise également le développement de compétences théoriques et techniques. Durant cette période, les stagiaires suivent, de manière assez intensive, un programme de cours théoriques liés à la pratique du métier : psychologie du patient, communication, lecture de cartes, entretien du véhicule, premiers soins, utilisation d'un ordinateur, remise à niveau en français et en calcul, code de la route, documents de route. Lors de cette phase, le stagiaire accompagne le formateur qui effectue les tournées, et conduit le véhicule à vide (sans colis ni passager).

Cet extrait d'entretien est extrêmement riche et nous aide à saisir la nature très particulière du travail d'insertion en EFT. La stabilisation des chutes est rendue possible par la production de territoires existentiels nouveaux pour les stagiaires : des zones d'expérimentation et de respect mutuel. La production de ces territoires existentiels nouveaux implique, dans le chef des professionnels, un travail de reconversion identitaire permanente, de profonde remise en question, afin de se donner les moyens de respecter les stagiaires, de se laisser interpeller, comme nous l'avons déjà évoqué précédemment. Pour les stagiaires, dans ces zones d'expérimentation et de respect mutuel, le travail apparaît comme un moyen privilégié pour inverser la vapeur, reconstruire une image de soi, comme le support d'un travail relationnel qui permet de retisser du lien.

Dans leur rapport d'activité 2001, les professionnels du Phare ont tenté de « quantifier » les résultats obtenus en regard des objectifs très précis qu'ils s'étaient fixé dans ce processus de stabilisation des chutes. Ce document est extrêmement précieux puisqu'il précise l'ensemble des tâches et productions nécessaires à la bonne marche du processus de stabilisation des chutes : produire des espaces (« *pour ne pas faire des conneries, pour ne pas être seul, pour être stimulé positivement, ...* »<sup>255</sup>), produire des diagnostics (santé, assuétude, violence, prostitution, dettes, ...), produire de l'information (au niveau des services sociaux, de médiation de dettes, instances judiciaires, ...), produire de la connexion, du « lien social ».

La production de diagnostics nous renvoie directement au CAP du FOREM, ce généraliste des troubles de l'employabilité, mais également à ce spécialiste de l'information et du conseil en formation oeuvrant à Carrefour Formation. Cette fonction de diagnostic apparaît comme une constante de ce segment professionnel, une fonction commune à différents groupes professionnels oeuvrant dans le champ de l'insertion et la formation en Région wallonne, un vecteur de professionnalisation par lequel ces travailleurs tendent à transformer leur métier en *profession consultante* (Freidson, 1984).

Les quelques extraits ci-dessous, tirés d'une réunion d'équipe au Trusquin, mettent en évidence le travail de catégorisation pratiqué collectivement et quotidiennement par ces travailleurs de l'insertion, - et tout particulièrement l'importation de catégories cliniques -, qu'accompagne la production de diagnostic.

1 : « Faisons le tour des stagiaires, comme ça on voit qui on peut voir dans l'espace temps qui nous reste. X, on n'a pas signé son contrat de formation ».  
3 : « Il a rentré un certificat ».  
1 : « Sortie autorisée, il ne peut pas travailler. Il habite où lui ? »  
2 : « Euh ? »  
1 : « On sait qu'il est sous méthadone, lui. Donc, on doit s'attendre à des troubles de comportement, mais des failles dans sa présence dû à ça ».  
3 : « Il vient juste ici pour avoir un peu d'argent et dès que la situation va se régulariser, il va retrouver ses droits au chômage »  
(...)  
2 : « N'oubliez pas que Y c'est quelqu'un de claustrophobe, il ne supporte pas de vivre avec des gens, dans une même pièce, dans un même endroit, il a besoin d'espace, ce gars ».  
1 : « Ecoute, il est malade, alors ».  
(...)  
3 : « Il a été clair, l'agent de réinsertion l'a dit : Z, on ne peut plus rien pour toi, on veut bien t'aider mais si tu n'es pas preneur ».  
1 : « Quand tu as affaire à un jeune, il y a un mandat judiciaire à la limite d'un juge ou bien le service d'aide à la jeunesse qui impose un encadrement et si on ne peut pas le faire, on ne le fait pas ».  
3 : « Il n'est pas adulte, à l'âge qu'il a ».  
(...)  
1 : « Quelle était la conclusion ? On n'accepte plus aucune absence sauf si justifiée médicalement »  
2 : « Oui, la conclusion était que.. ».  
3 : « Il est peut-être en pleine déprime ».

<sup>255</sup> EFT Le Phare : rapport d'activité 2001.



2 : « Oui, peut-être »

(...)

4 : « Mais celui-là il est très curieux. Quand il ne voit pas un autre stagiaire, où est-ce qu'il est, qu'est-ce qu'il fait, pourquoi il n'est pas là, pourquoi on prend X pour aller avec F. Dans sa tête, il se pose plein de questions et il intrigue les autres.. ».

2 : « Il est un peu parano.. ».

3 : « Mais autrement il a été très débrouillard cette semaine et la semaine passée, il travaille avec C, il voyait que C était gauche et il expliquait à C : mais enfin tiens ta pioche autrement, tu marches sur ce que tu viens de nettoyer. Mais d'un autre côté, il est un peu parano ».

4 : « Moi, je le sens bien caractériel, c'est certain ».

(Extraits d'une réunion d'équipe au Trusquin, 29/11/2002 à 14h00)

### § 4.3. Phase d'orientation et pratique accompagnée : les rapports d'intéressement

Au Phare comme au Trusquin, au terme de cette première phase d'observation, les stagiaires de la filière « bâtiment » entrent en phase d'orientation ; il en va de même dans la filière HORECA au Phare. La situation du stagiaire est diagnostiquée et relativement stabilisée. Sur base de cette première expérience, essentiellement relationnelle, et de son évaluation réalisée par les formateurs et le stagiaire, ce dernier est orienté vers un ensemble de tâches pratiques, qui correspond généralement à un métier du secteur de la construction bâtiment (maçonnerie, carrelage, électricité, décoration d'intérieur,...) ou du secteur de l'hôtellerie et de la restauration (service en salle, cuisine, traiteur, ...). Dès lors, l'évaluation du stagiaire porte désormais sur des compétences techniques, comme nous l'explique la responsable pédagogique du Trusquin.

« Après la phase d'observation, commence la phase d'orientation. Trois mois aussi. Ca je te dis c'est la norme, c'est dans l'idéal, ça se passe comme ça, enfin dans l'idéal non, disons que le programme de formation général est établi comme ça avec ses moments d'arrêt, trois mois en phase d'orientation où pendant ces trois mois-là, les formateurs sur chantier vont plus l'orienter, c'est pour ça qu'elles s'appellent orientation vers tel ou tel métier du bâtiment en fonction des trois premiers mois ils ont déjà pu observer au niveau des compétences, des goûts, des envies, de ceci cela. Donc on oriente plus vers telle ou telle chose. A l'issue de ces trois mois, nouvelle évaluation avec grille d'évaluation, qui évolue aussi. Pas tout à fait différente, disons qu'il y a chaque fois des petites choses qu'on n'évalue plus parce qu'on estime que ça doit être acquis, genre ponctualité, respect des pauses, respect du formateur, on estime qu'au bout de trois mois ça doit être acquis, donc après trois mois on n'évalue plus ça. Mais on va évaluer des compétences un peu plus techniques, tu vois, il y a des choses qui n'y sont plus, des choses qui y sont toujours et des nouvelles qui arrivent. (...)

Et puis à l'issue de cette évaluation de la phase d'orientation, en principe ils sont en phase de détermination où là ils se déterminent dans un domaine ou l'autre, de nouveau en principe c'est trois mois et à l'issue de cette phase-là, ils partent en stage en entreprise. »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

Dans le module « Chauffeur-livreur » du Trusquin, cette phase, s'étalant généralement sur 8 semaines, - appelée phase de pratique accompagnée -, met également le stagiaire en situation de travail : le stagiaire organise ses tournées, conduit le véhicule chargé (de colis et/ou de passagers) sous la supervision du formateur qui l'accompagne, et continue à acquérir les notions théoriques qui lui font défaut.

Cette seconde phase du travail d'insertion en EFT vise, comme nous l'avons déjà évoqué, l'élaboration d'un projet professionnel, quelle que soit la filière de formation. Comme en témoigne cet extrait du rapport d'activité, le travail pédagogique (et psychosocial déjà opéré en amont) doit permettre de traduire des attentes (par rapport à l'emploi, au marché du travail, par rapport « au fait de gagner de l'argent ») en « projet réaliste dans lequel chacun pourra s'investir ».

« Les jeunes stagiaires accompagnés au Trusquin, pour la plupart, n'ont pas une représentation très claire de leur avenir professionnel. Cependant, ils expriment quasiment tous une attente par rapport à l'emploi, ou en tous cas, dans un premier temps, par rapport au fait de gagner de l'argent. La difficulté est qu'ils n'ont pas de projection professionnelle bien définie.

C'est en cela que l'accompagnement pédagogique trouve son importance: arriver à élucider un projet réaliste dans lequel chacun pourra s'investir. L'EFT constitue un lieu structurant de leur existence: il y a un horaire, il faut se lever, travailler, respecter des temps de pause, etc. »

(Le Trusquin, rapport d'activité 1998 : p11)

En EFT, le travail d'insertion se caractérise, comme au FOREM, par une articulation constante de ces deux formes d'ajustement relationnel, mis en évidence par Eymard-Duvernay et Marchal (1994), à savoir des rapports d'intéressement et des rapports d'évaluation.

L'extrait ci-dessous rend compte de l'importance des rapports et dispositifs d'intéressement pour amorcer le travail pédagogique, eu égard à l'extrême précarité du public, à sa désaffiliation du système éducatif. L'enrôlement du stagiaire repose, en grande partie, sur la créativité des professionnels, leur capacité à bricoler en permanence des outils de travail adaptés aux « ressources » socioculturelles des stagiaires.

« Alors, dans le bâtiment je leur donne aussi une remise à niveau français, éventuellement une remise à niveau calcul. Je me base sur certains outils que l'on a ou qu'on a construit à un moment donné avec Y ou autres ou qui existent mais au niveau du bâtiment, je ne peux pas me permettre d'être scolaire et de leur faire faire des exercices comme ça, ils n'accrochent pas, il n'y a rien à faire, ils n'accrochent pas, ils ne sont pas là pour ça. Donc je suis obligée d'aller par des manières très détournées qui sont des jeux et en jouant avec eux, j'en profite pour glisser une règle de français à droite et à gauche, ne fût-ce que la dernière fois on a fait des mots fléchés avec eux, on en profitait pour voir pourquoi deux s ou un s, et quand c'est deux s ça se prononce ss et quand c'est un s ça se prononce z. Des bêtes choses comme ça, mais voilà. Qu'est-ce que je fais encore avec eux ?... Parfois, je prends le scrabble carrément où là on va voir l'orthographe dans le dictionnaire et on en profite pour donner une règle de participe passé comme ça. Je sais que j'ai déjà fait avec eux aussi le jeu Pyramide, ne fût-ce que pour étendre un peu leur vocabulaire et essayer de trouver des synonymes de certaines choses, ça permettait aussi de réfléchir un peu. Voilà, c'est par des biais tout à fait détournés, mais sinon, si je m'amène avec une feuille en disant : tu vas me remplir les blancs ou me mettre la conjugaison, tel temps à tel, ça ne marche pas, ça ne rentre pas et de toute façon ils ne retiennent pas ».

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

Le jeu apparaît invariablement comme un moyen efficace d'enrôlement, d'implication progressive du stagiaire dans la construction de son parcours, tant au niveau des cours théoriques qu'au niveau de la formation pratique et psychosociale (comme en témoigne la pratique du conseil d'entreprise, ou de l'autoévaluation sur laquelle nous reviendrons).

L'extrait suivant, tiré d'une réunion de l'équipe « bâtiment » du Trusquin, témoigne des difficultés que pose l'équilibrage entre rapports d'intéressement et rapports d'évaluation, entre l'enrôlement du stagiaire dans la négociation relative à son employabilité et l'évaluation constante de la conformité de sa conduite au regard de règles établies, de critères, de contraintes organisationnelles. Comme nous le confie ce formateur technique du Trusquin en entretien, « *le monde actuel fait aussi qu'on a tendance à rêver un petit peu trop, à cacher les réalités, donc c'est vrai que les stagiaires viennent surtout avec beaucoup de rêves en poche et parfois ils sont confrontés à la réalité* ».

La question qui est en train de se débattre est de savoir s'il est opportun ou non de faciliter la tâche aux stagiaires peu mobiles, en venant les chercher en voiture le matin pour les conduire au Trusquin : la question se pose de manière aiguë, dans la mesure où les agents s'aperçoivent progressivement qu'au plus ils facilitent la vie des stagiaires au plus ceux-ci s'absentent.

F : « Fabien, trois fois il m'a donné un pied de cochon, il n'était pas au rendez-vous. »

RP : « Mais je me disais, le cas de Fabien, mais c'est quand même un problème récurrent qu'on retrouve à chaque fois, on retombe sur la même décision qui est qu'on ne leur donnera plus cette facilité de dire qu'on les prend parce qu'on passe devant, parce qu'à chaque fois ça pose ce genre de problèmes et je me dis qu'on s'y tienne une fois pour toutes, c'est une règle d'or qu'on met au Trusquin, c'est fini, même si on passe devant, on ne prend pas les stagiaires le matin. Parce que chaque fois on en arrive à ce même truc. »

Directeur : « Je comprends, mais je pense que la mobilité étant un problème pour certains stagiaires, si on est en mesure de les prendre en charge, on doit le faire. Mais je suis d'accord pour les stagiaires pour qui la solution est présentée depuis plus de X temps et qu'ils ne la prennent pas, c'est que le problème est ailleurs. On est bien d'accord. Mais je ne veux pas qu'on

institue une règle, en disant qu'on ne facilite pas la mobilité à des gens qui sont en problème sur ce point-là alors qu'on pourrait le faire. »

RP : « Non, c'est pas ça que ça veut dire, moi quand je dis que ça pourrait être une règle d'or, c'est puisqu'on veut les mettre directement, le but c'est quand même de les mettre en situation de travail, la situation de travail elle est celle-là. A un moment donné, ils doivent se débrouiller pour aller sur leurs lieux de travail. Alors, je suis vraiment en train de me demander, notamment pour tous ces stagiaires un peu à problème si on leur rend vraiment service en les prenant tous les matins. »

Directeur : « Oui, d'accord, mais à partir d'un certain moment. »

F : « C'est vrai que ça a traîné en longueur alors qu'on s'était déjà dit non mais pendant les trois premiers mois, même si on sait que parfois ça ne sera pas la solution, mais pendant les trois premiers mois il y a une phase d'accrochage et on leur permet un maximum d'outils pour qu'ils puissent à un moment donné dire voilà, maintenant, je dois trouver une solution mais au début, ne les mets pas en situation d'échec avant de commencer. »

RP : « Je suis d'accord, mais alors où est-ce que tu vas mettre les limites ? »

Directeur : « C'est à ça alors qu'il faut réfléchir. »

F : « Non, je suis d'accord avec ce que X (le directeur) dit mais ne pas leur dire trop vite alors, les laisser accrocher un peu plus à venir et puis dire... »

Directeur : « Je pense que le prétexte de la mobilité tombe à partir du moment où la solution est présentée devant leur porte et qu'ils ne la prennent pas. Alors là, je pense qu'à ce moment-là, on est en mesure de dire : le problème, mon cher ami, il est ailleurs et donc maintenant cette solution-là tire ton plan puisqu'elle a été testée et tu ne la prends pas. (...) Donc, pour le problème de la mobilité, je crois qu'on doit réfléchir aux limites mais je ne suis pas d'accord pour dire qu'on efface. »

(Réunion d'équipe « suivi stagiaires », section « bâtiment », EFT, Marloie)

Cet extrait illustre à merveille les thèses de Strauss (1992) relatives à la construction négociée de l'ordre social : en EFT, l'ordre social apparaît comme une succession d'équilibres instables et, invariablement, de nouvelles règles négociées surgissent du chaos.

Un autre exemple rend compte de la construction négociée des règles de travail, en EFT, pour faire face à de nouvelles crises ou de récurrentes situations critiques. Dans l'extrait ci-dessous, provenant d'une réunion au Trusquin du module « Chauffeur-livreur », il est précisément question d'une situation de crise, relatée par le directeur à l'équipe : les stagiaires sont partis sur le temps de midi au café de la gare et un stagiaire (Paul) est revenu « à moitié bourré ». Cet événement, - apparemment anodin aux yeux d'un profane -, cristallise en réalité un sérieux problème de confiance lié à la consommation d'alcool, visiblement récurrent avec ce stagiaire.

« Pour résumer la situation, tous les éléments qu'on a, c'est qu'ils (les stagiaires) étaient partis sur le temps de midi au café de la Gare et ils sont revenus (...) et c'est comme ça que Paul était à moitié bourré. Alors, première heure au matin le lendemain, je vois Paul. Et avec Paul, j'ai une discussion très franche. Je dis qu'il y a un problème de confiance. Tu es apparemment, sous l'emprise de l'alcool à certains moments, dans le sens où moi je perçois chez toi une haleine qui n'est pas des plus fraîches et qui me fait état d'une situation de consommation d'alcool en tout cas avant de venir et par ailleurs, j'ai confirmation par des formateurs et d'autres personnes du service que tu es dans un état qui n'est pas des plus clairs durant les journées de cours. Je ne sais pas dire quand, si c'est tout le temps etc... Il dit qu'il a eu des problèmes d'alcool et qu'il nie quelque part être sous l'influence de l'alcool quand il vient ici. Par rapport au fait, il dit que c'est vrai que je bois bien un verre le soir avec des copains et c'est peut-être le restant de la veille qui fait que... C'est difficile d'aller juger quelqu'un en disant que tu es alcoolique et on n'a pas à le faire de toute façon.

Alors il m'a dit que son problème je ne connaissais pas bien son dossier par rapport à la maison où il a été suivi. J'étais dans le vague, alors je l'ai laissé parler. Il m'a dit que ses problèmes étaient en train de s'arranger et ce pourquoi il était au niveau de l'alcool, ça s'arrangeait. De toute façon, je lui ai dit qu'il y avait un problème de confiance, que tel que ça se produisait maintenant, ça ne pouvait pas continuer et qu'autant il avait sur une période, j'avais fait un dessin, une ligne de temps, voilà ta formation tu en es là et il reste ça pour la phase d'autonomie et ça pour la phase stage. Je dis que moi je suis incapable de te laisser aller en autonomie. Pour moi, c'est pas question, je ne peux pas et je dis que c'est dommage parce qu'autant tu avais bien rempli cette mesure-là, autant maintenant la phase la plus importante tu la mets en échec par ton comportement. Je dis que moi je ne peux pas pour ton autonomie. Il était venu de toute façon avec l'idée de proposer d'arrêter sa phase d'autonomie parce qu'il sent bien qu'il est en train de péter les plombs et qu'il va droit au mur.

L'histoire de la cigarette, c'est lui. Le fait d'être autonome, c'est aussi un respect minimum des règles et le fait de ne pas avoir respecté la règle 'je ne fume pas dans le véhicule', il n'y a rien à faire, la confiance elle est rompue aussi. Puisque ça veut dire qu'on donne des injonctions que vous ne respectez pas.

(...)

En dehors de ce qu'on explique ici, - parce que je ne voulais pas avoir un conseil d'entreprise sur le temps de midi puisque je n'en avais pas le temps de gérer ça correctement -, je voulais simplement signifier une règle : qu'on ne sorte plus sur le temps de midi jusqu'à nouvel ordre. Et c'est clair que ce qui s'est passé est inacceptable. »

(Réunion d'équipe « suivi stagiaires », module « Chauffeur-livreur », EFT, Marloie)

Dans un premier temps, le directeur rend compte à l'équipe de la discussion « très franche » qu'il a eu avec le stagiaire, le lendemain de l'événement en question : au cours de cette discussion, il a eu confirmation de ses impressions relatives à la consommation problématique d'alcool du stagiaire et, par la même occasion, d'un autre fait, mineur au yeux de la loi mais pas à ceux de l'équipe, à savoir la consommation de cigarettes dans le véhicule. Le stagiaire dépasse visiblement les bornes, les limites de son « autonomie », qui en devient menacée (l'arrêt de la phase d'autonomie) : il faut agir, recadrer, poser de nouvelles règles. Et dans l'urgence, une nouvelle règle émerge : « *qu'on ne sorte plus sur le temps de midi jusqu'à nouvel ordre* ». Précisons qu'elle ne s'adresse qu'aux stagiaires. Cette règle est visiblement une règle d'appoint (« jusqu'à nouvel ordre »), sans doute parce qu'elle se heurte au principe même d'autonomie des stagiaires, peut-être aussi parce qu'elle s'attache plus à l'événement (l'excursion au café de la gare) qu'à ce qui en fait un événement « critique » (l'alcoolisme de Paul).

Ces problèmes de confiance liés à la consommation d'alcool ne sont pas rares, - tant d'ailleurs au Trusquin qu'au Phare, où il faut également ajouter la consommation de substances illicites très variées. On comprend que dans un module de formation où l'on pratique le transport de personnes, la consommation d'alcool suscite, de la part des travailleurs, une attention de tous les instants, constitue un sujet de discussion brûlant en réunion d'équipe. (Rassurons immédiatement le lecteur, il en va de même sur chantier et en cuisine, bien que la vie d'« innocentes victimes » ne soit pas en jeu). Dans l'extrait ci-dessous, la responsable du module « chauffeur-livreur » nous relate, en entretien, un « cas » fortement similaire à celui de Paul.

« Un problème d'alcool ... C'était quelqu'un qui était devenu autonome. On n'avait rien à dire dans son travail. En même temps, c'est après qu'on s'est rendus compte de quelque chose. Et que généralement à ce moment-là ... qu'est-ce qu'on a fait ? D'abord, on en a discuté entre nous pour voir si on avait tous la même impression. Mais ce n'était encore qu'une impression. Il ne venait pas ivre, donc on ne se sait pas dire est-ce que vraiment ou c'était parce qu'il avait bu de la veille et qu'il avait les relents de la veille. Ça, on ne peut pas le condamner pour ça, il fait ce qu'il veut le soir. Donc il est là le matin. Si quelqu'un peut assumer etc. D'un autre côté, on se disait : si maintenant il se fait contrôler, l'alcootest, il risque d'être positif, même si ça date de la veille. Donc ça engageait quand même notre responsabilité aussi. Donc là on a pris la position d'aborder la question avec lui directement avec Anne et Patrick. En lui posant la question, s'il avait un problème à ce niveau-là, s'il voulait qu'on en parle. Trouver une manière de réagir à ce niveau-là. Et puis après, il n'est plus venu, on ne l'a plus jamais revu. »

(Entretien Formatrice « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

Mais revenons à notre réunion d'équipe et la nécessité et l'urgence de prendre des mesures adaptées pour faire face à ces problèmes de confiance liés à la consommation d'alcool. Le débat qui s'amorce, - suite à la première prise de position assez catégorique et univoque du directeur -, tourne autour de l'usage éventuel de « ballons alcotests ».

Directeur : « Je ne sais pas jusqu'où on peut jouer ce jeu-là mais tu avais évoqué à un moment donné, 'et si on avait des ballons alcotests'. J'ai un copain gendarme, je peux peut-être essayer d'en avoir mais je ne sais pas si... »

RM : « Moi, je trouve que ce serait normal dans le sens où tu es amené à conduire avec des gens, c'est sous la responsabilité du Trusquin... »

Directeur : « Mais je jouerais plus sur le fait que s'il y a un doute, on n'a pas la garantie, c'est fini et le doute... »

RM : « Mais d'un autre côté, le doute je trouve que c'est un peu violent parce qu'on peut avoir un doute, il a souvent une sale tête mais il ne faut pas non plus juger les gens à leur tête alors qu'on lui propose, il ne veut pas le faire c'est tout. Mais je trouve que finalement... »

Directeur : « Mais le fait de ne pas vouloir le faire, de ne pas conduire un jour, ça pose problème pour le restant de la formation. »

RM : « Oui, bien sûr. Mais je trouve qu'on a bien une condition d'entrée de diplômes, des choses comme ça où on demande la preuve qu'il ait tel diplôme, la preuve qu'il ait tel statut, parce que c'est obligatoire. Et quand on est chauffeur-livreur et notamment quand on transporte des personnes, c'est une obligation, une condition qui est là... Moi, ça me gêne beaucoup moins de demander que d'aller me dire quelle tête est-ce qu'il a aujourd'hui ? »

Directeur : « Mais je ne suis pas sûr que c'est aussi simple que ça, moi, le gars sur le plan juridique, tu peux jouer avec un ballon, mais à partir du moment où c'est une condition, un employeur ne pourrait pas se permettre de faire souffler son personnel dans un ballon, ça m'étonnerait. Tu vas au tribunal du travail pour un truc comme ça. »

RM : « Et un employeur qui vient conduire ses employés, il va où ? »

Directeur : « Mais un employeur qui a un doute, il ne joue pas, il met la personne dehors. »

RM : « Mais c'est pas très... déontologiquement ça pose problème. »

(Réunion d'équipe « suivi stagiaires », module « Chauffeur-livreur », EFT, Marloie)

A ce jour, le « ballon alcotest » ne constitue pas encore un outil de travail pédagogique au Trusquin ; aucune règle n'en légitime l'usage. Mais le débat reste ouvert ... jusqu'à nouvel ordre.

#### § 4.4. Phase d'autonomie et auto-évaluation

Comme son nom l'indique, cette phase du travail d'insertion vise à rendre le stagiaire autonome dans son travail, dans l'ensemble des tâches pratiques vers lesquelles il s'est progressivement orienté. Il se détermine aujourd'hui pour un métier : le métier de chauffeur-livreur, un métier du secteur de la construction ou de l'HORECA. Ce qu'il a appris dans le cadre des cours théoriques et expérimenté en pratique accompagnée, il doit aujourd'hui le réaliser seul, en situation de travail (sur chantier, en cuisine, en tournée) : le rendement et la qualité du travail sont les objectifs à atteindre au terme de cette phase.

L'entrée du stagiaire en phase d'autonomie s'opère toujours dans le cadre d'une évaluation, qui met en présence le stagiaire, la responsable pédagogique (RP), la responsable du module de formation (RM) et le formateur technique (F). L'extrait ci-dessous illustre ce rite de passage, au Trusquin, dans le module de formation « Chauffeur-livreur » : l'évaluation du stagiaire porte tout à la fois sur sa manière de conduire (compétences techniques) et de se conduire (compétences relationnelles) ainsi que sur sa motivation (intérêt pour le métier et rigueur au travail). Précisons que dans ce module, le stagiaire entre en phase d'autonomie, pour une durée de 2 semaines minimum, durant laquelle il assure seul les transports et livraisons, tout en continuant à bénéficier d'une supervision régulière. Rappelons que la longueur des différentes phases est toujours indicative, comme dans les filières « Bâtiment » et HORECA, - variant fortement en fonction du parcours de chaque stagiaire.

RP : « Enfin bon la question est : en principe, tu entres en autonomie maintenant, est-ce que toi, tu t'en sens capable ? »

Stagiaire : « Oui. »

RM : « Et tu as envie de ça ? »

Stagiaire : « Oui, oui. »

RM : « Autonomie... complète, tu le sais bien. »

Stagiaire : « Oui. »

F : « Tu n'auras pas de difficulté pour les horaires ? »

Stagiaire : « Non, ça va. »

F : « Pour les assurer ? »

Stagiaire : « Non ça va, ça je peux... je veux dire, me lever c'est pas un problème. De ce côté-là j'aime bien... je suis pas un mec qui arrive en retard. »

RM : « On peut te faire confiance ? »

Stagiaire : « Enfin, si j'arrive en retard j'envoie un message, j'ai envie de dire. »

F : « S'il y a un problème tu téléphones. »

Stagiaire : « Ah oui, ça oui. C'est la première chose que je fais. Mais de toutes façons si je suis autonome, je prends une carte GSM tout de suite. J'ai un GSM maintenant. Oui, si je suis autonome là je sais qu'il faut une carte le matin pour que je puisse téléphoner. Ça je sais. J'avais déjà prévu, j'ai un petit compte prévu pour ça. En autonomie. »

RP : « O.K. Donc tu pars dans 5 minutes. Donc les formateurs, c'est O.K. pour ça ? »

F : « Il n'y a aucun problème. »

(...)

RM : « Et pas oublier aussi que l'autonomie, c'est le début de la recherche de stage aussi, en fonction aussi des endroits où t'as envie d'aller vivre. Donc autant aller chercher l'... »

Stagiaire : « Moi je voudrais aller à Marche. »

Après une évaluation des compétences techniques du stagiaire, l'équipe évalue la capacité d'autonomie du stagiaire ainsi que sa motivation. Les agents se centrent principalement sur la capacité du stagiaire à assumer un planning, à se tenir aux horaires : se lever le matin et

prévenir lorsqu'on est absent ou en retard. Aux yeux de l'équipe, le stagiaire fait visiblement preuve de cette capacité d'autonomie : d'une part, c'est une image positive de lui-même qu'il peut aujourd'hui brandir fièrement (« je ne suis pas un mec qui arrive en retard ») ; d'autre part, il démontre son implication dans la construction de son parcours, par sa capacité de projection, de planification et d'objectivation (la carte de GSM est cet objet qui cristallise ou instrumente cette transition relationnelle vers l'autonomie). Comme le souligne la responsable du module, l'entrée en phase d'autonomie implique, de la part du stagiaire, de se mettre en quête d'un stage en entreprise : cette phase d'autonomie apparaît comme une amorce du travail sur l'employabilité du stagiaire, dans la mesure où l'autonomie dans le travail doit progressivement amener le stagiaire à développer son autonomie en recherche d'emploi.

Comme l'explique cet agent dans l'extrait ci-dessous, l'entrée du stagiaire en phase d'autonomie peut s'opérer progressivement : d'abord une autonomie limitée, par exemple au transport de colis ou au transport de personnes, et dans un second temps, une autonomie complète dans l'ensemble des tâches proposées dans ce module : 1) transport médical léger (transport de malades vers le service de dialyse de l'hôpital de Aye) ; 2) transport de personnes à mobilité réduite (transport collectif de bénéficiaires du CPAS de Marche au « Restaurant du cœur ») ; 3) transport de colis (transport de matériel pour diverses entreprises commerciales) ; 4) courses diverses (effectuées pour le Trusquin).

« A partir du moment où ils sont estimés « autonomes personnes », en plus parce que certains sont dans l'évaluation, ils peuvent être « autonomes colis », puisque dans la formation il y a les deux choses encore, il y a le transport de colis et le transport de personnes. Ils sont confrontés aux deux. Alors, il y a des stagiaires qui peuvent très bien se débrouiller en lecture de cartes, livraisons de colis et machins et qui, en manutention ou en déontologie ou, je schématise, mais ne sont pas du tout prêts à prendre en charge les personnes. A partir du moment où ils sont « autonomes personne », ils sont susceptibles de faire les courses, en tout cas des accompagnements de personnes »

(Entretien coordinateur du projet d'Entreprise d'Insertion. « Trusquin mobilité », EFT, Marloie)

Les rapports et dispositifs d'évaluation structurent le travail d'insertion en EFT : comme nous l'avons déjà évoqué, les EFT sont tenues de procéder à une évaluation en continu des stagiaires (cfr. Licence et mandat). Chaque EFT construit ses propres outils d'évaluation, mais à Liège comme à Marloie, l'implication du stagiaire dans le processus évaluatif est un objectif central qui se traduit par la pratique de l'auto-évaluation du stagiaire, « assistée » par les professionnels.

« Oui, c'est un questionnaire d'auto-évaluation, on part toujours de là, on part d'un questionnaire d'auto-évaluation qu'ils remplissent avant et les évaluations se déroulent de la manière suivante : la parole est toujours laissée aux stagiaires en premier lieu. Souvent, on repart de ses réponses aux questionnaires mais aussi de manière plus générale : qu'est-ce que tu as à me dire ? On part toujours des échos des stagiaires et puis on rebondit avec les échos des formateurs, par exemple imaginons un stagiaire dire : moi, je sens que j'ai des difficultés à tel endroit en maçonnerie, je n'arrive pas encore à faire ceci ou je n'arrive pas encore à arriver tous les jours à l'heure, des choses comme ça. Je crois que le formateur est content de moi. Le formateur après, donne son avis en disant : oui, en effet, tu as telle difficulté, donc confirme l'auto-évaluation du stagiaire ou la "corrige" et on termine toujours l'évaluation en termes d'objectifs à poursuivre ».

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

L'auto-évaluation du stagiaire n'est jamais acquise : il s'agit d'un principe à mettre en œuvre progressivement, dont la réussite dépend fortement des phases précédentes (stabilisation et intéressement). La phase d'autonomie requiert précisément l'implication « maximale » du stagiaire dans la construction de son parcours, de son projet, dans les négociations relatives à son évaluation.

L'extrait ci-dessous donne une idée assez précise de ce qui se joue dans ce cadre d'interaction très particulier d'une auto-évaluation d'un stagiaire : le stagiaire est, ici, en présence de la responsable pédagogique (RP), de la responsable du module « chauffeur-livreur » (RM), d'un

formateur de ce module (F). C'est le stagiaire qui, dans ce cadre précis, assure le lien entre ces différents intervenants, dans la mesure où l'évaluation se construit à partir de ce que le stagiaire apporte, met sur la table, ... La réussite de cette interaction dépend fortement du travail d'insertion opéré en amont par les professionnels : ces professionnels sont-ils parvenus à stabiliser les chutes et extraire le stagiaire de l'urgence de sa situation critique ? Les processus d'intéressement commencent-ils à porter leurs fruits au niveau de l'activation des facultés d'autonomie, au niveau de la construction d'un projet ?

On s'apercevra, à la lecture de l'extrait ci-dessous, que le travail en amont a visiblement porté ses fruits : c'est le stagiaire qui prend les choses en mains, qui expose, développe, argumente, projette, ... et les professionnels peuvent limiter leur intervention à de l'encadrement, du soutien, de la synthèse d'informations. On remarquera également que toute l'argumentation du stagiaire, à propos de son auto-évaluation, repose sur l'acceptation de ses propres souffrances : à maintes reprises, le stagiaire explique sa situation actuelle par « *ce qu'il a toujours vécu comme saloperies* ». En quelque sorte, c'est lui, et lui seul, qui pose aujourd'hui les diagnostics, qui s'explique ses propres échecs et qui s'encourage (« *faut que je m'améliore ; faut que j'accepte* »). On sent également que le travail concret « comme support » qu'effectuent les stagiaires (comme la planification des trajets des chauffeurs-livreurs) rend possible la reconstruction identitaire (la planification d'un projet de vie) : une nouvelle expérience du rapport au temps dans le travail a permis un nouveau rapport au temps dans la vie, et par là-même a rendu à nouveau possible des projets, des rêves, des aspirations (« *je sens que je peux encore faire mieux* »).

RM : « Ben voilà P, on voulait voir un peu par rapport à la première évaluation qu'on avait faite. Là où t'es arrivé. Maintenant dis-nous, peut-être pour ne pas tout éplucher comme ça, dis-nous si tu as encore des endroits où tu as fait des remarques ou des choses que tu voyais peut-être à améliorer. »

Stagiaire : « Accepter les critiques... »

RP : « Accepter les critiques ? Quoi, t'as mis à améliorer ? Pourquoi ? T'as l'impression... »

Stagiaire : « Ben avec tout ce que j'ai toujours vécu, j'ai... Je me suis fait une carapace et puis à un moment donné, j'étais à la limite. Tu vois, on discutait et j'étais là, d'office... »

RM : « Oui, mais ici en formation ? »

Stagiaire : « Ben oui, mais ça reste quand même un peu. Tu sais la dernière fois j'étais en néerlandais... En néerlandais, je fais un max, ça franchement. (...) Mais là, j'arrive plus quoi, c'est trop. J'suis parti quoi... Faut que j'améliore. Faut accepter. Je l'ai mal pris qu'on rigolait. Bon, je crois que c'est tout. »

RM : « T'as plus dur de travailler en groupe, en équipe ? »

Stagiaire : « Dans l'équipe. Ben, j'ai jamais été fort pour travailler en équipe, de toute façon. J'ai toujours été... le reste euh... »

RP : « Avoir de soi-même une estime objective là ? »

Stagiaire : « Oui, à améliorer. »

RP : « Pourquoi ? »

Stagiaire : « Ben toujours avec ce que j'ai vécu. J'étais tellement bas, enfin donc ça va mais je peux 'core faire mieux, je sens que je peux encore faire mieux. »

RP : « Quoi ? Tu trouves que tu as tendance à te sous-estimer ? »

Stagiaire : « Oui. Oui avec ce que j'ai vécu, j'ai été tout le temps. Je sais pas, j'étais tellement bas. Alors je me suis... A un moment donné, j'ai fait un truc sur moi-même quoi. J'ai culpabilisé un petit peu... Donc... (...) Intérêt pour le travail j'ai mis à améliorer... »

RP : « Attends. Intérêt pour le travail tu mets à améliorer, pourquoi ? »

Stagiaire : « Ben je suis resté longtemps inactif donc faut que le dynamisme revienne quoi. Bon. Puis... Alors l'organisation des tournées, prises de rendez-vous, planification. Donc organisation des tournées, je peux faire mieux, donc je dois améliorer ça. Je dois encore... Avec l'ordinateur, tout ce qui est guide de route tout ça, trouver ses rues. Alors prises de rendez-vous, planification ça ici, ça va. Maintenance du véhicule, ça c'est acquis. Alors conduite, ben j'ai mis stabilité de l'humeur, savoir se contrôler. »

RP : « Sinon P., qu'est-ce que tu as à dire d'autre ? »

Stagiaire : « Je m'ennuie par moments ... En fait, ce qui s'est passé, c'est que je suis resté longtemps inactif, j'ai vécu beaucoup de merdes que je t'ai expliquées, et j'ai perdu confiance en moi. Tu sais bon je me suis retrouvé dans des milieux... C'était pas ma place quoi. Et j'ai dû pas mal me battre avec moi-même et... J'ai quand même pas mal des séquelles de ça. Et alors, maintenant, y'en a qui s'arrangent pour. Disons qu'au niveau moral, c'est un peu mieux mais y'en a toujours qui s'arrangent. En fait ce que je voudrais c'est avoir une stabilité quelque part et avoir plus de contacts avec la famille. Car je suis monté dimanche, je suis revenu hier soir, j'ai été voir des trucs avec les enfants, au bowling, enfin j'avais une pêche d'enfer tandis que là, tu vois, je m'emmerde. »

F : « Un peu cafardeux... »

Stagiaire : « Oui. J'ai envie de, je mets plein de choses en tête ; c'est des petits projets, faut faire ça, faut faire ça. Pour toi je veux dire. Je rêve un peu pour le moment. »  
 RP : « Tu te repermets de rêver, c'est ça ? »  
 Stagiaire : « Oui. Oui, ça aussi. Mais j'ai pas toujours les pieds sur terre après tout ce que j'ai vécu, c'est pas évident. Je reviens toujours là-dessus mais franchement j'ai été trop loin. »  
 F : « Mais ici ça avance quand même ... »  
 Stagiaire : « Oui, j'avance bien mais je suis vite cassé. Faudrait pas grand chose pour que je casse. Pour l'instant je suis très sensible. Faut pas grand chose pour que... Ecoute, j'ai arrêté deux formations à cause de ça ; bon, faut pas que ça se représente. (...) Bon maintenant ce que j'ai construit, c'est très peu. Donc juste une petite voiture que j'ai fini de payer, j'ai que ça pour le moment, j'ai que ça. Et la formation. Mais j'ai rien d'autre autour. Je n'ai que ça. Donc, s'il y a quelque chose qui bascule, j'ai peur que ça casse et que... écoutez je me dis « merde, ça va ça recommence ... donc, maintenant j'abandonne tout et je sais pas, je m'en vais dans une abbaye ou n'importe où ». Et à ce moment-là je laisse tout tomber. Non mais sérieux, j'ai déjà pensé de le faire. »  
 RM : « Tant qu'à faire va chez les trappistes. »  
 (Rires)

Dans cette première partie de l'entretien d'évaluation, le stagiaire pointe un ensemble de difficultés qu'il éprouve dans le cadre de sa formation : « accepter les critiques », reconstruire un image de soi « objective », l'« intérêt pour le travail », « savoir se contrôler ». En outre, il s'ennuie par moments (« je m'emmerde ») et se sent fragilisé par ce qu'il a vécu (« beaucoup de merdes »). Dans un premier temps, l'équipe se borne principalement à enregistrer ces points en souffrance, en essayant d'extraire le stagiaire d'une certaine forme de dramatisation biographique, entre autres par l'« humour » (en suggérant à cet ancien alcoolique de se rendre chez les trappistes, le jour où il abandonne la formation).

Dans un second temps, et sur base de ces éléments amenés par le stagiaire, l'équipe procède à la construction d'un trouble de l'employabilité, comme en témoigne l'extrait-ci dessous.

RP : « Alors, les formateurs ? »  
 F : « Y'a rien à dire, sauf le stress permanent quoi. En ce qui concerne la conduite, tout va bien, sauf quand faut gérer le stress. Dès que y'a un petit problème... J'ai l'impression que tout s'engendre quoi, tout. Il fait une petite faute, alors il n'arrive pas à déculpabiliser et alors ça entraîne toute une série de maladroites qui rendent de plus en plus coupable quoi. Par exemple à Bruxelles, le fait que t'avais voulu prendre un sens interdit... »  
 Stagiaire : « J'm'en suis rendu compte... »  
 RP : « RM ? »  
 RM : « Ben, moi non plus. J'ai été rouler un peu avec Philippe et j'étais bien à mon aise, j'étais pas stressée donc c'est que la conduite était bonne ! ! Et moi je suis presque persuadée aussi que tout seul, Philippe sera, enfin y'aura personne pour le voir, mais il sera beaucoup plus à l'aise seul dans son véhicule que quand il est accompagné avec l'un ou l'autre. »  
 RP : « Oui, mais alors est-ce que ça veut dire que l'orientation professionnelle qu'il aurait tendance à prendre, qui est le transport de personnes, est-ce que c'est compatible avec le fait que dès qu'il est regardé ou assiste à ce qu'il fait ? »  
 (...) Moi c'est vrai que ce que je constate, et je rejoins fort F à ce niveau-là, c'est que tu es permanence sur le qui-vive. Jamais je ne te vois détendu. »  
 Stagiaire : « Oui. J'ai du mal à être détendu. Encore maintenant j'ai beaucoup de... »  
 RP : « Ah ben oui, je le vois bien ! »  
 Stagiaire : « Ben oui, mais j'ai une situation... Je ne vis pas chez moi, j'ai... Toutes ces choses-là. Si je n'ai pas une stabilité quelque part. »  
 RP : « Est-ce que c'est bien dû à ça Philippe, imaginons... »  
 Stagiaire : « La stabilité, oui. »  
 RP : « Oui mais. Imaginons que tu aies un petit appartement quelque part ou en tout cas un chez toi, est-ce que quand tu serais en formation ici, est-ce que tu serais quand même détendu ? »  
 Stagiaire : « Un peu plus quand même. Un peu plus. Ça passerait mieux. »  
 RP : « Un peu plus... J'ai l'impression que t'es toujours en train de te demander « Ah, qu'est-ce qu'ils pensent ? Ah, qu'est-ce qu'ils vont me dire ? Ah, est-ce que j'ai bien fait ? Ah, je ne dois pas dire ça, zut ! » »  
 Stagiaire : « Non, non pas à ce point-là. Pas si loin. »  
 RP : « D'accord, je vais un peu loin. »  
 Stagiaire : « Je pense. »  
 RP : « Mais moi j'insiste fort sur le premier objectif que tu t'es mis. Peut-être essayer d'attacher un peu moins d'importance au regard des autres. Parce que je crois que là t'as encore... ça te bloque encore pas mal, ça. »  
 Stagiaire : « Oui. »  
 RP : « Même pour exprimer tes compétences, je trouve tu ne le fais pas parce que tu es bloqué. Donc je trouve important que tu puisses contrôler un peu plus tout ça. »  
 Stagiaire : « Vous savez, je rejette ça beaucoup sur ce que j'ai vécu mais... j'ai vécu quand même pas mal de saloperies. »  
 (Extrait d'une évaluation à mi-parcours d'un stagiaire « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)



Soulignons le caractère puissamment négocié de cette construction professionnelle du trouble : le stagiaire fait partie intégrante de la division sociale du travail dans le cadre de cette évaluation. Sur base de différents symptômes identifiés par le stagiaire (difficulté à se contrôler, à accepter les critiques) et complétés par les membres de l'équipe (difficulté à gérer le stress permanent, en permanence sur le qui-vive), émerge progressivement de la négociation un trouble de l'employabilité : une sorte de paranoïa (« pas à ce point là », précise le stagiaire) qui risquerait de mettre en péril le projet ou l'orientation professionnelle du stagiaire. En effet, comme le souligne la responsable pédagogique, le transport de personnes est-il compatible avec ce trouble, cette difficulté à assumer le regard des autres ?

On s'aperçoit que la construction professionnelle de troubles de l'employabilité oriente le travail d'insertion, dans la mesure où l'objectif à atteindre par le stagiaire, pour la prochaine évaluation, négocié collectivement, n'est autre que la gestion du stress produit par le regard d'autrui.

#### **§ 4.5. Stage en entreprise et cours de recherche d'emploi : travailler l'employabilité**

Les situations critiques sont maintenant stabilisées ; l'ajustement délicat entre rapports d'intéressement et rapports d'évaluation a permis l'implication progressive du stagiaire dans la construction de son parcours ; à présent, le professionnel de l'insertion peut pleinement se concentrer à mettre le stagiaire au travail sur son employabilité. Bien entendu, dès le départ, le travail d'insertion s'orientait déjà dans cette voie et l'on pourrait arguer que le travail sur l'employabilité s'opérait déjà dans la phase de stabilisation des chutes ou dans les phases d'intéressement et d'implication progressive du stagiaire. Toutefois, dans ces phases préalables, rien ne laissait encore présager que ce travail de « socialisation » par le travail (comme « support ») aurait un lien direct avec l'emploi, le marché du travail.

C'est pourquoi, il nous semble important de bien identifier cette phase comme distincte des autres, et ultime sur un plan théorique, dans la mesure où c'est à stade uniquement que le travail « social » opéré en amont par le professionnel de l'insertion peut se connecter à un travail d'insertion, stricto sensu, comme travail sur l'employabilité du stagiaire : autrement dit, travailler les comportements professionnels, sur base du travail opéré en amont sur les comportements sociaux de base, travailler l'expérience professionnelle (sur chantier, en entreprise, seul dans un véhicule, ...) sur base du travail opéré en amont sur l'expérience relationnelle (espaces de respect mutuel), travailler les techniques de recherche d'emploi sur base du travail opéré en amont sur la recherche active de soi.

Les cours de recherche d'emploi apparaissent comme un espace privilégié de travail sur l'employabilité du stagiaire : apprendre à identifier ses compétences, à rédiger des lettres de motivation et des curriculum vitae, à analyser des offres d'emploi, à se servir d'un ordinateur, ... C'est dans le cadre de ces cours, que le stagiaire détermine ou affine son projet professionnel.

« Donc, ils déterminent le type de travail qu'ils veulent faire, ils déterminent l'horaire qu'ils se sentent capables d'assumer. Ils voient si c'est possible au niveau aménagement familial, parce que on s'est rendu compte plusieurs fois qu'on avait des contradictions entre le discours et la possibilité simplement, parce que à ce niveau-là c'était le conjoint qui de toute façon avait des critiques : il ne s'occupera pas des enfants le matin. Notre travail, c'était de lui faire simplement comprendre que... ça c'était un autre problème sur lequel nous, on n'intervenait pas. Mais qu'elle devait en tenir compte. Si c'était comme ça, elle savait bien qu'elle ne pouvait pas aller travailler avant 8 heures et demie du matin. Et si elle ne prenait pas cette réalité en compte, ce n'était pas... ça restait dans le rêve. Donc les horaires aussi.

Déterminer une zone géographique, parce que c'est important : qui est prêt à aller sur Liège, Bruxelles, ailleurs ? Et puis être clair sur le... alors là c'est à cheval sur le travail. C'est moi qui travaille plus cet aspect-là, je veux dire. L'aspect de déterminer leur zone, déterminer ce qu'ils veulent faire, pas faire, etc. »

(Entretien Formatrice « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

Mais le stage en entreprise apparaît incontestablement comme le support principal de travail sur l'employabilité du stagiaire. La pratique du stage en entreprise, d'une durée maximale de neuf mois fixée par le législateur, varie d'une EFT à l'autre.

Au Phare, le stage en entreprise se pratique toujours en alternance : le stagiaire passe entre 2 et 4 jours par semaine en entreprise, et le reste du temps à l'EFT pour suivre les cours de recherche d'emploi et partager avec les autres stagiaires cette expérience du monde de l'entreprise. Le Phare assure un contact hebdomadaire avec le stagiaire en entreprise ainsi qu'une évaluation mensuelle. Les travailleurs de cette EFT distinguent quatre types de stage en entreprise : le stage d'immersion (4 jours), le stage d'observation (4-8 semaines), le stage d'apprentissage (3-6 mois), le stage d'approfondissement technique (3 mois).

Au Trusquin, le stage en entreprise apparaît comme une activité à temps plein, dans la mesure où le stagiaire ne revient qu'un vendredi sur deux à l'EFT pour suivre les cours de recherche d'emploi et entretenir le contact avec les formateurs et les stagiaires. Le stagiaire tient à jour un carnet de stage dans lequel il note ses observations ; le maître de stage est également tenu de compléter chaque semaine le carnet de stage.

Une « règle d'or » caractérise la pratique du stage en entreprise au Trusquin : le stage ne peut s'envisager qu'après une phase d'observation de 3 mois minimum afin d'éviter de mettre le stagiaire en situation d'échec (RA 1998 : p15 ; RA 1999 : p26).

« L'expérience du bâtiment, nous confirme que c'est une erreur de vouloir placer trop tôt un stagiaire en entreprise, même si, il a acquis les compétences pratiques et théoriques nécessaires. C'est pourquoi, la mise en stage ne se fera pas avant les 14 semaines prévues au sein du Trusquin. »

(Le Trusquin, rapport d'activité 1999 : p26)

« Mais une règle d'or qu'on s'est mise suite à notre pratique, c'est qu'en tout cas ils ne partent jamais en stage avant trois mois au moins passés chez nous, ça c'est la règle à laquelle on ne déroge jamais, c'est trois mois d'abord de formation au Trusquin avant l'éventualité de partir en stage. Parce qu'on s'est rendu compte qu'avant ça, s'ils partaient avant, c'était toujours mené à l'échec, le stage était mené à l'échec. Et ça c'est très dur pour des gens qui sont déjà souvent en échec. »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

Contrairement au Phare, on ne distingue pas au Trusquin différentes formes ou modalités du stage en entreprise. D'une durée minimale de trois mois, la convention de stage en entreprise peut être renouvelée à deux reprises. La convention de stage prévoit une période d'essai de 15 jours. Au terme de cette période d'essai, la responsable pédagogique prend contact avec l'entreprise, généralement par téléphone, pour confirmer le stage et prendre rendez-vous pour l'évaluation à mi-parcours du stage en entreprise. Cette évaluation à mi-parcours s'effectue dans le cadre de l'entreprise et met en présence le stagiaire, le maître de stage, la responsable pédagogique et un ou plusieurs formateurs techniques. Avant le terme des trois mois, une évaluation finale est effectuée suivant le même canevas que l'évaluation à mi-parcours : 1) échos du stagiaire, 2) échos du maître de stage, 3) détermination d'un objectif à atteindre.

Au terme de l'évaluation finale, trois scénarios sont envisageables : 1) la fin du stage en entreprise, 2) le renouvellement d'une convention de stage pour une durée de trois mois, 3) l'engagement immédiat du stagiaire au sein de l'entreprise (un scénario assez rare, nous confient les agents).

Le renouvellement d'une convention de stage en entreprise est toujours soumis à évaluation en interne : comme nous l'explique le responsable pédagogique en entretien, le renouvellement du stage ne peut s'opérer que dans l'intérêt du stagiaire, lorsque ce dernier ne se montre pas encore prêt à l'emploi, aux yeux des formateurs et du maître de stage.

« Je veux dire par là qu'on essaie dans la mesure du possible d'être garant que ce n'est pas un moyen détourné pour l'entreprise d'avoir de la main-d'oeuvre à bon marché, d'en profiter jusqu'à ce qu'ils peuvent en profiter. Il s'agit bien que renouveler un contrat de stage se justifie. Une convention de stage qui a déjà fait trois mois, on re-signe pour trois mois, si ça

se justifie par le fait que la personne n'est pas encore prête à l'emploi, pas encore assez autonome, pas encore assez rentable, que l'entreprise, oui il y a une opportunité d'emploi, mais le stagiaire doit encore s'améliorer, il faut un peu tous ces éléments-là ; parce que c'est important que le stagiaire sache qu'on ne va pas profiter de lui parce que ça c'est un débat qu'on a constamment et surtout au niveau des chauffeur-livreurs. »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

Nous avons eu l'occasion de suivre deux agents du Trusquin, la responsable pédagogique (RP) et la responsable du module « chauffeur livreur » (RM), lors de l'évaluation à mi-parcours d'un stagiaire (Jean) en entreprise, en présence du maître de stage (MS).

Jean effectue de nuit un travail de livraison de pièces de voiture pour un garage indépendant ; le travail lui plaît, l'entreprise est ravie. Seul nuage à l'horizon : le stagiaire ne parvient plus à dormir. Le bilan de cette évaluation est très positif. Cependant, la responsable pédagogique souligne l'objectif à atteindre pour la prochaine évaluation : trouver un rythme de sommeil/veille pour ne pas risquer de compromettre cette première expérience de travail prometteuse.

RP : « Le premier objectif c'est quand même de trouver un rythme sommeil / veille. »

MS : « Oui. »

RP : « Qui soit un peu équilibré, parce qu'apparemment ça, c'est pas encore le cas. Ça, il faudrait vraiment que tu puisses, parce que comme tu dis, tu vas aller au bout de tes forces et à un moment donné, la corde va lâcher. »

Jean : « C'est ça quoi. »

MS : « Attention, les heures de récupération, c'est les 3 premières heures de sommeil, donc si tu faisais dodo ces 3 heures, t'as récupéré la nuit. »

Jean : « Mais c'est ça, avec... je veux dire avec 5, 6 heures en général, je récupère, donc c'est pas... j'ai pas besoin de dormir vraiment non plus beaucoup, mais ces 3 heures, je sais bien que c'est un peu court. »

RP : « C'est un peu court. »

MS : « Maintenant ça va être l'hiver, ça, ça me fait toujours peur moi, pour tout le monde d'ailleurs. »

Jean : « Oui. C'est vrai qu'on va rentrer plus tard. »

MS : « Le brouillard, les routes verglacées. »

(Evaluation d'un stagiaire en entreprise, module « Chauffeur-livreur », EFT, Marloie)

Après avoir écouté attentivement le stagiaire et les échos élogieux du maître du stage, la responsable pédagogique amorce, avec circonspection, la question délicate de l'éventuel « emploi à la clé » au terme du stage.

RP : « Donc je me dis, le stage, il est prévu jusqu'au 3 février, donc ça veut dire qu'en principe bon, nous on ne se verra plus avant fin janvier, tout début février. Je sais pas c'est un quel jour moi, le 3 février. Pour faire une évaluation je dirais un peu finale du stage. Et bon, et c'est à ce moment-là que... enfin souvent on me demande déjà un peu maintenant si éventuellement ben il y a un emploi à la clé pour X (le stagiaire), ou... »

MS : « Ben si ça continue à bouger comme ça, j'ai envie de dire oui, moi. Maintenant, si d'ici-là, il va crasher deux véhicules, ça sera peut-être différent. »

RM : « Oui, évidemment. Evidemment, mais s'il continue de la même manière, l'emploi il est là ? »

MS : « Je pense. Est-ce qu'on sait déjà voir s'il fait partie d'un plan d'embauche ? »

RM : « Oui. Oui, je vais me renseigner. »

MS : « C'est bien, ça. »

RM : « Pour vous, et je vous amène tout ça à ce moment-là. »

MS : « Parce qu'on a dû faire face, en fait, à un manque d'engagements, ces derniers temps. »

RM : « Oui ? »

MS : « Donc c'est clair qu'on fait très attention s'ils ont une carte d'embauche, s'ils sont plan Rosetta, des choses comme ça. »

(Evaluation d'un stagiaire en entreprise, module « Chauffeur-livreur », EFT, Marloie)

Le maître de stage, qui n'est autre que la collaboratrice directe du patron, se montre également prudente dans ses réponses, sans toutefois fermer aucune porte. La collaboratrice confie même que l'entreprise manque actuellement de personnel ; elle précise en outre que l'entreprise n'engagerait le stagiaire que dans le cadre d'une convention de premier emploi (CPE ou Plan Rosetta). Mais l'âge du stagiaire l'empêche de bénéficier de cette mesure d'embauche ; néanmoins, il pourrait bénéficier d'un Plan Formation Insertion (PFI) comme

l'explique plus loin dans l'entretien la responsable pédagogique au maître de stage qui ignore l'existence de ce dispositif « attrayant ».

L'analyse de ce cas particulier risquerait de donner au lecteur une vision idéalisée de la pratique du stage en entreprise, alors que cette phase du travail d'insertion peut, dans bien des cas, comme nous le confient les agents en entretien, être vécue comme une situation de crise. L'analyse de deux « dossiers stagiaires »<sup>256</sup> illustre ce type d'expérience douloureuse du stage en entreprise.

Dans le premier cas, celui de Fabien, l'expérience du stage en entreprise a entraîné le renvoi du stagiaire, comme le confirme le formulaire C91 de l'ONEM (formulaire de fin de formation professionnelle) stipulant que « *l'intéressé a quitté prématurément la formation pour les raisons suivantes : accumulation de problèmes personnels* ». La lecture du dossier nous apprend que les « problèmes personnels » renvoient, en réalité, à une série d'absences injustifiées dans le cadre de la formation et des stages en entreprise. Le dossier mentionne, en effet, l'arrêt prématuré d'un premier stage en entreprise, sur base d'échos extrêmement négatifs du maître de stage : « *Fabien est trop souvent en congé maladie. De plus, il est malade mais se promène partout en mobylette (en T-shirt). Il est un mauvais exemple pour les autres travailleurs* ». Lors d'un deuxième stage en entreprise, les premiers échos du maître de stage, après quinze jours, semblent positifs (« *Il est présent, motivé, volontaire et travailleur. Il a très bon caractère* »), mais un mois plus tard, la situation s'est dégradée à un point de non retour, comme en témoignent les remarques du maître de stage (« *Fabien est un satyre. Il ment tout le temps* ») ainsi que les commentaires du formateur dans le compte-rendu d'entretien (« *Pourquoi ne prévient-il pas ? Là, il est trop tard et on sait rien faire, c'est trop tard !!!* »).

Notons que si l'absentéisme apparaît comme une problématique récurrente en EFT, l'exclusion d'un stagiaire en cours de formation est une mesure assez exceptionnelle, si l'on en croit le directeur du Trusquin (et comme le confirment les rapports d'activité).

« Mais, il faut bien se rendre compte qu'on est dans un effet de redynamisation, de resocialisation, on ne peut pas exclure ça. Dans les six premiers mois, c'est ça qui prime, c'est de faire en sorte qu'ils arrivent à l'heure et donc à partir du moment où les aspects de présence, ponctualité etc sont gérés, on peut commencer à travailler le technique. Il y en a certains, il n'en sortent jamais de cette phase-là, malgré tous les outils qu'on peut leur proposer et à certains moments, pour qu'il y ait prise de conscience, alors on applique le fait de dire, mais sans savoir si l'ONEM va les sanctionner ou pas, mais généralement c'est ce qui se passe. Mais des exclusions en tant que telles, il y en a eu très peu, je crois qu'on peut les compter sur les dix doigts de la main, sur les 300 stagiaires qui sont passés chez nous. »

(Entretien Directeur EFT, Marloie)

Dans le second cas, celui de Martine, le stage en entreprise apparaît comme un puissant révélateur de dysfonctionnements, dont nous proposons de suivre la construction professionnelle à travers quelques éléments du dossier.

L'« anamnèse » constitue une première pièce essentielle de ce dossier qui synthétise la phase d'entrée en formation : l'analyse du parcours individuel, de la situation à l'entrée et de la demande initiale du stagiaire.

#### Anamnèse

Parcours scolaire et professionnel : Après ses humanités supérieures, Martine veut devenir institutrice maternelle. Elle suit 2 ans à Liège, puis va à Namur pour bisser sa deuxième année. Elle abandonne en janvier 2001. En dehors des jobs étudiants

<sup>256</sup> Le dossier stagiaire se compose des documents suivants : 1) une fiche individuelle (renseignements administratifs divers) + « anamnèse » (parcours individuel, demande, situation familiale), 2) le contrat de formation, la convention de stage, les attestations ; 3) documents ONEM et/ou CPAS ; 4) justificatifs des absences et dossier médical ; 5) le rapport de suivi individuel ; 6) l'évaluation formative ; 7) l'évaluation en entreprise ; 8) les tests (à l'entrée) de connaissances et remise à niveau ; 9) l'élaboration du projet professionnel ; 10) la recherche active d'emploi ; 11) le suivi après la formation.

(Horeca), Martine n'a pas d'expérience professionnelle. Martine est célibataire. Elle est demandeuse d'emploi inoccupée depuis 3 mois.

Sa demande : Martine ne veut pas rester à ne rien faire. L'école, elle n'en veut plus. En fait, elle aime conduire et souhaite pouvoir travailler avec son copain qui tient une brasserie. La motivation est floue mais peut-être se définira-t-elle au gré de la formation.

Lors de la première évaluation, réalisée 15 jours après l'entrée en formation, la responsable pédagogique souligne à nouveau le caractère flou de la motivation du stagiaire et pointe l'absence de projet professionnel. Comme le laisse entendre la responsable pédagogique, la pratique de la conduite accompagnée, comme support au travail sur soi, devrait amener progressivement Martine à faire des choix, tracer sa route, son itinéraire, à mener sa barque, et ne plus se laisser conduire par les événements ; tel est visiblement l'objectif à atteindre.

#### **Première évaluation (17/04/2001)**

La motivation de Martine est peu perceptible. On se demande un peu ce qu'elle fait « chez nous ». En fait, on la sent en recherche d'elle-même, de ce qu'elle veut faire et devenir. Elle est un peu perdue. Ce dont on est sûr, c'est qu'elle ne veut plus entendre parler d'enseignement traditionnel. Alors, pourquoi pas le Trusquin ?

Objectifs à atteindre : déterminer son projet professionnel. Martine sait qu'elle voudrait un emploi polyvalent et diversifié, mais elle ne sait rien d'autre. Elle doit apprendre à faire des choix au lieu de se laisser guider au gré des humeurs et des événements.

Malgré une conduite « nerveuse » et un caractère « bien trempé », « qui démarre au quart de tour », - comme ne manquent pas de lui faire remarquer les formateurs techniques en évaluation -, Martine entre rapidement en phase d'autonomie. Elle est bien notée par ses formateurs et semble intégrée parmi les stagiaires, comme le mentionne la responsable pédagogique. La recherche de stage ne pose aucun problème : souhaitant, dès le départ, travailler avec son copain (cfr. Anamnèse), Martine part en stage dans la brasserie de sa « belle-famille », au mois de juillet.

Comme en témoigne la synthèse de la rencontre en entreprise réalisée par la responsable pédagogique et la responsable du module, c'est à l'occasion de ce stage en entreprise que Martine se rend compte : 1) que le métier de chauffeur-livreur ne lui convient pas ; 2) qu'il lui est impossible de travailler dans sa « belle-famille ».

#### **Compte-rendu de la rencontre en entreprise du 04/09/2001**

Dans son stage, les tâches en juillet et août ont été les mêmes qu'au mois de juin. La différence se marque dans le fait que Martine a travaillé un peu plus au drink où elle s'occupait du service aux clients: ranger la marchandise, caisse, téléphone, ... Martine relève la difficulté qu'elle éprouve à gérer le stress engendré par le volume de travail. Les tâches de chargement et de déchargement des kayaks sont un travail très physique et donc très fatigant. L'accumulation de fatigue augmentait encore son stress. Difficulté relationnelle avec sa belle-mère et sa belle-sœur. Elle avait du mal de se situer uniquement en tant que stagiaire quand elle travaillait, car en dehors elle avait un autre statut.

Cette expérience a permis à Martine de se rendre compte de deux choses:

- le métier de chauffeur ne lui convient pas, elle ne désire pas être toute la journée sur les routes. C'est un travail trop fatigant.
- travailler au sein de sa belle-famille lui paraît actuellement impossible.

Martine désire trouver un emploi avec un horaire fixe et qui ne demande pas un trop grand effort physique. Elle n'est pas plus avancée dans son projet professionnel. Elle n'a pas d'envie spécifique si ce n'est les restrictions citées ci-dessus. Elle pense se lancer dans une autre formation Néerlandais ou Informatique. Elle prend rendez-vous avec Carrefour formation et va poser sa candidature chez Bricolux. Elle désire rester encore un peu au Trusquin pour effectuer des démarches de recherche d'emploi.

Le stage en entreprise constitue bel et bien un espace privilégié de travail sur l'employabilité du stagiaire, dans la mesure où il fait apparaître des tensions qui n'étaient pas forcément perceptibles au sein de l'EFT, dans cette « bulle », ces zones d'expérimentation et de respect mutuel. La formation de Martine semble tenue en échec par cette confrontation (unique) au marché du travail. Le rapport d'évaluation finale du stage le confirme largement.

#### Evaluation finale du stage en entreprise (09/09/2001)

Echos du stagiaire : Martine relève la difficulté qu'elle éprouve à gérer son stress engendré par le volume de travail ainsi que les difficultés relationnelles avec sa belle-mère et sa belle-sœur dues à son statut différent quand elle était en privé ou au travail.

Echos du chef d'entreprise : Martine est beaucoup moins enchantée qu'au début. L'ambiance de travail était moins bonne au niveau de son travail au plan d'eau. Par contre, quand elle était au drink, où elle travaillait seule avec sa belle-sœur, ça allait. Martine n'a pas su tenir sa place de stagiaire et n'a pas su se situer en tant que telle par rapport aux autres travailleurs ainsi que par rapport à ses employeurs. Elle a une tendance à se mêler de ce qui ne la regarde pas.

Echos des formateurs : Sa belle-sœur soulève le fait que Martine ne sait pas garder sa place de stagiaire. De par son statut familial, elle se permet de "discuter" sur les choses qui lui sont demandées. Elle a des difficultés à se soumettre à l'autorité de sa belle mère et de sa belle-sœur qui sont ses employeurs.

Le rapport de stage rend compte de la négociation relative aux difficultés éprouvées par Martine lors de cette immersion : la gestion du stress et les difficultés relationnelles avec sa « belle-mère » relatées par Martine, ainsi que les difficultés à tenir sa place de stagiaire relatées par le chef d'entreprise, sont traduites par l'équipe du Trusquin comme une difficulté à se soumettre à l'autorité de l'employeur. La construction de ce trouble de l'employabilité s'affine encore dans le cadre de l'évaluation finale de la formation, comme en témoigne le rapport d'évaluation.

#### Evaluation finale (13/09/2001)

Date d'entrée en formation : 02/04/2001

Echos du stagiaire : Son stage a été une bonne expérience professionnelle. Elle a pu se rendre compte qu'elle ne voulait pas exercer le métier de chauffeur-livreur et encore moins travailler avec sa future belle-famille. Martine envisage de suivre une autre formation, peut-être en informatique mais elle ne sait pas encore pour quoi faire.

Echos des formateurs : En ce qui concerne le savoir-faire, Martine nous a prouvé ses compétences. Le savoir-être pose problème: Martine fait preuve d'un manque de maturité, spécialement au niveau professionnel. Elle a une attitude d'adolescente rebelle, têtue, qui fonctionne selon ses coups de tête, ses envies, et non selon des choix responsables. Elle n'écoute aucun conseil, elle ne fait pas confiance, car elle doit tout tester par elle-même. Il est indispensable que Martine apprenne l'humilité et admette que l'expérience d'autrui puisse lui être profitable.

Et pour l'avenir ? : Martine ne sait toujours pas ce qu'elle veut exercer comme métier. Tout ce qu'elle sait c'est que ce ne sera pas comme chauffeur-livreur. Pour le reste, nous pensons que Martine peut suivre toutes les formations qu'elle veut, c'est inutile tant qu'elle ne choisit pas une orientation professionnelle. De plus, des compétences, elle en a. Ce qui lui manque c'est une attitude adulte et responsable. Cela ne s'apprend pas avec des formations.

Cette première expérience douloureuse du monde de l'entreprise met un terme à la formation de Martine.

« C'est clair que la formation ici s'arrête parce qu'on perd son temps, pour tout le monde, lui on ne lui rend pas service en lui permettant de s'installer dans un petit confort ici... Mais d'un autre côté, on ne peut pas non plus le laisser partir sans piste. Alors, même si on met un terme ici, on aiguille la personne ou on lui donne toujours des pistes pour la suite dans la mesure de nos possibilités, on ne laisse jamais quelqu'un partir comme ça sans... Voilà, c'est très bien, au revoir et merci, tu as suivi ta formation, on n'en parle plus, jamais... »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

Au terme de cinq mois de formation préqualifiante au Trusquin, Martine n'a toujours pas d'emploi, ni de diplôme, et son accès à la formation qualifiante est loin d'être assuré, si l'on tient compte du diagnostic ou constat sans appel produit dans le cadre de l'évaluation finale : Martine peut suivre toutes les formations qu'elle veut, mais c'est inutile, puisqu'il lui manque une attitude adulte et responsable qui ne s'apprend pas en formation.

Ces trois situations de stage en entreprise relativement contrastées (Jean, Fabien, Martine) nous amènent assez logiquement à interroger le lien entre le travail sur l'employabilité du stagiaire en EFT et sa mise à l'emploi effective. Comme nous le confie ce directeur d'OISP (membre du CA du Trusquin), il n'y a pas de lien direct entre la qualité de la formation dispensée (le travail qualitatif sur l'employabilité du stagiaire) et l'emploi.

« La première chose que je veux souligner, c'est qu'il n'y a pas de lien direct, - enfin il faut être cohérent -, il n'y a pas de lien direct entre la qualité de la formation dispensée et l'emploi. Moi, je suis exaspéré par les statistiques, je l'ai dit à la commission sous-régionale là, - puisque je suis représentant pour les OISP namuroises -, ça ne sert à rien. Moi, je suis bien placé, puisque mon taux est excellent, et il ne signifie rien parce que calculer combien de stagiaires je mets à l'emploi ça n'a pas de sens. J'ai des années, j'ai 100 %, donc je suis bien mis, je ne dis pas ça pour me défendre parce que mes sous-résultats ne signifient rien. Pourquoi ? Parce que ce qu'il faut connaître, c'est le nombre de postes ouverts, c'est évident quand même mais jusqu'ici on n'a jamais fait ça : donc, le nombre de postes existants, le nombre de postes ou de gens qui n'ont pas de CESS qui peuvent candidater en ayant au moins une chance.

Donc, moi je suis un peu énervé là-dessus parce qu'on a l'air de dire : formez-les bien et ils trouveront du boulot. Si on les forme mal, ils ont peu de chance d'en trouver, on est d'accord, mais si on les forme bien, ça ne suffit pas pour en trouver. Il faut une ouverture quand même et moi, j'attendrais d'une équipe de chercheurs qu'elle rappelle les règles élémentaires de rigueur en calcul statistique. »

(Entretien Directeur OISP, Namur – membre du C.A. du Trusquin, EFT, Marloie)

Cet extrait d'entretien nous renvoie directement aux ritournelles des CAP du FOREM et des conseillers de Carrefour Formation : « nous, on ne fait pas du quantitatif ». Ces résistances aux outils d'évaluation externe du contenu du travail d'insertion nous apparaissent invariablement comme l'expression d'une autonomie professionnelle en construction dans ce champ d'action publique.

Bien que ce lien entre travail sur l'employabilité et mise à l'emploi soit loin d'être évident, ces deux objectifs ne semblent cependant pas entièrement déconnectés, comme ils semblent l'être au FOREM ou à Carrefour Formation. L'emploi reste, dans le discours des acteurs, un objectif, - si éloigné soit-il. En pratique, ce lien à l'emploi se décline de différentes manières, en fonction de chaque sous-région, de chaque EFT, de chaque filière, de chaque stagiaire, ... comme en témoignent ces quelques extraits d'entretiens et de réunions d'équipe.

« Le gros problème chez nous, c'est que en fin de formation, les stagiaires n'ont aucun diplôme, aucune attestation et aucune perspective d'emploi. Il n'y a jamais de stage pendant la formation, dans 80% des cas. Les stagiaires ne veulent pas quitter le Phare en fin de formation car il n'y a rien au bout ! Regarde X, en fin de formation HORECA, elle a commencé la formation « bâtiment » ; regarde Y, il n'arrivera jamais à partir ... »

(Entretien Formateur HORECA, EFT Liège)

« Moi, je me dis que X a pu quand même démontrer qu'il était employable. Il a renoué le contact avec son père, ceci dit et il a présenté sa copine, c'était comique d'entendre ça, et qu'il allait peut-être aller l'aider de temps en temps. Mais moi, je proposerais à X par rapport à ses capacités, de s'inscrire dans les agences intérimaires et d'offrir ses services. Je crois qu'il n'a plus d'autre choix que de dire : maintenant, je vais sur le marché de l'emploi ».

(Extrait d'une réunion d'équipe « bâtiment » au Trusquin, 29/11/2002 à 14h00)

« L'emploi, c'est quand même l'objectif. C'est-à-dire que de plus en plus, au niveau du bâtiment, ceux qui suivent leur formation entière, il n'y a vraiment pas de problème. Et s'ils n'ont pas d'emploi, là c'est... moi j'ai envie de dire, c'est vraiment de leur faute. C'est qu'ils ne sont vraiment pas prêts à travailler. Le but, c'est quand même qu'ils soient prêts à travailler enfin. Mais maintenant, moi j'ai envie de dire, on ne fait pas le bonheur des gens malgré eux. Si maintenant leur bonheur, c'est de ne pas travailler, ben qu'ils ne travaillent pas. C'est aussi parfois la conclusion d'un an de formation. Comme je disais tantôt. Maintenant dans les autres, ben au niveau du bâtiment, ils trouvent tous.

Au niveau chauffeur livreur, au début, c'était difficile parce qu'il y a quand même pas... c'est un secteur d'abord où il y a énormément d'indépendants. Et notre optique, c'est de ne pas les pousser à se... à s'installer comme indépendants. C'est un métier de fou ! Ce n'est pas vraiment à conseiller en tout cas, indépendant. Ils ne sont pas bien payés. Ils courent toute la journée, parfois 14 heures. Il n'y en a pas beaucoup qui résistent à ça. Donc, on ne veut pas passer d'un extrême à l'autre, de « ne rien faire sur une journée », à « arriver avec des journées de 14 heures ». Donc... à moins qu'on ait... on a déjà eu une fois ou deux des gens qui faisaient de la maçonnerie, ça les intéresserait peut-être. Donc, nous on le dirige vers des organismes qui peuvent le conseiller à ce niveau-là. Mais c'est vrai qu'on ne pousse pas la charrette pour qu'ils le fassent parce que dans la réalité, c'est quand même quelque chose de fort lourd. (...)

Maintenant on est dans une région limitée aussi au niveau emploi. Il y a de l'emploi, mais au niveau emploi chauffeurs, c'est quand même très restreint. Donc, ceux qui veulent vraiment rester ici, ce n'est pas toujours évident de trouver quelque chose qui leur correspond. »

(Entretien Formatrice « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

Rappelons qu'*a priori* une EFT n'a pas de pouvoir d'action au niveau de la création d'emplois, comme d'ailleurs l'ensemble des opérateurs de formation. Cependant, comme

nous l'avons déjà évoqué, les positionnements stratégiques de chaque EFT leur permettent de contourner plus d'un paradoxe inhérent à leur métier. Plusieurs solutions ont été trouvées pour mettre en relation l'employabilité et l'emploi.

Une première possibilité de connexion « minimale » est, comme nous l'avons vu, le stage en entreprise : des conventions passées avec des entreprises permettent aux EFT d'envoyer des stagiaires en stage dans ces entreprises, dans le cadre de la formation (stage supervisé par l'EFT). Une deuxième possibilité consiste à solliciter des entreprises pour activer des dispositifs réglementaires d'aides à l'emploi dont pourraient bénéficier les stagiaires en fin de formation : un Plan Formation Insertion (PFI), une Convention de Premier Emploi (CPE ou plan ROSETTA), un article 60, un Plan +1, +2, +3,... Le « cas » de Jean illustre cette option. Une troisième possibilité consiste à créer de l'emploi dans le cadre d'une Entreprise d'Insertion jumelée à l'EFT. Rappelons que cette dernière option, extrêmement ambitieuse, est actuellement en phase d'expérimentation au Trusquin ; comme en témoigne l'extrait d'entretien ci-dessous, le projet aurait déjà permis l'engagement d'une ex-stagiaire (Nadine).

« En fait, Nadine est une stagiaire, une ex-stagiaire du Trusquin. On a d'abord signé un contrat de stage dans la structure et puis très vite, suite aux remarques de la fondation par rapport à la nécessité d'engagement, on s'est aussi très vite rendu compte que Nadine convenait très bien, en tout cas dans ce qui est l'accompagnement des personnes, ça je pense qu'il n'y a aucun doute là-dessus et assez vite, on lui a proposé un contrat sur base des subsides obtenus et son renouvellement de contrat est aussi basé sur le prolongement du projet. »

(Entretien coordinateur du projet d'Entreprise d'Insertion « Trusquin mobilité », EFT, Marloie)

## SECTION 5. SAVOIRS PROFESSIONNELS ET DIVISION SOCIALE DU TRAVAIL

Les travailleurs en EFT se définissent comme des « généralistes » de l'insertion socioprofessionnelle. Leurs compétences générales, produites collectivement, se justifient par le caractère « général » de la formation préqualifiante : en effet, comme nous l'avons montré, la formation proposée en EFT porte tout autant sur l'acquisition de compétences techniques que sur le développement de comportements professionnels, mais également d'éléments de socialisation et de « citoyenneté ».

« Je dirais qu'il faut énormément de connaissances variées, on doit être des généralistes. Puisque dans le cadre de la formation, on touche à tout, et donc il faut avoir un très très bon réseau. Pour se dire que le stagiaire n'est ici que pour 18 mois, je ne vais pas commencer moi à travailler le problème de dettes avec lui, mais essayer de faire une accroche avec le service de médiation de dettes, puis faire une accroche avec le service de droit au logement, puis avec un service de santé mentale par exemple, ainsi de suite et donc, comme on a beaucoup de stagiaires qui sont isolés ou atomisés, pour 20 à 25% d'entre eux, je pense qu'on est le seul contact humain qu'ils aient, on est les premiers à se rendre compte s'ils viennent à mourir du jour au lendemain. Donc, on va essayer de renouer des contacts et de les relancer dans une autre dynamique ».

(Entretien Directeur EFT, Liège)

Cette définition du métier en EFT (le généraliste qui oriente vers des spécialistes) nous renvoie directement à celle du CAP du FOREM. Cependant, si les travailleurs en EFT se positionnent sur une même fonction ou segment professionnel (les généralistes), ils se distinguent *de facto* des CAP par les catégories de publics qu'ils accueillent, - ce public dont le FOREM ne peut ou ne veut pas s'occuper. Comme nous l'avons déjà évoqué, les professionnels en EFT apparaissent, dès lors, comme des généralistes de l'employabilité pour publics « spécialisés ».

Malgré cette distinction, les généralistes de l'employabilité construisent invariablement leur identité professionnelle en rupture avec une conception coercitive du métier : si les CAP du FOREM se distinguent des « flics » de l'ONEM, les professionnels des EFT se distinguent des « flics » des CPAS.



« Mais on a une autre relation avec les stagiaires, c'est-à-dire que nous ne sommes pas des flics, parce que le CPAS est devenu pour moi un flic social, ils vérifient, c'est leur rôle ».

(Entretien Directeur EFT, Liège)

Contrairement à ce que nous avons observé au FOREM ou à Carrefour Formation, où la division sociale du travail au sein des équipes est très faible, voire inexistante, où les travailleurs exercent pratiquement tous la même fonction, on peut à l'inverse identifier en EFT, une certaine spécialisation au sein des équipes, comme nous l'explique le directeur du Phare en entretien, une répartition des tâches entre trois profils de compétences relativement distincts. Le directeur, les formateurs techniques, les travailleurs sociaux apparaissent comme les trois déclinaisons de ce profil (collectif) de généraliste de l'insertion socioprofessionnelle en EFT.

« On travaille en équipe, en cascade. Donc, il y a quand même une certaine spécialisation au sein de l'équipe. »

(Entretien Directeur EFT, Liège)

Tout porte à croire que cette spécialisation des savoirs pratiques au sein des équipes se renforcera à l'avenir et s'uniformisera au niveau du secteur : la division sociale du travail est désormais encadrée par une Convention Collective de Travail ainsi que par le nouveau Plan de Résorption du Chômage, comme nous l'avons montré.

### **§ 5.1. Le directeur d'une EFT : visionnaire ou gestionnaire ?**

Le directeur d'une EFT dirige tout à la fois, comme nous l'avons déjà évoqué, une entreprise orientée vers la production de richesses (dimension économique), un centre de formation (dimension pédagogique) et une structure d'accueil et d'expérimentation (dimension psychosociale). Que faut-il comme compétences pour diriger une organisation au carrefour de trois champs d'intervention ?

Les deux extraits ci-dessous rendent compte de l'importance accrue des compétences en gestion, générée par les attentes et injonctions de plus en plus précises et contraignantes des pouvoirs publics. Dans le premier extrait, le directeur oppose un profil de « visionnaire », associé à la composante « travail social » (projet de société, militantisme), à un projet de « gestionnaire » : le visionnaire cèderait progressivement la place au gestionnaire.

« Je dirais que de plus en plus à la tête des ASBL, pour moi, il y a des gestionnaires, il n'y plus des visionnaires, donc des gens qui vont essayer de correspondre à ce que demande le pouvoir public et non plus avoir un projet, ou de moins en moins avoir un projet et prendre des risques par rapport à ce qui est demandé, on est de plus en plus noyé dans des tas d'obligations, dans des tas de machins, donc on a de moins en moins de temps pour penser à un projet de société, et cet aspect un peu militant a tendance à disparaître un peu, à mon sens en tous cas ».

(Entretien Directeur EFT, Liège)

« Moi, ce que j'ai un peu l'impression, c'est sous prétexte de rendre tout transparent, qu'on rend ça tout à fait obscur, c'est-à-dire que les opérateurs, de plus en plus, doivent justifier de tout, rentrer dans les cases, donner leur avis sur tout et, en même temps, tout leur échappe, et donc l'aspect de leur espace de liberté se rétrécit, et on fait tout le contraire de ce qu'on ferait ou on fait ... Et je prends simplement ce qu'on demande aujourd'hui à un opérateur, un directeur ou un pouvoir organisateur, c'est d'être au courant non seulement de tout, mais de maîtriser tout, et tout le volet diversité entre les attentes de la région, voire le fonds social européen, le niveau fédéral parce que là aussi il y a des initiatives, ça touche à tout le volet du parcours du stagiaire pour lequel il y a là une série, un tas de mesures qui s'amènent, etc. Et c'est la même chose au niveau des employés, oser rentrer dans un conseil d'administration aujourd'hui, que ce soit en OISP, tant socio-culturel etc., ... il faut être fou ! Donc se pose aussi la question de la participation citoyenne parce qu'il faut de plus en plus être professionnel, gestionnaire financier, etc., pour gérer et moi, alors qu'on veut de plus en plus la participation du plus grand nombre etc, à trop vouloir mettre des choses et des documents administratifs et tout ce qu'on veut, et ça c'est pour l'administration mais sur mesure, etc., on fait du dé-tricotage. »

(Entretien secrétaire général de l'ACFI, fédération du Trusquin, EFT, Marloie)

L'extrait suivant rend compte, en d'autres termes, de la même réalité. Ici, c'est davantage la stratégie de professionnalisation du secteur que la pression de l'intervention publique, qui est mise en avant, pour expliquer la transformation du métier de directeur d'une EFT vers ce « nouveau » profil de gestionnaire.

« Je ne pourrais plus postuler à mon emploi parce qu'on est devenu de plus en plus exigeant et on n'accepte plus des compétences de base telles que moi je les avais à l'époque parce que la réalité montre qu'il faut des compétences de gestion, il faut des compétences de négociateur, de communicateur, il faut des compétences dans la gestion d'équipe, dans la gestion de conflit, il faut des compétences pédagogiques, il faut savoir de quoi on parle quand on parle de formation et à la limite, je pense qu'on exigerait une expérience dans le domaine de la gestion d'équipe et de la gestion avant d'engager quelqu'un, on ne prendrait pas quelqu'un sans expérience, quelqu'un qui dirait avoir ces compétences-là mais sans expérience, on ne le prendrait pas. Pourquoi est-ce que ça a été évolutif très vite ? Parce qu'on vient d'un monde non professionnel qui se professionnalise et on a de moins en moins droit à l'erreur si on veut notre crédibilité, dans le sens où on a fait des pieds et des mains pour avoir notre place dans le secteur de la formation professionnelle et maintenant qu'on a une place et qu'on veut qu'elle soit reconnue, on doit se montrer compétent vis-à-vis des autres et je pense qu'on montre qu'on est compétent et pour montrer qu'on est compétent, on a dû se former »

(Entretien Directeur EFT, Marloie)

## § 5.2. Les « polyvalent(e)s de service »

Un deuxième profil professionnel présent dans chaque EFT se caractérise par son extrême polyvalence, recouvrant toutes les fonctions et activités que ni le directeur ni les formateurs techniques ne peuvent assurer. Ces fonctions ont trait tant aux relations avec les stagiaires, qu'avec les partenaires, qu'avec les entreprises, - autrement dit, les trois « pôles » de FOREM Conseil réunis en une personne.

« Je me définirais un peu comme la polyvalente de service, la dame à tout faire ! Je donne plus ou moins trois heures de cours par semaine : il y a beaucoup de recherche de documentation, de préparations, ... je le fais à domicile. Je participe à beaucoup de réunions à l'extérieur (ça donne des idées) : on fait partie d'une école de consommateurs, il y a CALIF dont je fais partie au niveau du conseil pédagogique, on fait partie de différents groupes de travail (sur l'euro, sur les dédales de l'administration, ...). Je fais aussi les plannings ; les horaires doivent être bien respectés. Je recherche des intervenants : par exemple, un avocat qui vient parler, quelqu'un d'Info Sida, ... J'essaie de faire le lien entre l'équipe et le directeur : dire tout haut ce que beaucoup pensent tout bas, tirer la sonnette d'alarme, ... Je fais le lien entre les stagiaires et l'équipe. Je veille à ce que tous les dossiers « stagiaires » soient en ordre, - c'est obligatoire -, les fiches d'inscription, toutes les interventions qu'on fait, toutes les évaluations, les certificats médicaux, les démarches CPAS, permis de travail, ... Je veille à ce que toutes les évaluations soient faites à date. Et enfin, je viens en renfort à la sandwicherie, je viens travailler en cuisine quand on manque de personnel, je fais la salle, ... »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Liège)

Ces deux extraits d'entretien synthétisent assez bien le profil de « polyvalent(e) de service » : une fonction pédagogique (cours de remise à niveau, cours de « vie quotidienne », ...), une fonction psychosociale (évaluation et suivi des stagiaires), une fonction administrative (élaboration des dossiers stagiaires, planification des horaires et des évaluations, ...), une fonction relationnelle (faire le lien entre l'équipe et le directeur, entre les stagiaires et l'équipe, entre l'organisation et d'autres organisations, ...).

« Il y a toute une dimension administrative de ma fonction, administrative stagiaire, ça veut dire quoi ? Ça veut dire tous les mois les états de prestation à renvoyer au FOREM de même que les contrats de formation, je parle pour les chômeurs complets indemnisés, c'est les relations avec les syndicats ou la CAPAC ou les CPAS ou un peu la constitution de leur dossier ici, la mise à jour de leur dossier, bref tout ce côté un peu administratif.

(...) Administratif aussi vis-à-vis des formateurs dans le sens, je fais le planning des vendredis où ils ne sont pas sur chantier en principe, mais ils ont des cours ici, je fais une liste des congés des stagiaires en fonction de ceux qui ont demandé quoi que ce soit, des certificats médicaux, des entrées, des sorties, donc un peu tout ce côté planning aussi au niveau des formateurs dont ils ne s'occupent pas. (...)

Autre dimension qu'administrative, il y a toute une dimension formation des stagiaires et plus enseignement, où je leur donne des cours de recherche emploi, d'un côté comme de l'autre. (Note : filières « bâtiment » et « chauffeur-livreur ») (...)

Alors, à côté de ça, j'ai toute la dimension « suivi psychosocial » des stagiaires, donc comme je le disais, la planification des évaluations, l'animation de ces évaluations. Dans mon suivi psychosocial, ça implique qu'en dehors de toutes ces évaluations encore, le stagiaire vient me trouver un peu quand il veut pour toute autre chose. J'ai un problème avec l'ONEM parce que j'ai

mal rempli ça, je vais peut-être avoir un contrôle, qu'est-ce que je dois renvoyer comme papier, la CAPAC ne m'a toujours pas payé, qu'est-ce que je dois faire, je téléphone, je m'arrange, j'ai un gros problème, je ne sais plus où j'en suis pour le moment, je suis en train de me noyer dans l'alcool, je ne vais pas bien ; j'écoute, je soulage, je relaie vers des services, combien de fois est-ce que je n'ai pas relayé vers le centre de guidance ou des choses comme ça. Je les accompagne au centre de guidance, je mets en place toutes les démarches pour une reconnaissance AWIPH, je vais trouver le Forem et je mets en place le PFI (rires), je ris mais c'est comme ça. Je fais le programme de formation du PFI par exemple alors que c'est le Forem qui l'émet, mais si je veux que ça aille vite, que ça bouge, que ça se fasse et qu'on n'y perde pas l'emploi dans telle entreprise, je dois le faire. C'est un peu tout, tout le temps. J'ai un problème de logement, je ne sais plus où dormir qu'est-ce que je dois faire, à qui est-ce que je dois m'adresser ; je me mets en recherche avec eux d'un logement, je donne des coups de téléphone, c'est tout, tout ce qui transite au niveau du social, du psychosocial. »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

La dimension administrative du travail nécessite, en plus d'un sens de l'organisation à toute épreuve, une bonne maîtrise des documents et dispositifs institutionnels. Pour assumer l'ensemble des tâches relevant de cette dimension psychosociale, parallèlement à une bonne connaissance du champ de l'insertion et des différents intervenants, « *je crois qu'il faut une formation psychologique* », nous confie la responsable pédagogique du Trusquin, « *ça c'est certain, en tout cas une sensibilité* ». Quant à la dimension pédagogique du travail, elle exige, du travailleur, une créativité de tout instant : créer ou, à tout le moins, adapter en permanence les outils de travail aux ressources socioculturelles des stagiaires.

« Attention, j'ai pas tout créé, j'ai été chercher les choses où elles étaient parce que la créativité c'est pas tellement ce qui me caractérise moi, en tout cas je n'ai pas l'impression, je dirais qu'il faut plus une capacité d'aller chercher les richesses là où on peut les trouver, je dirais plutôt ça et les adapter en fonction de ton public ou des gens avec qui tu es en relation. En tout cas chez moi. Je me dis que peut-être quelqu'un de plus créatif les crée lui-même, tu vois, mais il y a déjà des choses qui ont été faites, alors pourquoi ne pas s'en servir et éventuellement les adapter. C'est plus ça que je fais continuellement dans la manière où je vais chercher les connaissances là où je sais que je vais les trouver, je les amène. Marianne est créative chez nous, Marianne c'est ce qui la caractérise vraiment, elle est créative. Moi beaucoup moins, je n'ai pas l'impression... »

(Entretien Responsable pédagogique EFT, Marloie)

Pour les formateurs techniques, cette créativité dans le travail apparaît bien souvent comme la principale motivation à exercer le métier en EFT, comme en témoignent ces deux extraits d'entretiens.

« Mon première emploi, c'était dans un CPAS du côté de Ath. Et là, ça m'a un peu dégoûtée du travail purement social du CPAS parce que c'était une routine, un petit CPAS ... J'ai fait ça dix mois. Moi, J'ai besoin de créer quelque chose, d'être dans du nouveau. Et puis j'aime bien cette partie de travail qui... la mise en place de quelque chose. C'est la partie qui me plaît le plus. Une fois que ça devient une routine, ça ne m'amuse plus beaucoup. »

(Entretien responsable du module « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

« Mais disons que je partirais le jour où il n'y aurait plus rien à créer au Trusquin, le jour où il n'y aura plus de combat, le jour où il n'y aura plus de réussite dans quelque domaine que ce soit, que tout le monde croira que tout est acquis, que c'est bien en place et qu'il ne faut pas se battre. Le jour où il n'y aura plus rien à créer, je dis bien, je m'en irais. »

(Entretien Formateur « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

### § 5.3. Les formateurs : hommes de métier reconvertis

Le troisième profil professionnel présent en EFT est donc celui du formateur technique. Les formateurs que nous avons suivis sont, pour la plupart, des hommes de métier issus du secteur privé, « reconvertis » dans le secteur associatif. Ces reconversions s'opèrent souvent à la suite d'« accidents de parcours » (licenciements, faillites d'indépendants, problèmes de santé, ...) et génèrent de profonds bouleversements identitaires, comme en témoigne l'extrait ci-dessous.

« Par rapport à ce que je faisais avant, le travail est différent. Il y avait aussi une perte de repères parce que c'est un autre monde, on vient d'un milieu professionnel où la priorité était vraiment la production et le rapport avec le personnel, tu étais responsable et tu avais les injonctions, il n'y avait pas de social, il y en avait mais dans certaines limites. On ne pouvait pas faire du social avec le personnel. Je me suis aperçu aussi que le public n'était pas tellement différent. La mentalité du

bâtiment, c'est assez limité. Maintenant, ça évolue avec les années mais quand j'ai commencé, les vieux maçons c'était ras des pâquerettes. Je suis arrivé là parce que je ne voulais pas aller chômer et puis ça m'a plu et j'avais de l'énergie à ce moment-là. C'était un choix de qualité de vie au départ. Je me dis : je peux aider certaines personnes, il y a une pénurie de main-d'œuvre, j'aime vraiment le métier que je fais et pourquoi ne pas le faire passer à d'autres personnes. C'était vraiment l'envie de m'occuper de personnes défavorisées parce que j'ai eu un vécu qui a fait que j'ai une ouverture d'esprit autre et de dire : j'ai envie d'aider les autres, comment pourrais-je le faire et moi, je suis vraiment venu dans cette optique-là. C'était vraiment mon souhait : les personnes défavorisées qui veulent s'en sortir ... Et au départ, je n'ai pas su trouver mes marques. Je débordais. Si quelqu'un avait un problème, ça a commencé à empiéter sur ma vie privée. Puis, j'ai dû faire halte-là. Je n'arrivais pas à trouver mes limites par rapport au boulot ».

(Entretien Formateur bâtiment EFT, Marloie)

Cet ancien chef d'équipe en maçonnerie dans une société privée rend compte de sa propre reconversion identitaire initiée par « l'envie de ne pas aller chômer » et renforcée par « l'envie d'aider des personnes défavorisées ». Nous retiendrons que c'est souvent la passion du métier qui permet cette reconversion (identitaire et professionnelle) : apprendre à d'autres le métier qu'on aime.

Nous ne nous attarderons pas sur les compétences techniques des formateurs, liées à leur passé professionnel, mais plutôt sur les savoirs pratiques « nouveaux » qu'ils doivent impérativement acquérir et développer afin d'être en mesure d'enseigner à des publics précarisés, le métier qu'ils affectionnent. Car en pratique, cette reconversion identitaire est loin d'être évidente ; elle pose des questions nouvelles, pour ces hommes de métier qui n'ont jamais été formés ni au travail social ni au travail pédagogique : par exemple, l'ajustement délicat entre engagement et distanciation. Si l'engagement affectif du formateur semble aller de soi dans ce cadre de travail insolite, la capacité de distanciation se forge dans la pratique au contact des stagiaires, par essais et erreurs, mais s'acquiert également au contact des travailleurs sociaux, - visiblement plus expérimentés -, dans le cadre des réunions d'équipe et conseils d'entreprise.

Comme en témoigne ce formateur de la filière « bâtiment » dans l'extrait ci-dessous, il semble s'être fort bien reconverti. L'expérience lui a appris ce que beaucoup d'agents, rencontrés dans le cadre de cette étude, n'ont cessé de nous répéter sur tous les tons : « *faire la part des choses et te dire que c'est son choix* », cette ritournelle de l'individualisation ou de l'autonomie de l'individu en recherche d'emploi.

« Je voyais les stagiaires qui n'avaient pas pour manger. Tu te rends compte qu'ils ont d'autres priorités, ce n'est pas qu'ils n'ont pas, c'est des gens qui sont marginalisés bien souvent et qui ont d'autres priorités. Tu arrives chez eux, ils ont tout ce qu'il faut mais ils n'ont pas pour manger. Avec l'expérience, tu sais faire la part des choses et te dire que c'est son choix. Malgré tout, tu ne changes pas les gens, tu peux les aider mais s'ils ne sont pas preneurs, tu peux te débattre tant que tu veux. »

(Entretien Formateur « bâtiment » EFT, Marloie)

A l'inverse, son collègue de la filière « chauffeur-livreur », - ancien chauffeur de troupes à la Légion Etrangère qui vit aujourd'hui au camping du « Père Albert » -, semble avoir plus de mal à s'extraire d'une identification biographique forte avec les stagiaires : il « retrouve dans les stagiaires des phases par où il est passé ».

« En fait, j'ai eu un passé assez mouvementé, j'ai été élevé au pensionnat, puis un petit peu en maison de correction, ça fait que j'ai eu un passé maintenant qui est oublié. Je suis sorti de l'école, j'ai été en pension, puis j'ai été en maison de correction, puis j'ai même fait des peines de prison et j'ai fait un tas de métier parce que j'étais instable. J'ai été en France à la légion étrangère, j'ai été en Corse, j'ai travaillé en intérim dans beaucoup de parties du pays, j'ai travaillé comme polyvalent dans toutes sortes de métiers, c'était souvent des métiers de manoeuvre, de gros-oeuvre, etc, ce qui m'a permis de voir un petit peu parce que je n'étais pas bête. Un bon jour, j'ai décidé de revenir à la réalité, j'ai payé ma dette. Enfin, ce n'était jamais des choses graves de toute façon, je n'ai jamais été condamné pour quoi que ce soit de grave, c'était des petits vols, des bêtises de jeunesse. Un bon jour, j'ai décidé de ranger la valise et j'ai trouvé une place à l'âge de 28 ans à l'AIGS, une association intercommunale de guidance et de santé, comme chauffeur accompagnateur. (...)

Mon expérience du passé dans les domaines de recherche du travail, je dis encore ayant eu un passé mouvementé, souvent je retrouve dans les stagiaires des phases par où je suis passé, dans lequel ils sont actuellement et je me dis : je suis passé par là, donc je peux essayer de comprendre, je peux peut-être comprendre un peu plus que quelqu'un qui n'est pas passé par là, pas

dans tous évidemment, mais souvent comme ce sont des gens qui ont, pour une raison ou l'autre, perdu contact avec le monde du travail et qui ont fauté pour une raison ou une autre encore une fois mais qui se retrouvent à aller redemander une formation parce que s'ils avaient suivi le cours normal des choses, été à l'école, avoir choisi un métier, on ne se retrouverait pas à aller demander une formation. C'est ma vision comme ça. Donc souvent ce sont des gens qui ont eu des problèmes avec le système. »

(Entretien Formateur « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

Bien que ce bourlingueur invétéré de 42 ans, - « passionné de la vie », nous confie-t-il également -, semble valoriser cette proximité affective avec les stagiaires, il convient de préciser que l'identification biographique est globalement dévalorisée par les collectifs de travail, - tenant en échec la capacité de distanciation de l'agent et mettant, par-là même, en péril le travail de socialisation du stagiaire. A l'inverse, comme nous l'avons montré, l'identification symbolique est légitime et largement encouragée : elle apparaît comme une composante forte de la stratégie identitaire des travailleurs du secteur associatif de l'insertion. Notons qu'à Liège, un formateur technique, « victime » de l'identification biographique a déjà été, à maintes reprises, sanctionné par l'équipe et menacé par la direction, pour son incapacité à mettre de la distance entre sa vie privée, sa vie professionnelle et la vie des stagiaires. Mais notre bourlingueur de Marloie est loin de passer, aux yeux de son équipe, pour un « mauvais élément », bien au contraire, mais pour un « original », sans doute à surveiller, - comme lorsqu'il était stagiaire au Trusquin, nous confie le directeur en entretien. Précisons qu'il a été engagé comme formateur directement après sa formation au Trusquin : il était un des premiers stagiaires de ce module ; il est aujourd'hui formateur avec un statut un peu particulier, lié à ce bref passage *de l'autre côté du miroir*. De son point de vue d'« original », ce passage de l'autre côté du miroir fait sens dans sa pratique actuelle, dans sa conception de la relation d'apprentissage comme une « relation de partage » (cfr. Le camping du « Père Albert »), dans laquelle il « apprend tous les jours » (cfr. Les lignes directrices européennes : life long learning).

« Comme formateur, il y a aussi le fait que j'aime le contact : j'ai à partager. Il faut dire que quand je commence mon cours, jamais je ne vais dire : j'ai la prétention de vous apprendre quoi que ce soit, non, on va partager, c'est plutôt dans ce sens là. La formation ici en tant que chauffeur-livreur, c'est plutôt dans le sens de dire : il y a des anciens chauffeurs qui viennent à la formation ou il y a des nouveaux qui veulent apprendre le métier. On met tout sur la table. Moi, j'ai une bonne connaissance dans le métier, je mets tout sur la table, avec ceci près que comme je suis à 100 %, j'essaie de me parfaire tout le temps dans le code de la route, j'étudie à fond le code de la route pour ne pas dire des bêtises au cours mais ça m'arrive encore de temps en temps à dire : ce qui concerne ce problème-là, je vais vérifier pour ne pas dire des bêtises. Donc on met tout sur la table, chacun met ses connaissances en sachant que puisque je suis formateur, j'ai des connaissances peut-être que vous n'avez pas accès, que vous n'avez peut-être pas eu le temps comme moi j'ai le temps actuellement à parfaire, donc on met tout sur la table et tout le monde en profite et on n'en retire que du bénéfice. Tous les jours, j'apprends et j'apprends parfois des stagiaires des choses que je ne savais pas et je dis la formation c'est plutôt dans le sens du partage. Partage de connaissances. »

(Entretien Formateur « chauffeur-livreur » EFT, Marloie)

## SYNTHÈSE

Si les CAP du FOREM nous apparaissent comme les descendants des placeurs publics et que les conseillers en formation de Carrefour Formation émergent du segment professionnel des « formateurs pour adultes », les travailleurs du secteur associatif de l'insertion en Région wallonne émergent, quant à eux, d'un troisième segment professionnel : le segment du travail social.

Dans le décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, le Gouvernement wallon nomme spécifiquement huit opérateurs de formation et d'insertion faisant partie

intégrante du dispositif<sup>257</sup>, dont les EFT. Dans le décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP, le Gouvernement wallon définit différents objectifs généraux (préparer l'insertion socioprofessionnelle, favoriser l'égalité des chances, ...) et d'autres objectifs intermédiaires (autonomie sociale, citoyenneté, projets professionnels, accès à la formation qualifiante, ...). En procédant de la sorte, le Gouvernement wallon affirme implicitement le caractère linéaire du dispositif intégré d'insertion, en inscrivant (ou en enfermant) le secteur associatif des EFT/OISP dans une phase de préqualification, de préparation des stagiaires à la formation qualifiante.

Le professionnel d'une EFT exerce un métier de « généraliste » pour un public « spécialisé » : un métier de généraliste dans le sens où il dispense une formation très générale, pour public spécialisé dans la mesure où même le Gouvernement wallon a bien du mal à le définir simplement, ce public « *dont personne ne veut ...* », ces individus qui présentent les plus sérieux troubles de l'employabilité.

Contrairement à ce que nous avons observé au FOREM ou à Carrefour Formation, où la division sociale du travail au sein des équipes est très faible, voire inexistante, on peut identifier en EFT, une certaine spécialisation au sein des équipes, une répartition des tâches entre trois profils de compétences relativement distincts : le directeur (un « visionnaire » devenu « gestionnaire »), des travailleurs sociaux qui se définissent comme des « polyvalents de service », et des formateurs techniques, ces hommes de métiers reconvertis au travail social.

Si ces professionnels définissent leur métier par les composantes paradoxales inhérentes à son exercice, c'est sans doute parce que leur activité professionnelle se situe juste à l'intersection de l'économique, du pédagogique et du travail social. La production non-rentable permet d'équilibrer les tensions au sein de l'EFT entre des intérêts contradictoires, mais, par là-même, la rend totalement dépendante des subsides.

L'inscription des EFT au carrefour de l'économique, du pédagogique et du travail social génère une concurrence accrue sur chacun des fronts des organisations hybrides : au niveau économique (entreprises concurrentes), au niveau pédagogique ou formatif (opérateurs de formations qualifiantes), au niveau psychosocial (concurrence des CPAS), en interne à l'EFT (concurrence entre les filières).

La conciliation et l'ajustement quotidiens d'intérêts contradictoires ne constituent pas les seuls paradoxes du métier. Il faut également retenir le paradoxe de la formation préqualifiante : former sans diplôme tout en étant tenu à l'écart des dispositifs de validation des compétences.

Ce paradoxe renvoie à un autre paradoxe, davantage institutionnel : la distinction qu'opère le Gouvernement wallon entre formation qualifiante et formation pré-qualifiante cadre mal avec la volonté politique d'affirmer le caractère non-linéaire du dispositif intégré d'insertion par rapport au parcours d'insertion structuré en différentes étapes.

Une autre composante paradoxale de l'activité professionnelle en EFT concerne la perpétuelle reconversion identitaire des professionnels : les valeurs des professionnels de l'insertion sont constamment remises en question dans les cadres d'interaction qu'ils construisent avec les stagiaires. En EFT, c'est le professionnel qui s'adapte au public, qui amorce sa propre conversion identitaire ; autrement dit, c'est le public qui construit le travail d'insertion et l'agencement des modes opératoires du professionnel. Le travail permanent de conversion identitaire que l'agent effectue sur lui-même constitue une condition nécessaire préalable au travail d'insertion en situation : il rend possible la conversion identitaire du stagiaire.

---

<sup>257</sup> Le FOREM, les EFT/OISP, les MIRE, les centres de validation de compétences, les centres de formation de l'IFPME, les centres de formation de l'AWIPH, la Promotion sociale et les CEFA.

Un autre paradoxe réside dans la nature de la liberté d'action du secteur associatif du champ de l'insertion socioprofessionnelle : une liberté « conditionnelle », vécue de manière dérangeante par les professionnels du secteur. En effet, une standardisation des pratiques risquerait de compromettre l'identité « associative » du secteur, comme alternative entre le public et le privé, avec la crainte de devenir des « petits FOREM » ou des « machines à exclure ». La dernière composante paradoxale du métier d'insertion en EFT, commune aux autres professionnels de l'insertion, concerne la précarité des conditions d'emploi et le caractère hybride des contrats de travail.

Comme nous venons de l'évoquer, le travail en EFT se caractérise par une telle pénétration du « client » au sein de l'organisation, qu'il (le client) la redéfinit constamment, la construit, et construit les modes opératoires du travail d'insertion. De manière infiniment moins formalisée que pour les CAP du FOREM, le travail d'insertion en EFT se compose globalement de quatre phases distinctes dont l'ampleur varie fortement d'un stagiaire à l'autre, d'une situation à l'autre. La linéarité de cet agencement en quatre phases n'a pas été démontrée : de nombreux parcours individuels de stagiaires se caractérisent par des « allers-retours » successifs entre ces différentes phases.

Dans un premier temps, le travail d'insertion se caractérise par une phase d'« apprivoisement » mutuel entre le stagiaire et le professionnel et se concentre exclusivement dans un processus de stabilisation des chutes dans des « zones d'expérimentation et de respect mutuel ». La stabilisation des chutes nécessite la production constante de diagnostics. Dans un deuxième temps, le professionnel actionne des processus d'intéressement (couplés à des processus de traduction) afin d'amorcer progressivement l'implication du stagiaire dans la construction de son parcours (auto-évaluation du stagiaire et activation des facultés d'autonomie). La phase d'autonomie constitue cette troisième phase du travail d'insertion en EFT. Les tensions entre rapports d'intéressement et d'évaluation observées au FOREM, sont également présentes en EFT mais fortement atténuées par les pratiques d'auto-évaluation du stagiaire. C'est davantage la confrontation au « réel » (et pas forcément à la règle administrative) qui s'oppose aux rapports d'intéressement, comme pour les conseillers en formation de Carrefour Formation. La dernière phase du travail d'insertion en EFT correspond au travail sur l'employabilité. C'est à ce stade uniquement que le travail « social » opéré en amont par le professionnel de l'insertion peut se connecter à un travail d'insertion, stricto sensu, comme un travail sur l'employabilité du stagiaire : autrement dit, travailler les comportements professionnels, sur base du travail opéré en amont sur les comportements sociaux de base, travailler l'expérience professionnelle (sur chantier, en entreprise, seul dans un véhicule, ...) sur base du travail opéré en amont sur l'expérience relationnelle (espaces de respect mutuel), travailler les techniques de recherche d'emploi sur base du travail opéré en amont sur la recherche active de soi.





# Chapitre 9. Le traitement clinique du chômage

## SECTION 1. LA PROFESSIONNALISATION DES INTERMÉDIAIRES

### « PUBLICS » DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Après avoir présenté l'analyse de trois groupes professionnels relativement contrastés, oeuvrant dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle en Région wallonne, nous souhaiterions nous attarder un instant sur la professionnalisation de leur métier, nous extraire des « monographies » afin d'interroger le développement d'un segment professionnel, celui des intermédiaires « publics » du marché du travail.

La professionnalisation désigne, comme nous l'avons déjà évoqué, le processus historique par lequel un groupe professionnel tend à faire évoluer son métier en profession : ce travail général, commun à tous les groupes professionnels, qui consiste à construire des espaces professionnels, des territoires.

L'hypothèse qui justifie ce détour par la sociologie des professions est la suivante : pour comprendre le travail spécifique qui se joue sur la scène des interactions de face-à-face avec l'utilisateur ou le client, il faut impérativement articuler cette activité au travail « professionnel » qui se joue principalement en coulisses, ou sur d'autres scènes d'interactions.

Les travaux de Freidson constituent, à nos yeux, une synthèse extrêmement stimulante des trois objets théoriques de la sociologie des professions (fonction, forme et pouvoir) : 1) une attention particulière aux fonctions de socialisation (ou de régulation), 2) une focalisation du travail de terrain sur les formes d'organisation des groupes et de leur travail, 3) une redéfinition de la professionnalisation comme une stratégie politique de monopolisation de micro-dispositifs de pouvoir.

Rappelons brièvement les principales dimensions analytiques de la thèse de Freidson. Pour lui, deux conditions permettent de distinguer une profession d'un simple métier : a) une profession possède une technique pratique et sûre ; b) une profession détient un monopole sur l'exercice du travail qui est le sien (autonomie). La première est une condition nécessaire mais pas suffisante (obtenir de « bons résultats » constitue un motif décisif d'attraction) ; la seconde est déterminante (Freidson, 1984 : 81). La profession se définit alors comme une « organisation politique » en quête de ce monopole sur l'exercice de l'activité de travail. La professionnalisation désigne le processus par lequel le groupe transforme son métier en profession établie, monopolise le segment du marché du travail qu'il partageait avec d'autres concurrents, monopolise le savoir professionnel et ses conditions de mise en pratique. Ce processus n'est pas un schéma abstrait ou désincarné : il est directement alimenté par les stratégies professionnelles (le professionnalisme). Ce processus se déploie dans trois directions, et dès lors s'analyse à trois niveaux : 1) l'autonomie professionnelle vis-à-vis de l'Etat, ou le sens de l'organisation officielle d'une profession (les relations de pouvoir) ; 2) la monopolisation du territoire vis-à-vis de la concurrence (les formes de la dynamique relationnelle) ; 3) la légitimité vis-à-vis du public, ou la construction professionnelle du malade comme « nécessité fonctionnelle » de la *profession consultante*.

Précisons que notre analyse de la professionnalisation des intermédiaires est « exploratoire » et, dès lors, largement incomplète. Elle est exploratoire dans la mesure où nous sommes probablement les premiers sociologues (pour ne pas dire les seuls) à nous intéresser aux « métiers de l'insertion » en Région wallonne. Elle est incomplète en regard du cadre analytique « totalisant » que nous empruntons à Freidson. Néanmoins, nous tenterons d'esquisser un mouvement, de décrire les lignes de force d'un segment professionnel en devenir, sur base de quelques clichés instantanés, - pleinement conscient des limites de l'exercice.

Notre travail tend à montrer que la professionnalisation des intermédiaires du marché du travail est étroitement liée à la mise en œuvre des politiques actives d'emploi. L'apparition de politiques actives d'emploi et le co-financement européen de ces politiques en Belgique, - de nouvelles sources de financement liées à de nouveaux modèles techniques et normatifs -, a fortement contribué au développement du champ de l'insertion en Région wallonne : création de nouvelles organisations comme les Carrefours Formation (créés en 1996) et les Entreprises de Formation par le Travail (reconnues officiellement en 1995) et modernisation du Service Public d'Emploi (audits de consultants privés, développement d'une orientation « client », campagnes de communication interne et externe, apparition de nouveaux services ...). Le développement des *politiques de l'autocontrainte* transforme en profondeur les cadres institutionnels, organisationnels et professionnels des intermédiaires. Nous pensons même que la mise en œuvre de ces politiques nécessite (pour produire des *effets*) la professionnalisation du secteur de l'insertion, le développement de nouveaux métiers ou segments professionnels du travail sur autrui (Dubet, 2002) capables d'*agir* des politiques actives d'emploi, d'activer des chômeurs.

Il semble que la mise en œuvre de ces politiques met un terme, en Région wallonne, au « règne » du placeur public, comme figure historique dominante du segment professionnel des intermédiaires « publics » du marché du travail. Certes, le manque de place sur le marché du travail contribue à leur destitution, mais deux autres éléments sont déterminants : 1) la gestion mixte du marché du travail : une nouvelle situation de concurrence avec les placeurs privés depuis 1997 (convention 181 de l'OIT) ; 2) la redéfinition européenne de l'objectif ou de l'orientation des politiques d'emploi : l'employabilité. Les recommandations de l'audit Arthur Andersen (1997) témoignent de ce moment-clé dans l'histoire récente des intermédiaires « publics » du marché du travail : le repositionnement « nécessaire » du SPE sur de nouvelles activités d'intermédiation, comme l'accompagnement des demandeurs d'emploi, pour faire face à la pression concurrentielle des placeurs privés.

La politique du Parcours d'insertion, menée en Région wallonne depuis 1997, apparaît alors comme une stratégie institutionnelle de réformes fédératrices qui œuvrent à la conversion et à la réunion, sous une même bannière (celle de l'employabilité), de l'ensemble des acteurs publics et associatifs du champ de l'insertion socioprofessionnelle de la Région.

Les professionnels de l'employabilité émergent donc des transformations de l'action publique dans le champ des politiques d'emploi et de formation. Nous nous sommes centré sur trois groupes. Le premier est issu du Service Public d'Emploi (SPE – Entité 1) et apparaît comme la « descendance » directe des placeurs publics : les CAP de FOREM Conseil. Le second se développe dans une structure partenariale ; il émerge également du SPE, mais ici, en tant qu'opérateur public de formation (Entité 2) : les conseillers en formation sont issus du segment professionnel de la « formation pour adultes » et, plus particulièrement, de ce sous-segment de la « qualification sociale » (par opposition à la qualification technique : cfr. Maroy, 1990). Le troisième groupe émerge du « travail social » : le secteur associatif de l'insertion socioprofessionnelle en Région wallonne.

Comme nous l'avons montré, le Gouvernement wallon procède à une reconfiguration complète du champ de l'insertion socioprofessionnelle et une réorganisation substantielle de la gestion du marché du travail, entre 2001 et 2004<sup>258</sup>. Durant cette période, les professionnels

---

<sup>258</sup> L'intense activité décrétole traduit une volonté politique forte de conférer un statut légal au *Parcours d'insertion* et de repositionner chaque acteur, chaque organisation, chaque public cible dans un dispositif nouveau : les décrets et avant-projets de décrets relatifs à l'organisation et la gestion du marché du travail, l'avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, l'avant-projet de décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP, le

de l'insertion en Région wallonne ont assisté aux différentes phases d'élaboration de décrets, émanant du Gouvernement wallon, qui constituent (depuis 2004) pour ces différents groupes la *licence* légitimant l'exercice de leur activité professionnelle. Sur base de cette licence officielle, les organisations professionnelles construisent un *mandat* qui stabilise le territoire professionnel et limite la concurrence interprofessionnelle (Dubar et Tripier, 1998 : 104).

Les identités professionnelles des intermédiaires se construisent dans des processus complexes d'ajustement (et de traduction) entre des définitions politiques du métier (licence), organisationnelles (mandat), et des conceptions pratiques du métier (représentations collectives de groupes professionnels). Nous nous sommes intéressé tant aux procédés par lesquels ces travailleurs construisent leur identité professionnelle qu'aux productions identitaires elles-mêmes. Nous avons identifié trois procédés de construction identitaire : des procédés narratifs, des procédés symboliques et des procédés de « territorialisation ». Nous avons identifié trois productions identitaires distinctes : un métier de généraliste (CAP du FOREM), un métier d'expert (conseillers en formation de Carrefour Formation), un métier de généraliste pour publics spécialisés (travailleurs sociaux en EFT).

L'analyse du travail d'insertion a permis de mettre en évidence les modes opératoires spécifiques de chacun des groupes professionnels étudiés, d'identifier leurs compétences ou savoirs pratiques, d'appréhender la manière dont ces travailleurs construisent et se représentent leurs publics, au moyen de taxonomies indigènes de « relations à la clientèle », de pointer les principales tensions et contradictions inhérentes à l'exercice de leur métier (tensions techniques, organisationnelles, identitaires ou morales).

Malgré des différences dues à des positions organisationnelles différentes dans le champ de l'insertion ou à des identités professionnelles distinctes, les trois groupes étudiés présentent bon nombre de caractéristiques communes : conception « humaniste » (ou « clinique ») du métier (métiers de généralistes et de spécialistes de l'autonomie en recherche d'emploi), travail relationnel qui nécessite un fort engagement affectif, ethos professionnel du « désintéressement », métier hybride (polycompétence) dû au caractère pluridimensionnel du travail d'insertion en tant que catégorie d'action publique, tensions communes (la conciliation difficile d'intérêts contradictoires, la précarité des statuts, la déterritorialisation des identités professionnelles liées au travail en réseau, les tensions techniques liées au travail d'articulation, la relation instrumentale à l'autorité dans les structures multi-partenariales, l'équilibre instable entre principes d'action et principes de réalité).

De manière générale, nous avons vu que la finalité du travail des intermédiaires vise moins directement la mise à l'emploi qu'un travail sur l'employabilité : le sens du travail d'insertion consiste à mettre l'individu au travail ... sur lui-même. Comment expliquer ce consensus sur les finalités subjectives du travail d'insertion ? D'une part, l'employabilité constitue un des objectifs officiels des politiques actives (européennes, fédérales, régionales) de l'emploi. D'autre part, cette finalité semble la seule tenable, viable sur un plan moral pour ces professionnels de première ligne. En effet, les professionnels de l'insertion n'ayant de pouvoir d'action ni au niveau de la création d'emploi, ni au niveau de l'accès à l'emploi, c'est à un autre niveau que doit se situer leur intervention : n'étant pas responsables de l'emploi ou du non-emploi des individus, ils les responsabilisent à travailler leur employabilité, leur capacité à trouver un emploi, dans le cadre d'entretiens individualisés ou de séances d'information collectives, de groupes de discussion ou d'ateliers d'écriture de lettres de motivation et de C.V., de simulations d'entretiens d'embauche filmées, de mises en situation professionnelle, etc.

---

contrat de gestion 2001-2005 du FOREM. Cette intense activité décrétole traduit également les bouleversements institutionnels causés par la ratification de la Convention 181 de l'OIT (la « gestion mixte » du marché de l'emploi).

Pour amener le demandeur d'emploi à opérer ce travail sur lui-même, le professionnel dose habilement des rapports d'intéressement et des rapports d'évaluation (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994) : cette double composante du travail d'insertion (l'aide et le contrôle) est liée à la nature du mandat politique (l'activation d'individus).

Mais comment ces professionnels parviennent-ils effectivement, dans le cadre de dispositifs contraignants d'accompagnement de demandeurs d'emploi, à intéresser l'individu qui cherche un emploi à se mettre au travail sur lui-même ? L'horizontalité (ou continuité) des arrangements pragmatiques ne suffit pas à expliquer ce « miracle ». Les travaux de Divay (1996) et de Demazière (2003) mettent en évidence la dimension « magique » du traitement individualisé du chômage, insistant sur l'autorité charismatique du conseiller en recherche d'emploi, sur la puissance symbolique que recouvrent ses gestes, sa voix, ses techniques, sa conviction ... « *A travers la description de sa pratique, ce conseiller<sup>259</sup> s'apparente tour à tour à un guérisseur ou désorceleur, mais également à un devin qui prédit généralement des réussites. (...). Son approche produit un effet de fascination sur les conseillés qui pensent découvrir des facettes inconnues d'eux-mêmes. Il se trouve ainsi pourvu d'une autorité charismatique à laquelle son public se soumet parce qu'il est parvenu à instaurer une croyance collective (...)* » (Divay, 1996 : 182-183). « *Le chômage (...) est une situation anormale qui engendre douleurs et souffrance, qui est vécue en termes affectifs, qui lézarde un système interprétatif où tout se tenait. Des professionnels, sortes de chamanes contemporains, vont alors intervenir auprès des chômeurs pour inscrire cette expérience dans une conception cohérente du monde à laquelle l'individu pourra adhérer et qui permettra sa guérison. Toute l'efficacité symbolique tient dans les croyances collectives mobilisées et le rapport des individus à ces croyances.* » (Demazière, 2003 : 137). De quelle magie ou croyance collective s'agit-il ? Ce que notre travail tente de montrer, c'est que la « magie » n'est autre qu'un « savoir ésotérique » (distinct des savoirs profanes) que détient et développe la profession : une capacité collective (technique et morale) à transformer, traduire de la souffrance en « troubles » de l'employabilité (citons à titre d'exemples : le manque de confiance en soi, la maîtrise insuffisante des techniques de recherche d'emploi, l'absence de projet professionnel, le manque d'expérience professionnelle, divers « troubles » de l'orientation professionnelle ou de la motivation, des « problèmes » familiaux, etc.). Ces pratiques s'alimentent d'une croyance commune en l'existence de troubles individuels de l'employabilité indépendante de leur construction sociale, comme en témoigne cet extrait.

« Est-ce que ça se dessine clairement, pour toi, la spécificité du CAP dans l'ensemble de cette structure ? C'est un peu le médecin généraliste qui va renvoyer à des spécialistes. (...) Tu sais, c'est vraiment rattaché au corps médical ; je trouve que l'image n'est pas si mauvaise que ça. (...) Donc, on va faire tout un travail de visualisation, de relevé de tout... - enfin si on parle le langage médical -, le relevé de toute la symptomatologie qui nous permet d'établir à terme un diagnostic. »  
(Conseiller en Accompagnement Professionnel, FOREM de Libramont)

Les travaux de Freidson (1984) nous permettent d'analyser ce travail apparemment « neutre » de pose de diagnostics (caractéristique principale d'une *profession consultante*), qu'opèrent généralistes et spécialistes de l'employabilité, comme un travail « positif » de construction de troubles de l'employabilité<sup>260</sup>. L'émergence d'une *profession consultante* dans le champ de l'insertion, comme accomplissement pratique de politiques « actives », oriente le traitement du chômage dans une voie résolument « clinique ».

Freidson nous apprend que la profession est une organisation politique en quête de légitimité vis-à-vis du public, d'autonomie professionnelle vis-à-vis de l'Etat et de monopolisation vis-à-vis de la concurrence. Le savoir professionnel ésotérique sur lequel repose la construction

<sup>259</sup> Pour éviter toute confusion : nous privilégions l'usage du terme « conseiller », qui constitue la dénomination officielle en Région wallonne, à celui de « conseiller » que propose Divay (1996).

<sup>260</sup> Il est intéressant, sur ce point, de rappeler la filiation du concept d'employabilité au secteur « clinique » (Gazier, 2003).

des troubles de l'employabilité permet aux groupes professionnels en présence de construire cette légitimité vis-à-vis de leur public, ainsi qu'une certaine autonomie vis-à-vis de l'Etat qui les mandate ; il permet également de faire face à la concurrence interprofessionnelle.

## **SECTION 2. LA CONSTRUCTION PROFESSIONNELLE DES TROUBLES DE L'EMPLOYABILITÉ : UNE NÉCESSITÉ FONCTIONNELLE**

La thèse selon laquelle les maladies sont des inventions, des catégories construites par un corps professionnel, et les malades les produits d'institutions sociales, n'est pas récente. En 1946, après neuf ans d'internement en asile psychiatrique, Antonin Artaud nous rappelait déjà que « *s'il n'y avait pas eu de médecins, il n'y aurait jamais eu de malades* »<sup>261</sup>. Cette thèse a été largement développée par la seconde génération de sociologues de l'école de Chicago (Hughes, Becker, Freidson, Goffman). En France, les travaux de Foucault (1963 ; 1972 ; 1975) et de Deleuze et Guattari (1972-1973) ont largement contribué à son essor.

Pour Hughes (1996) par exemple, il est clair que si les douleurs et les plaintes sont le lot de l'espèce humaine, les maladies quant à elles sont bien des inventions dans la mesure où elles procèdent d'une définition des conditions et des situations. En d'autres termes, la déviance biologique ne constitue une maladie que lorsqu'elle est construite comme déviance sociale. Cette thèse s'appuie explicitement sur l'approche « situationnelle » de la déviance défendue par Becker (1985).

Rappelons que si les médecins construisent des maladies ou les professionnels de l'insertion construisent des troubles de l'employabilité, c'est par instinct de survie : si l'on en croit Freidson, pour qu'une profession consultante puisse mettre en pratique ses idées sur la maladie (exercer son pouvoir), il faut impérativement que les profanes se rendent compte qu'ils sont malades et s'en remettent à leurs soins. En clair, « *les membres des professions ne se bornent pas à offrir un service, mais ils définissent les besoins même qu'ils servent* » (Hughes, 1996 : 131). Ainsi, dans le cadre de dispositifs contraignants d'accompagnement de chômeurs, la construction des troubles de l'employabilité, l'organisation de l'expérience de ces « troubles » et la socialisation au rôle de « malade » fondent la légitimité professionnelle de l'agent, rendant ainsi praticable la responsabilisation du chômeur.

Nous avons montré que le diagnostic et le traitement apparaissent comme les deux actes fondamentaux de la pratique des intermédiaires publics du marché du travail, - bien que le CAP, en tant que généraliste de l'employabilité, délègue largement l'activité de traitement aux spécialistes de l'employabilité (ainsi qu'à l'utilisateur). Il va sans dire que ces activités sont le résultat d'une construction professionnelle de troubles de l'employabilité, et non de l'application mécanique d'une quelconque « science de l'insertion » : il s'agit bien d'un savoir professionnel, un savoir pratique ésotérique qui permet la *transfiguration symbolique de gestes banals en gestes rares*, le professionnalisme (dans une conception interactionniste). Baszanger (1986) retient trois étapes clés de production du savoir « clinique » : le diagnostic, la construction du contenu des catégories cliniques et le traitement. Si le diagnostic est central dans l'activité médicale, comme dans l'activité des intermédiaires, c'est parce qu'il « *permet l'organisation des interventions à venir. Il est aussi central dans ses conséquences sociales puisqu'il introduit une nouvelle situation : celle de malade, reconnue sur des bases communément admises (le savoir médical).* » (Baszanger, 1986 : p13). Pour l'auteur, le diagnostic apparaît invariablement comme un « consensus normatif » auquel parviennent le malade et le médecin (processus de négociation et contraintes normatives). En clair, pour éviter toute dérive « médicocentriste », Baszanger nous invite constamment à replacer

---

<sup>261</sup> Antonin Artaud, *Aliénation et magie noire*, 1946.

l'usager (le chômeur, le malade, ...) comme faisant partie intégrante de la division du travail, en particulier du travail de catégorisation. En effet, les troubles de l'employabilité ne constituent pas des données intangibles, ils ne se construisent pas une fois pour toutes : ils sont négociés et résultent d'une succession d'interactions dans le temps.

A l'image des maladies chroniques, les troubles de l'employabilité apparaissent comme une pathologie dominante (de masse) et incertaine (cause, durée, issue), qu'il convient de gérer, plus que de guérir. L'incertitude des catégories cliniques des travailleurs de l'insertion renforce le poids des négociations incessantes. Cependant, bien que le diagnostic résulte d'une négociation, il convient de rappeler que les deux intervenants n'ont pas le même poids dans la décision finale : « *la différence entre le malade et le médecin est que ce dernier a davantage d'expérience en matière de recherche diagnostique d'une part, et qu'il dispose d'autre part d'un meilleur jugement par rapport à la fiabilité des moyens d'établir son diagnostic* » (Strauss, 1992 : 163).

Nous avons montré que les marges de manœuvre de l'usager, sa place dans la division du travail « clinique », varient fortement d'un territoire professionnel à l'autre : au FOREM, les marges sont relativement étroites et principalement balisées par des règles administratives (énoncés des politiques et traductions organisationnelles : vade-mecum) ; à Carrefour Formation, les marges sont incertaines et se stabilisent essentiellement sur un plan identitaire (les procédés de territorialisation de l'identité professionnelle : le rapport sacré à l'espace) ; en EFT, la place de l'usager nous apparaît au centre de la division sociale du travail d'insertion ou d'activation.

Nous avons montré également qu'indépendamment du cadre organisationnel ou du territoire professionnel, les marges de manœuvre de l'usager dépendent de compétences communicationnelles dont il doit impérativement faire preuve, ou qu'il doit acquérir rapidement, pour prendre place effectivement dans la division sociale du travail de catégorisation : la production négociée de catégories cliniques est avant tout une activité langagière (qui produit un ensemble d'effets « réels » ou non langagiers), qui implique, dans le chef des acteurs ou membres à part entière de cette activité, la maîtrise de codes, d'énoncés, de styles d'énoncés. Plus que le projet professionnel de l'usager, c'est la manière dont il en parle qui importe, qui compte pour le professionnel de l'employabilité ; plus que les compétences techniques, que ces agents ne sont souvent pas en mesure d'apprécier à leur juste valeur, c'est bien leurs mises en mots qui orientent la mise en œuvre de l'action.

L'idée est la suivante : une fois que le chômeur pénètre l'univers, le territoire professionnel des travailleurs de l'insertion, la *profession* impose une organisation de l'expérience de troubles de l'employabilité ainsi qu'une socialisation au rôle de « malade ». La progression de l'usager à travers les différentes catégories de déviance ou de troubles de l'employabilité gagnerait alors à être envisagée comme une *carrière* (Goffman, 1968 : 177-225 ; Freidson, 1984 : 246), un travail sur soi à temps plein et à durée indéterminée.

Pour être en mesure de produire ces « carrières d'insertion », l'institution progressive d'un monopole sur l'exercice de l'activité professionnelle (diagnostic et traitement) apparaît comme un enjeu principal des stratégies professionnelles des intermédiaires : obtenir une juridiction quasi exclusive pour déterminer ce qu'est la maladie, ce qu'est un trouble de l'employabilité. Telles seraient alors les principales *fonctions sociales* de la profession d'intermédiaire public du marché du travail :

- définir ce qu'est un trouble de l'employabilité,
- définir comment il faut se comporter pour être considéré comme chômeur actif (faire de la déviance un état social),
- créer les possibilités sociales de se conduire en « malade » (inscrire le chômeur dans un rôle social reconnu : p.ex. contribuer à l'équilibre monétaire, par la pression directe

qu'il exerce sur les salariés, et donc sur les salaires, en acceptant de travailler sur lui-même, sur son employabilité, cfr. Raveaud, 2004).

Les fonctions de contrôle social (régulation et socialisation) des intermédiaires s'incarnent dans la fonction d'« entrepreneur » moral, dont nous parle Freidson : l'intermédiaire public œuvre à l'intériorisation de normes à grande échelle. A l'instar du médecin, il a pour mission d'intervenir activement en direction de ce qu'il croit être mal dans le monde, en tout lieu et toute époque ; il s'efforce activement de trouver des maladies et témoigne de ce parti pris en faveur de la maladie, caractéristique des professions consultantes. Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, la tâche quotidienne du praticien est d'assigner une étiquette « clinique » à des symptômes que des profanes (demandeurs d'emploi, usagers, stagiaires, ...) ont déjà repérés comme indésirables, transformer en un problème grave ce qu'un profane voyait comme un problème mineur, transformer de la déviance primaire (symptômes) en déviance secondaire (rôle de malade).

Freidson (1984), et avant lui Parsons (1963), distinguent deux types de déviance en fonction de la responsabilité imputée ou non à l'individu : les médecins s'occupent principalement de la déviance dont l'individu n'est pas jugé responsable (les maladies) ; les juges traitent plutôt la déviance dont l'individu est tenu pour responsable et qui doit être sanctionnée (les délits, les crimes, etc.). Le traitement clinique du chômage apparaît alors comme une stratégie collective d'un segment professionnel qui refuse, ou tente d'échapper à, ce rôle de « juge » ou de « flic de l'insertion », cette forme de *magistrature sociale* (Rosanvallon, 1995 : 214) inhérente à l'activité de traduction, de mise en œuvre de politiques publiques : accompagner (ou surveiller) à outrance pour éviter de devoir punir, telle serait la devise de ces nouveaux professionnels du travail sur autrui.

En pratique, les intermédiaires publics du marché du travail construisent principalement des troubles de l'employabilité dont l'utilisateur n'est pas tenu pour responsable. Ceci nous amène à préciser le phénomène de responsabilisation de l'utilisateur : elle apparaît comme une alternative, un dépassement de l'opposition classique, et trop rapide, entre victimisation et culpabilisation. Les travailleurs s'attachent peu aux causes des troubles de l'employabilité, mais bien à leurs effets. Certes, les croyances professionnelles s'orienteraient davantage du côté de la victimisation, sans doute parce qu'elles s'enracinent dans une expérience du marché du travail souvent « chaotique », une expérience de l'emploi précaire et du travail flexible : en clair, selon eux, si les individus souffrent de troubles de l'employabilité c'est, en toute logique, parce que le marché du travail est « malade ». Mais la question n'est pas là : ces agents n'ont aucun moyen d'agir sur le marché du travail, ni sur les institutions scolaires ou familiales. De plus, le métier d'intermédiaire n'est pas une profession savante qui s'attacherait aux causes ou aux origines des phénomènes : il s'agit d'une profession consultante, orientée vers l'action, le traitement ou la gestion de phénomènes. Et dans le doute, ou face à l'incertitude des phénomènes à traiter, les professionnels témoignent d'un parti pris systématique pour la non responsabilité de l'utilisateur (et donc pour la maladie) ; il s'agit même d'une condition *sine qua non* (ou d'une stratégie collective) de responsabilisation de l'utilisateur : c'est en construisant des troubles de l'employabilité dont le chômeur n'est pas tenu pour responsable que l'agent peut impliquer le chômeur dans la gestion de ces troubles, peut opérer la « mise au travail sur soi ». Cependant, en de rares occasions que les agents déplorent amèrement, ils sont « contraints », ou amenés à construire des troubles de l'employabilité dont l'utilisateur est tenu pour responsable, des troubles qui doivent être sanctionnés : précisons que nous n'avons jamais eu l'occasion d'observer de telles situations. Gardons cependant à l'esprit la procédure d'objectivation du CAP de FOREM Conseil qui apparaît comme le principal instrument punitif mis à la disposition des agents par l'administration. L'usage professionnel de cet outil

dépasse rarement le stade de la « menace invisible » qui plane sur la relation : il s'agit d'une *mort*, pas celle du patient, mais bien de la relation entre l'usager et le conseiller, le terme ou la limite du travail d'insertion. A Carrefour Formation, on ne trouve aucune trace de ce genre d'instruments punitifs. Mais les représentations des publics, que construisent et véhiculent les conseillers, témoignent des mêmes limites « relationnelles » du travail d'insertion ou d'activation : lorsque les agents de Carrefour Formation, mais également du FOREM ou des EFT, nous parlent de ces usagers « qui ne veulent pas s'en sortir », « qui cherchent à passer entre les mailles du filet », qui se « payent leur tête », ils rendent compte de cette catégorie de troubles de l'employabilité dont l'usager est tenu pour responsable, et qui tiennent en échec la relation de travail. Il en va de même en EFT. L'analyse d'un dossier stagiaire a même permis de mettre en évidence, de reconstruire a posteriori, la construction d'un trouble de l'employabilité dont le stagiaire était tenu pour responsable (absence injustifiée à répétition en formation et en stage en entreprise) qui entraîna prématurément la fin du stage en entreprise et le renvoi définitif du stagiaire (après plusieurs sanctions disciplinaires). Il s'agit là d'une mesure exceptionnelle. Néanmoins, les mesures de sanction font partie du quotidien des travailleurs en EFT, - ce qui les distingue d'ailleurs des CAP du FOREM ou des conseillers de Carrefour Formation, pour qui la sanction est rare, voire inexistante. Selon nous, cela ne tient pas tant au public ou au degré de « gravité » des troubles qu'à la relation au public ou aux cadres de cette relation (une relation quotidienne pendant plusieurs mois) : en EFT, le travail d'insertion implique une cohabitation entre les travailleurs et les stagiaires, qui nécessite l'élaboration de règles communes et de dispositifs sanctionnant les conduites qui enfreignent ces règles négociées, - en attendant un niveau supérieur d'autocontrôle ou d'incorporation individuelle des règles négociées.

Freidson distingue différentes formes de déviance dont l'acteur n'est pas tenu pour responsable, selon le degré de gravité de la maladie et le type de légitimité qui lui est associée : 1) lorsque la légitimité est *conditionnelle*, le déviant est temporairement exempté de ses obligations et obtient quelques privilèges à condition de rechercher l'aide nécessaire pour se débarrasser de sa déviance ; 2) lorsque la légitimité est *inconditionnelle*, le déviant est exempté de façon permanente de ses obligations normales et obtient des privilèges particuliers au vu du caractère sans espoir de sa déviance ; 3) en cas d'*illégitimité*, le déviant est exempté de certaines obligations normales du fait de la déviance dont il n'est pas tenu pour responsable, mais n'obtient pas ou peu de privilèges et doit assumer de nouvelles obligations particulièrement handicapantes (l'auteur parle alors de stigmatisation).

Dans le cas des intermédiaires, il semble que les troubles de l'employabilité relèvent exclusivement de la première catégorie : l'agent confère invariablement une légitimité conditionnelle à la déviance, aux troubles de l'employabilité. Le chercheur d'emploi est temporairement exempté de son obligation de travailler et les privilèges qu'il obtient (les allocations de chômage) sont soumis à la condition expresse de mise au travail sur soi (afin de se débarrasser de son trouble). La légitimité conditionnelle est bien celle du chômeur actif. A l'inverse, pourrait-on dire, la légitimité inconditionnelle nous renvoie à cette figure « archaïque » d'un chômeur passif, condamné à l'inemployabilité, que la politique actuelle tend à éradiquer : le chômeur passif coûte cher et ne rapporte rien, ni en termes de justice sociale, ni en termes d'équilibre monétaire. Quant à l'illégitimité (ou stigmatisation), elle se situerait hors du champ d'action des intermédiaires publics du marché du travail : elle renvoie à ces inactifs en âge de travailler, ces individus extraits de la population active (les personnes handicapées, les accidentés du travail, les détenus) par d'autres intervenants de la fonction publique.



### SECTION 3. L'AUTONOMIE DE L'USAGER : UNE QUÊTE D'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE

Certes, dans le cadre de dispositifs contraignants d'accompagnement de chômeurs, la construction des troubles de l'employabilité, l'organisation de l'expérience de ces « troubles » et la socialisation au rôle de « malade » fondent la légitimité professionnelle de l'agent, - rendant ainsi praticable la responsabilisation du chômeur. Mais pour le professionnel d'insertion, construire des troubles de l'employabilité ce n'est pas uniquement créer un besoin qu'il sert pour fonder sa légitimité : selon nous, c'est également un moyen de se mettre, et de mettre le demandeur d'emploi, à l'abri du regard extérieur, d'évaluations externes qui tendraient à nier la légitimité du travail accompli. La professionnalisation des intermédiaires est ici envisagée sous l'angle de stratégies (collectives, identitaires, « politiques ») visant à exercer, sur leur propre travail, un contrôle légitimement reconnu.

Tous les métiers luttent en principe pour obtenir un monopole sur l'exercice du travail qui est le leur mais, nous dit Freidson, le droit d'exercer cette autonomie, en toute légitimité, n'est reconnu qu'à la profession. L'autonomie professionnelle ne s'obtient pas naturellement, précise-t-il ; elle ne se maintient pas naturellement non plus. Ainsi, il est essentiel pour qu'une profession se maintienne, que l'élite au pouvoir reste persuadée que son travail a positivement de la valeur ou, au moins, qu'il est sans danger.

La prérogative d'une profession, qui consiste à échapper au contrôle de tout ce qui est étranger au métier, s'appuie sur trois arguments, nous dit Freidson : 1) un travail professionnel suppose un ensemble tellement exceptionnel de qualifications et de connaissances que les profanes ne sont pas aptes à en juger ou à y prendre part ; 2) les membres d'une profession sont responsables, on doit donc faire confiance à leur sens moral sans qu'il soit nécessaire de surveiller leur travail ; 3) c'est la profession qui est la seule instance compétente pour juger la déviance d'un comportement. L'autonomie de la profession est ainsi justifiée et attestée par son autorégulation.

Nous avons montré que les professionnels de l'insertion, en Région wallonne, se construisent des marges de manœuvre, une liberté d'action par rapport à l'Etat, par rapport aux politiques qu'ils sont chargés de mettre en œuvre. Selon une expression indigène, il s'agit, pour ces travailleurs de première ligne, de « *se positionner avec un peu d'humanité entre des individus et des procédures d'exclusion* ». Plusieurs éléments empiriques témoignent de ce phénomène : des ritournelles professionnelles, des outils de travail (PV de réunion, « guide du bon sens », rapports d'activité, notes de travail...), des situations de travail observées et enregistrées.

Selon nous, le traitement *clinique* du chômage résulte d'un positionnement *critique* des professionnels de l'insertion en Région wallonne à l'égard des politiques qu'ils mettent en œuvre (Orianne, 2005a). D'un côté, le traitement *clinique* du chômage apparaît comme une critique au traitement *statistique* du chômage : les professionnels de l'employabilité construisent leur métier et le sens de leur travail en opposition à une politique d'indicateurs (Salais, 2004), avide de performances statistiques, qui nierait la légitimité de leur action. « *Nous, on ne fait pas du quantitatif, on fait du qualitatif* », ne cessent de répéter ces professionnels. D'un autre côté, le traitement *clinique* se construit manifestement en rupture par rapport au modèle normatif de la *Third Way* de Giddens, et plus précisément à la conception purement « marchande » de l'employabilité (et de l'individu) que véhicule ce modèle normatif : sur un plan éthique, les professionnels de l'employabilité ne peuvent se résoudre à produire des « machines à trier les chômeurs ».

Notons enfin, que le traitement *clinique* apparaît comme une alternative « réaliste » au modèle ambitieux, mais totalement inaccessible, des Marchés Transitionnels du Travail (MTT) qui impliquerait, dans le chef des professionnels de l'insertion, d'agir sur le marché du travail,

d'« équiper » le marché du travail pour les individus. Dès lors, l'orientation retenue, certes moins ambitieuse, consiste à déconnecter radicalement le travail sur l'employabilité de la mise à l'emploi : « *on n'est pas là pour parler en termes de solutions* ». Coincés dans une approche « ressourciste » (Sen, 1993), les intermédiaires « publics » du marché du travail doivent se contenter d'équiper l'individu, mais ils l'équipent pour la « vie », plus que pour le marché.

Ces agents construisent le travail sur l'employabilité comme un travail sur soi, détournant ainsi la notion d'employabilité d'une conception purement « marchande » ou « technocratique » vers une conception « psychosociale » ou « clinique ». « L'autonomie de l'individu en recherche d'emploi » comme traduction professionnelle du concept d'employabilité se situe au cœur de la stratégie collective de professionnalisation, elle alimente directement cette quête d'autonomie professionnelle.

La dépendance de la profession d'intermédiaire « public » par rapport à l'Etat (que ces travailleurs représentent) peut-elle amoindrir l'autonomie professionnelle ? L'hypothèse de Freidson tendrait à répondre par la négative. En effet, la perte du contrôle sur l'organisation sociale et économique n'affecte pas l'élément le plus décisif de l'autonomie professionnelle. Il n'est pas nécessaire que le contrôle soit total, si toutefois l'on distingue le contrôle exercé sur le contenu du travail (primordial), du contrôle portant sur la manière d'organiser l'exécution du travail du point de vue social et économique (secondaire). Notons à cet égard que si les pouvoirs publics recadrent fortement l'organisation sociale et économique du travail des intermédiaires publics en Région wallonne, par une intense activité décrétole, ils laissent globalement le soin aux travailleurs de définir le contenu du travail d'insertion ou d'activation. La territorialisation de l'action publique favorise la construction de l'autonomie professionnelle des intermédiaires : la responsabilisation de l'agent permet aux collectifs de travail de construire des territoires, des espaces autonomes de mise en œuvre. Cette autonomie est bien évidemment cadrée par les pouvoirs publics (cfr. les licences professionnelles) et négociée entre les groupes et l'Etat (cfr. les mandats professionnels).

## **SECTION 4. TROUBLES DE L'EMPLOYABILITÉ ET SEGMENTS PROFESSIONNELS : UNE QUÊTE DE MONOPOLISATION**

La professionnalisation s'envisage également sous l'angle de la dynamique relationnelle, des formes ou configurations de la concurrence interprofessionnelle. Selon Freidson, c'est la position d'un métier dans la division du travail qui permet de dire si ce métier est ou non une profession. Si la médecine s'est acquis le droit exclusif de la pratique soignante, ce fut, nous rappelle-t-il, à l'encontre d'innombrables guérisseurs ou services concurrents. La concurrence est d'une grande utilité pour une profession, même si elle menace son monopole. La division du travail est réglée par la profession dominante, dotée de soutien politique : elle prend la forme d'une hiérarchie.

Notre analyse de groupes « réels » et de postes de travail a permis de mettre en évidence ou d'esquisser la forme particulière de la dynamique relationnelle du segment des intermédiaires publics du marché du travail : la segmentation de la profession entre généralistes et multitudes de spécialistes de l'employabilité.

Nous avons pointé la position dominante du CAP de FOREM Conseil comme généraliste de l'employabilité : il dispose d'une licence exclusive, d'un mandat précis, d'une position centrale au sein du Service Public d'Emploi et, plus largement, au sein du Parcours (ou dispositif intégré) d'insertion socioprofessionnelle en Région wallonne. L'action du CAP organise la chaîne des interventions à venir : c'est sur l'intervention « générale » du CAP que

vient se greffer toute une série d'interventions spécifiques assumées par les spécialistes de l'employabilité (internes et externes au SPE).

La force du CAP, - ce généraliste qui passe la main -, ne semble pas reposer sur l'institution progressive d'un monopole sur l'activité de diagnostic : elle tient davantage à la capacité du groupe professionnel à sous-traiter une grande part de l'activité de traitement à la chaîne de spécialistes, mais aussi à l'utilisateur.

L'activité de diagnostic apparaît comme largement transversale aux différents groupes professionnels : elle structure les activités de travail dans les trois groupes étudiés. On peut néanmoins se demander si la diffusion du modèle « clinique » n'émane pas majoritairement du groupe dominant (les CAP). Quelques éléments empiriques attestent de l'existence de processus mimétiques : des ritournelles communes, des outils communs ou semblables, des représentations communes (de publics, de situations de travail, de la politique du Parcours d'insertion, etc.). Parallèlement à une logique explicite de différenciation, les travailleurs des Carrefour Formation et des EFT se règlent aussi sur le groupe dominant pour se protéger d'invasions extérieures : l'invasion des experts, des placeurs privés, de la clientèle.

Dans le cas du médecin « à son compte », Freidson s'aperçoit que c'est en s'unissant à ses confrères contre la tyrannie de la clientèle que le professionnel se protège de la concurrence. Dans le cas des intermédiaires publics du marché du travail, les choses ne semblent pas si différentes, peut-être parce que la territorialisation de l'action publique, la responsabilisation des agents produit, de manière inattendue, des effets voulus : les agents se sentent investis d'une mission (« on a une vocation qui est le diagnostic », nous disent-ils) qu'ils assument en tant que professionnels autonomes et responsables (« Le FOREM, c'est moi »).

Et leur responsabilisation passe, comme nous l'avons vu, par la pratique du travail en réseau, par la coopération, le travail inter-organisationnel. Comme pour les médecins, il semble que la coopération entre travailleurs de l'insertion relève principalement de cette même exigence : l'accès à une clientèle étendue, - bien plus que l'injonction politique du travail en réseau, qui apparaît comme secondaire. Cependant, comme le rappelle très justement Freidson, le besoin de s'entendre devient encore plus important quand on doit faire appel à un spécialiste : l'injonction politique vient donc renforcer cette nécessité fonctionnelle de la profession (étendre son territoire).

Soulignons, une fois encore, le caractère « inachevé » du processus, - bien que ce genre de réserve soit inutile sur un plan théorique (un processus est toujours inachevé puisqu'il s'agit d'une *infinité sans commencement*, nous dit Elias) : l'analyse des formes de collaboration interprofessionnelle met en évidence des modes de coopération élémentaire, largement informelle (le réseau de confrères) ainsi qu'un mode très répandu de collaborations bi-partites contractuelles (les multiples conventions de partenariats), mais pointe l'absence d'association professionnelle d'intermédiaires publics instituant cette coopération.

Le traitement clinique du chômage, qui repose sur la construction professionnelle de troubles de l'employabilité, contribue donc également à la stabilisation des territoires professionnels ainsi qu'au développement de nouveaux segments. D'une part, la construction de troubles participe activement au processus de segmentation de l'organisation professionnelle entre généralistes et multitude de spécialistes de l'employabilité. L'activité de diagnostic est centrale puisqu'elle permet le surgissement d'activités nouvelles : de chaque nouveau trouble de l'employabilité diagnostiqué peut fleurir une nouvelle activité de service.

D'autre part, la construction de troubles permet de faire face à la pression concurrentielle des agences privées de placement et d'intérim générée par la nouvelle gestion mixte du marché de l'emploi (ratification de la Convention 181 de l'OIT) : dans un contexte où l'on manque cruellement de places sur le marché de l'emploi, le « placement » tend à devenir un travail

ingrat, un « sale boulot » dont ces professionnels tentent de se débarrasser, au profit notamment des placeurs d'agences privées. Les intermédiaires publics du marché du travail (généralistes et spécialistes) se repositionnent sur des activités nouvelles et construisent un monopole sur l'activité de diagnostic et de traitement clinique du chômage.

# Conclusion générale

---

Quel était l'objectif de ce travail et quel chemin avons-nous emprunté ? L'objectif était d'analyser une politique publique, et plus précisément, d'en saisir le sens à travers sa mise en œuvre. La politique étudiée est celle du Parcours d'insertion. Figure emblématique de l'activation des politiques sociales, ce dispositif global d'accompagnement des demandeurs d'emploi *vers* l'emploi, vise le développement de l'*employabilité* des chômeurs, leur capacité d'insertion socioprofessionnelle, leurs « chances » d'accéder à un emploi durable et de qualité. Nous avons analysé la mise en œuvre de cette politique publique en Région wallonne, à travers l'action de trois groupes d'intermédiaires publics : conseillers en accompagnement professionnel du FOREM, conseillers en formation de Carrefour Formation, travailleurs sociaux d'Entreprises de Formation par le Travail.

Notre thèse est la suivante : l'action de ces intermédiaires oriente le traitement du chômage dans une voie clinique. Pour le dire autrement, l'action des intermédiaires publics du marché du travail, qui vise principalement à mettre le chômeur au travail sur lui-même, repose sur la construction professionnelle de « troubles » de l'employabilité.

Le traitement clinique du chômage ne consiste pas dans l'envoi massif de chômeurs inemployables à l'asile. Contrairement à la logique occupationnelle du traitement social du chômage<sup>262</sup>, le traitement clinique poursuit une logique d'inclusion sociale extrêmement poussée, qui tend à « socialiser » au marché du travail l'ensemble de la population active inoccupée, jusque dans ses moindres recoins, afin d'assurer une concurrence effective et maximale entre les actifs occupés et les inactifs inoccupés. En ce sens, le traitement clinique du chômage n'entre pas en contradiction avec la Stratégie européenne pour l'emploi, bien qu'il résulte d'un positionnement critique des professionnels chargés de mettre en œuvre ces politiques actives d'emploi : il en constitue une forme d'accomplissement pratique. En travaillant sur lui-même, en développant son employabilité individuelle, le chômeur « actif » bénéficie d'un statut légitime (provisoire) parce qu'il contribue à l'équilibre monétaire, par la pression qu'il exerce indirectement sur les salariés, et donc sur les salaires.

Cette thèse se fonde sur trois hypothèses : 1) une hypothèse « micro » relative à la mise en œuvre d'une politique publique, 2) une hypothèse « méso » relative à la professionnalisation des intermédiaires publics du marché du travail, 3) une hypothèse « macro » relative aux transformations de l'intervention publique dans le champ des politiques d'emploi et de formation.

---

<sup>262</sup> Nous renvoyons le lecteur aux « insérés permanents » dont nous parle Robert Castel (1995).

### 1) Penser la mise en œuvre d'une politique publique avec l'Economie des conventions

Il existe de nombreuses manières d'analyser une politique publique. Nous évoquons, en introduction de ce travail, le renouvellement théorique de la littérature scientifique consacrée à l'analyse des politiques, qui se déploie principalement dans une analyse de l'« amont » (par l'analyse des matrices cognitives) et de l'« aval » de la décision (par l'analyse des dispositifs intermédiaires).

Nous avons choisi de nous centrer sur le processus de mise en œuvre du Parcours d'insertion. Pourquoi privilégier l'« aval » ? Pourquoi avons-nous concentré nos efforts essentiellement dans cette voie ? Parce qu'une mesure, une règle, une loi ne produisent leurs « effets » que lorsqu'elles sont « agies », traduites en action, par les hommes qui les élaborent (ou par d'autres). Il en va de même en musique : la partition ne produit ses effets (ou affects) que lorsqu'on la joue. Les *Partitions à construire (Variations I, 1958)* ou les *Sonates et interludes pour piano préparé (1946-1948)* de John Cage attirent notre attention sur ce point : pour jouer la musique, le musicien ou l'ensemble de musiciens doit préalablement construire, sur base d'éléments abstraits (plans de montage, schémas, etc.), une « machine à produire des affects ».

Selon nous, l'énoncé des politiques actives d'emploi ne nous apprend pas grand-chose sur le sens et les effets de l'activation, parce que ces politiques ne produisent de l'activation que par l'intermédiaire d'individus qui les interprètent, les « jouent » au quotidien. Et pour jouer ou interpréter des politiques actives il faut construire des machines à activer. Selon nous, la mise en œuvre des politiques actives d'emploi nécessite et génère le développement de nouveaux métiers de l'insertion, dans de nouveaux cadres organisationnels, conçus à cet effet. Et l'énoncé des politiques sert de cadre, de guide, dans cette entreprise collective, de plan de montage abstrait pour agir. Les règles sont des ressources cognitives et normatives, des appuis conventionnels pour l'action des intermédiaires, et nullement des déterminants rigides qui permettraient a priori d'en comprendre le sens et les effets.

Cette hypothèse, largement empruntée à l'Economie des conventions, nous a conduit à l'analyse moléculaire du processus de mise en œuvre du Parcours d'insertion : le travail quotidien d'agents du FOREM, de Carrefour Formation, d'Entreprises de Formation par le Travail, chargés d'activer des chômeurs ou, à tout le moins, des personnes sans emploi, de traduire les politiques actives en action sur leurs « clients », « usagers » ou « stagiaires ».

Notre attachement aux travaux conventionnalistes relève incontestablement d'une certaine forme d'opportunisme théorique. Ces travaux nous ont directement conduit à notre terrain, aux territoires professionnels des intermédiaires publics du marché du travail. Ils présentent pour nous une valeur inestimable, sans doute parce que ces économistes hétérodoxes, - français pour la plupart -, sont les seuls à s'intéresser d'aussi près à notre objet, à notre projet analytique : étudier les politiques d'insertion du point de vue de celui qui insère.

Nous avons donc procédé à une revue de cette littérature conventionnaliste relative à l'analyse des intermédiaires du marché du travail, dans un triple objectif : 1) identifier des hypothèses théoriques, 2) prendre connaissance d'outils analytiques, 3) nous familiariser avec un « objet » peu étudié.

Rappelons que l'hypothèse centrale des conventionnalistes est celle de la pluralité « horizontale » des arrangements pragmatiques. Elle se fonde sur le postulat selon lequel les individus recherchent invariablement un équilibre, si fragile soit-il. Elle se décline en quelques « sous-hypothèses » : a) les situations sont incertaines ; l'ordre est toujours négocié ; b) l'accord n'est pas possible sans un cadre commun : les conventions constitutives ; c) les règles sont incomplètes, elles doivent toujours être mobilisées, interprétées : dès lors, elles constituent, tout au plus, des ressources pour l'action des appuis conventionnels ; d) ces

ressources de coordination sont multiples et hétérogènes ; e) les intermédiaires sont des « dispositifs » (place des objets dans l'accord).

Toutefois, malgré l'apport incontestable de ces travaux, l'approche « pragmatique » des politiques publiques, centrée sur l'action des intermédiaires du marché du travail, nous semble incomplète, en ce qu'elle laisse dans l'ombre la construction collective de ressources de coordination (normes, modèles de justice), d'outils et de techniques spécifiques. En coulisses, derrière la scène des interactions de face à face avec le public, ces agents œuvrent à la professionnalisation de leur métier. Et cette entreprise collective, qui consiste à construire des territoires, des espaces professionnels, oriente fortement le travail individuel avec le public, stabilise ou réduit les marges de l'incertitude des situations quotidiennes, limite la pluralité d'arrangements pratiques possibles. Le traitement clinique du chômage, qui repose sur la construction professionnelle de troubles de l'employabilité, opère donc par réduction des possibles et du pensable, - pour reprendre l'expression de Gilles Raveaud. Le savoir professionnel se fonde sur une croyance collective en l'existence de « maux », de « déficiences », de « troubles » de l'employabilité, indépendamment de leur construction sociale et professionnelle.

Pris isolément au sein de la littérature conventionnaliste sur les intermédiaires du marché du travail, l'article de Pierre Boisard et de Madeleine Vennat dans *Façons de recruter*, préfigure en quelque sorte notre thèse relative au « traitement clinique du chômage ». L'étude de cas se centre sur un organisme de formation (Tonicadre) qui « propose aux cadres au chômage de les aider à surmonter leurs problèmes psychologiques les plus handicapants et de les former aux méthodes de recherche d'emploi » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 197). Comme le soulignent ces auteurs, « implicitement, Tonicadre impute l'allongement de la durée du chômage des cadres, non à un mauvais fonctionnement du marché du travail, ni à un manque d'intermédiation, mais à l'inadaptation des méthodes de recherche mises en œuvre par les demandeurs d'emploi ». (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 215). Cependant, ces auteurs ne nous apprennent rien sur les mécanismes ou les ficelles de cet appariement « miraculeux » entre une demande d'emploi et une offre de mise au travail sur soi.

Selon nous, la principale limite de cette approche réside dans le fait qu'elle évacue la problématique de la professionnalisation des activités de travail, la question du lien entre le travail professionnel et le travail spécifique des intermédiaires. La sociologie des professions nous a permis d'interroger professionnalisation du métier d'intermédiaire public qui émerge de transformations de l'action publique et du marché du travail.

## 2) Penser la professionnalisation des intermédiaires avec Eliot Freidson

Il peut paraître curieux de s'intéresser à la professionnalisation des intermédiaires, alors que rien ne prouve que cette profession existe. Selon nous, ce doute relèverait d'une mauvaise connaissance ou compréhension des apports théoriques de la sociologie des professions. Certes, l'existence d'une profession d'intermédiaire est loin d'être démontrée. Mais les groupes professionnels, eux, existent, tout comme le métier, l'activité de travail qu'ils exercent. Il fallait donc partir des groupes réels et envisager la profession comme un processus, une infinité sans commencement : tel est le principal enseignement que nous retenons des travaux d'Eliot Freidson.

En clair, il n'existe pas de *point zéro* à la professionnalisation d'un métier. Dès lors, quel que soit le stade de professionnalisation atteint par un groupe professionnel, le processus par lequel il tend à transformer son métier (*occupation*) en profession établie (*profession*) est en marche et digne d'intérêt. Il nous a semblé indispensable de faire apparaître les intermédiaires du marché du travail, - trop souvent dépeints comme des « entremetteurs isolés face aux incertitudes des situations » -, comme un collectif qui se bat pour sa survie, stabilise un

territoire, construit des outils spécifiques, un langage commun, des valeurs partagées, une identité collective. L'objectif n'était donc pas de démontrer qu'il existe une profession d'intermédiaire en Région wallonne, mais que le processus de professionnalisation, en cours, oriente l'action des intermédiaires, et dès lors, le sens de la politique qu'ils sont chargés de mettre en œuvre. Cette hypothèse « à moyenne portée », nous a permis de nous extraire de l'analyse moléculaire du travail des intermédiaires, de renouer avec une certaine forme de verticalité, d'étendre le questionnement au devenir d'un segment du marché du travail.

Nous avons survolé rapidement, sans prétendre à l'exhaustivité, la littérature consacrée à l'analyse sociologique des professions. Nous avons présenté trois courants ou « modèles » théoriques, en nous efforçant de nous extraire d'une lecture paradigmatique de la sociologie des professions, afin de ne retenir de ces écoles, de ces courants, que des objets théoriques et des méthodes analytiques qui leur sont associées : 1) la méthode idéal type pour l'analyse des *fonctions* ; 2) la méthode interactionniste pour l'analyse des *formes* ; 3) une méthode sociogénétique pour l'analyse du *pouvoir*. Cet exercice nous a permis de faire apparaître l'incomplétude de chacun de ces objets théoriques, pris isolément, et la nécessité de les articuler dans l'analyse. La synthèse théorique élaborée par Freidson, pour l'analyse d'une profession *consultante*, nous a guidé dans cet exercice : nous avons interrogé le processus de professionnalisation des intermédiaires sous l'angle de la légitimité vis-à-vis du public, de l'autonomie par rapport à l'Etat ou aux pouvoirs politiques, de la concurrence interprofessionnelle.

Le traitement clinique du chômage apparaît alors comme une stratégie collective de groupes professionnels qui se battent pour leur reconnaissance, leur survie, au sein du champ de l'insertion. Dans le cadre de dispositifs contraignants d'accompagnement de chômeurs, la construction des troubles de l'employabilité, l'organisation de l'expérience de ces « troubles » et la socialisation au rôle de « malade » fondent la légitimité professionnelle de l'agent, rendant ainsi praticable la responsabilisation du chômeur. Mais il ne s'agit pas uniquement créer un besoin que l'on sert. Il convient également de se mettre, et mettre le client, à l'abri du regard extérieur, d'évaluations externes qui tendraient à nier la légitimité du travail accompli (« faire du qualitatif », de l'« humain »). La construction de troubles de l'employabilité contribue enfin à la stabilisation des territoires professionnels, contribuant activement au processus de segmentation de l'organisation professionnelle entre généralistes et spécialistes de l'employabilité, et permettant de faire face à la pression concurrentielle des agences privées de placement et d'intérim (se défaire du « sale boulot », se repositionner sur de nouvelles activités).

Le traitement clinique du chômage n'est pas le fruit du hasard, d'une forme d'appariement miraculeux, d'une quelconque « magie » de la mise au travail sur soi. Il résulte bien de ce que M.S. Larson nommerait un *professional project*, mais il ne peut se résumer à cela, dans la mesure où la catégorisation clinique des troubles de l'employabilité, comme les concepts de maladie, sont construits par les institutions sociales dans lesquelles ils prennent naissance, mais également par les relations entre ces institutions et la société dont elles font partie (Freidson, 1984).

Selon nous, la construction professionnelle des troubles de l'employabilité s'inscrit plus globalement dans ce mouvement civilisationnel d'individualisation, dont nous parle Elias. La *civilisation des actifs* est un phénomène qui déborde largement l'enjeu de stratégies professionnelles (construire un besoin que la profession sert) ou institutionnelles (organiser une politique de mise en concurrence entre ceux qui ont un emploi et ceux qui n'en ont pas) : elle s'inscrit dans ce processus dialectique qui transforme les équilibres « nous-je ».



### 3) Penser les transformations des politiques d'emploi avec Norbert Elias

La sociologie de Norbert Elias permet de penser conjointement la construction de l'Etat et la civilisation des mœurs, autrement dit les dimensions sociogénétiques et psychogénétiques du processus de civilisation. Monopolisation et individualisation apparaissent comme les deux lignes de force de ce processus aveugle, - dont la société de cour constitue, aux yeux d'Elias une configuration limite (déterritorialisation du despote et déplacement significatif du seuil de la pudeur).

Depuis quelques années, dans le champ des politiques d'emploi et de formation, on assiste à la déterritorialisation de l'intervention publique, au dépassement de « monopoles nationaux » : les politiques d'emploi de l'Etat-providence sont partiellement extraites de leurs territoires nationaux, et redéployées à un niveau transnational (l'espace communautaire). La construction européenne marque une nouvelle phase du processus sociogénétique : l'émergence d'un niveau supérieur d'intégration au sein d'un espace de concurrence élargi (entre Etats, entre marchés, entre individus) qui reconfigure les liens d'interdépendance et l'économie affective des individus. Dans ce champ, les transformations à l'œuvre pourraient se résumer en un triple mouvement d'individualisation, de conditionnalisation et de territorialisation de l'intervention de l'Etat, - à condition que l'on prenne en compte le caractère dialectique de ce mouvement.

A l'instar des traités de savoir-vivre qu'Elias décortique afin de rendre compte du phénomène de *curialisation des guerriers* (comme pacification interne de la concurrence entre la noblesse et la bourgeoisie), les politiques « actives » d'emploi cristallisent un phénomène similaire d'autocontrôle à grande échelle, œuvrant à l'intériorisation de normes et de contraintes sociales : le processus de *civilisation des actifs*. Nous parlons ainsi de *politiques de l'autocontrainte* pour désigner ces mesures qui contribuent directement à déplacer la contrainte de l'« extériorité » des dispositifs (institutionnels, organisationnels, techniques) à l'« intériorité » des individus. Si par l'usage de la fourchette ou du mouchoir, l'homme de cour à conscience qu'il se fait violence pour des raisons sociales, le chômeur aujourd'hui, intériorise, incorpore les normes de l'employabilité, dans le cadre du Parcours (ou dispositif intégré) d'insertion socioprofessionnelle, au nom de l'intégration européenne et de son intégration sur le marché du travail.



# Bibliographie

---

- Alaluf M. (2000), « Etat providence actif », in *Dictionnaire du « prêt-à-penser ». Emploi, protection sociale et immigration*, Evo, Bruxelles, pp. 40-46.
- ANPE – CEREQ (2002), *Professionnels de l'intervention sociale, du développement local et de l'emploi*, dossier ROME, Séquences, n°5, Marseille, Janvier 2002.
- Anxo D. et Erhel C. (1998), « La politique de l'emploi en Suède : nature et évolution », in Barbier J.-C. et Gautié J. (sous la direction de) (1998), *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, PUF, Centres d'Études de l'Emploi, Paris.
- Arborio A.-M. et Fournier P. (1999), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Nathan, Paris.
- Arnakil R. et Nieminen J. (1998), « Marché du travail et politique de l'emploi en Finlande », in Barbier J.-C. et Gautié J. (sous la direction de) (1998), *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, PUF, Centres d'Études de l'Emploi, Paris.
- Arnsperger C. (2001), « Idéal de solidarité ou mascarade », in *La Revue Nouvelle, l'Etat social actif : un débat*, pp52-67.
- Astier I. (1997), *Revenu minimum et souci d'insertion*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Atkinson J. (1984), « Manpower Strategies for Flexible Organisations », in *Personnel Management*, August 1984.
- Badan P., Bonvin J.-M. et Moachon E. (2003), « Le rôle des acteurs locaux dans les nouvelles politiques de l'emploi », in *La transformation du chômage en Suisse : acteurs, enjeux, solutions*, conférence, Genève, 5-6 décembre 2003.
- Ball S.J. (2003), « The teacher's soul and the terrors of performativity », in *Journal of Educational Policy*, vol. 18, n°2, pp215-228.
- Barbier J.-C. (2002), « Peut-on parler d'activation de la protection sociale en Europe ? », in *Revue française de sociologie*, vol. 43-2, pp307-332.
- Barbier J.-C. (2003), « Les politiques d'activation des pays scandinaves et l'expérience française », in *Revue française des Affaires sociales*, n°4 (numéro spécial), *L'Etat providence nordique : ajustements, transformations au cours des années quatre-vingt-dix*, octobre – décembre 2003, La documentation Française, Paris, pp189-192.
- Barbier J.-C. (2004), « Les méthodes ouvertes de coordination de coordination dans le social et l'emploi européens : comment les aborder ? », in *Colloque du Matisse, L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale*, Paris, 16-17 septembre 2004.
- Barbier J.-C. et Gautié J. (dir.) (1998), *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, Cahier du Centre d'Études de l'Emploi n°37, PUF, Paris.
- Barbier J.-C. et P. Geslot (1997), « Insertion, trajectoires des personnes et partenariat des acteurs d'un territoire : questions de méthodes pour l'évaluation », *Communication au Séminaire Parcours d'insertion*, Centre d'Études de l'Emploi, Bruges, 16-17 Octobre 1997.
- Barbier J.-C. et Théret B. (2004), « Welfare-to-Work or Work-to-Welfare : The French Case », in Gilbert N. et Van Voorhis R. A. (Eds), *Activating the unemployed. A Comparative Appraisal of Work-Oriented Policies*, ISSA – AISS - IVSS, pp135-185.

- Baszanger I. (1981), « Socialisation professionnelle et contrôle social. Le cas des étudiants en médecine futurs généralistes », in *Revue française de sociologie*, XXII, pp223-245.
- Baszanger I. (1983), « La construction d'un monde professionnel : entrée des jeunes praticiens dans la médecine générale », in *Sociologie du travail*, n°3-83, pp275-294.
- Baszanger I. (1986), « Les maladies chroniques et leur ordre négocié », in *Revue française de sociologie*, XXVII, pp3-28.
- Baszanger I. (1992), « Les chantiers d'un interactionniste américain », in Strauss (1992), Introduction, pp11-63.
- Batifoulier (dir.) (2001), *Théorie des conventions*, Economica, Paris.
- Becker H.S. (1983), « Mondes de l'art et types sociaux », in *Sociologie du travail*, n°4-83, pp404-417.
- Becker H.S. (1985), *Outsiders. Etude de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris.
- Becker H.S. (1988), *Les Mondes de l'art*, Flammarion, Paris.
- Becker H.S. (2002), *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, La Découverte, Paris.
- Becker H.S., Geer B., Hughes, E.C., Strauss A.L. (2002), *Boys in White*, The University of Chicago Press.
- Beck U. (2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, Paris.
- Benarrosh Y. (2000), « Tris des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi. », in *Travail et Emploi* n°81, Paris, pp9-26.
- Benarrosh Y. (2003), « Les « trappes d'inactivité » : chômage volontaire ou chômage de résistance ? », in *Travail et Emploi* n°95, Paris, pp73-85.
- Bentabet E. et Michun S. (2003), « Petites entreprises et réseaux : quelle intermédiation pour la formation continue », in *Formation Emploi*, n°84, pp
- Bessy C. (2002), *Représentations, convention et institution. Des repères pour l'économie des conventions*, CEREQ, Document de travail n°20, Paris.
- Bessy C., Eymard-Duvernay F., (dir.) (1997), *Les intermédiaires du marché du travail*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi n°36, PUF, Paris.
- Bessy C., Eymard-Duvernay F., de Larquier G. et Marchal E. (dir.) (2001), *Des marchés du travail équitables ? Approche comparative France/Royaume-Uni*, P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.
- Bezes P. (2000), « Les hauts fonctionnaires croient-ils à leurs mythes ? L'apport des approches cognitives à l'analyse des engagements dans les politiques de réforme de l'Etat. Quelques exemples français (1988-1997) », in *Revue française de science politique*, tome 1, pp307-332.
- Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris.
- Boissonnat J. (1995), *Le travail dans vingt ans*, Rapport au Commissariat au Plan, Editions Odile Jacob / La Documentation française, Paris.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

- Bonvin J.-M. (2004), « The Rhetoric of Activation and Its Effects on the Definition of the Target Groups of Social Integration Policies », in Serrano A. (ed.), *Are Activation Policies Converging in Europe ? The European Employment Strategy for Young People*, Institut syndical européen, Bruxelles, pp10-28.
- Bonvin J.-M. et Burnay N. (2000), « Le tournant procédural des politiques de l'emploi : des situations nationales contrastées », in *Recherches Sociologiques*, 2000/2, Belgique, 2000, pp5-27.
- Bonvin J.-M. et Moachon E. (2005), « L'activation et son potentiel de subversion de l'Etat social », in Vielle P. et al., *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, Ed. PIE-Peter Lang, Bruxelles, pp63-92.
- Bourricaud F. (1963), « En marge de l'œuvre de Talcott Parsons : la sociologie et la théorie de l'action », in Parsons (1963), Introduction, pp1-104.
- Boyer R. (dir.) (1986), *La flexibilité du travail en Europe. Une comparaison européenne entre sept Etats membres entre 1973 et 1985*, La Découverte, Paris.
- Boyer R. (2003), « L'économie des conventions 15 ans après », in *Convention et Institution : approfondissements théoriques et contributions au débat politique*, colloque 12-13 décembre 2003, Grande Arche de la Défense, Paris.
- Cahuc P. et Zylberberg A. (2004), *Le chômage, fatalité ou nécessité ?*, Flammarion, Paris.
- Callon M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction », in *L'Année sociologique*, n°36, pp169-208.
- Caro P. et Roux V. (2004), « Insertion des jeunes et territoire », in *Formation Emploi*, n°87, pp5-14.
- Carré P. (1999), « Motifs et dynamiques d'engagement en formation », in *Education Permanente*, n°136, pp119-131.
- Castel R. (1981), *La gestion des risques. De l'antipsychiatrie à l'après-psychoanalyse*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris.
- Castel R. (1999), « Droit du travail : redéploiement ou refondation ? » in *Droit social*, n°5, mai 1999, pp438-442.
- Centre Info (2000), *Les métiers de l'insertion sociale et professionnelle*, guide technique, Paris.
- Champy F. (1998), *Les architectes et la commande publique*, PUF, Paris.
- Champy F. (2001), *Sociologie de l'architecture*, La Découverte, Paris.
- Champy F. (2004a), « La sociologie contemporaine française des groupes professionnels : ascendance interactionniste, programme épistémologique dominant, ontologie implicite », présentation au Centre d'Etudes Sociologiques de la Sorbonne (CESS), séance n°5 du 11/02/2004, Paris.
- Champy F. (2004b), « 'Real' evolutions and theoretical bias in the diagnosis of social inclusion by the French sociology of professional groups », European Sociological Association Symposium, *Professions, Social Inclusion and Citizenship*, 15-17 April 2004.

Chapoulie J.-M. (1973), « Sur l'analyse des groupes professionnels », in *Revue française de sociologie*, XIV, pp86-114.

Chapoulie J.-M. (1984), « Everett C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie », in *Revue française de sociologie*, XXV, pp582-608.

Chapoulie J.-M. (1996), « E. C. Hughes et la tradition de Chicago », in Hughes (1996), Introduction, pp13-57.

Clément F. et Kaufmann L. (1996) « Esquisse d'une ontologie des faits sociaux. La posologie proposée par John Searle », in *Réseaux*, n°79, CNET.

Cockx B. et Mahy B., *Capital humain et marchés du travail : perspectives régionales et européennes*, Namur – FUNDP, 15<sup>ème</sup> Congrès des économistes belges de langue française, 28 et 29 novembre 2002, CIFOP, pp11-12.

Commission des Communautés Européennes (1993), *Livre Blanc Croissance Compétitivité Emploi*, COM(1993) 700 final.

Commission des Communautés Européennes (1999), Communication de la Commission, *Une stratégie concertée pour moderniser la protection sociale*, COM, (99) 347 final, 14.

Commission des Communautés Européennes (2002a), *Bilan de cinq années de stratégie européenne pour l'emploi*, COM(2002) 416 final.

Commission des Communautés Européennes (2002b), *L'Emploi en Europe*, Bruxelles, juillet.

Commission des Communautés Européennes (2002c), *Évaluation de la mise en œuvre des lignes directrices pour l'emploi 2002*, SEC(2002), 1204.

Commission des Communautés Européennes (2002d), Communication de la Commission concernant la rationalisation des cycles annuels de coordination de la politique économique et de la politique de l'emploi, COM (2002) 487 du 3 septembre 2002.

Commission des Communautés Européennes (2002e), Communication de la Commission, *Renforcer la coordination des politiques budgétaires*, COM (2002), 668, 27 novembre 2002.

Commission des Communautés Européennes (2003a), Communication de la Commission, *L'avenir de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE)*, Une stratégie pour le plein-emploi et des emplois de meilleure qualité pour tous, COM (2003).

Commission des Communautés Européennes (2003b), *Recommandation de la Commission concernant les Grandes Orientations des Politiques Économiques des Etats Membres et de la Communauté*, COM(2003) 170 final.

Commission des Communautés Européennes (2003c), *The 2003 Broad Economic Policy Guidelines BEPGs*, COM (2003) 170 final.

Commission des Communautés Européennes (2003d), *La Commission européenne adopte un instrument pour une gouvernance économique européenne*, Communiqué de Presse, IP/03/508, Bruxelles, 8 avril 2003.

Commission des Communautés Européennes (2003e), Communication de la Commission, *Opter pour la croissance: connaissance, innovation et emploi dans une société fondée sur la cohésion*, Rapport au Conseil européen de printemps du 21 mars 2003 sur la stratégie de Lisbonne pour le renouveau économique, social, et environnemental, COM (2003) 5 final, 14 janvier 2003.

Conseil de l'Union Européenne (1997), *Résolution sur les lignes directrices pour l'emploi en 1998*, 15 décembre.

Conseil de l'Union Européenne (2002), *Recommandation concernant la mise en œuvre des politiques de l'emploi des Etats membres*, 18 février.

Conseil Européen (2000), *Conclusion de la Présidence*, Lisbonne.

Conter B. (2004), « La stratégie européenne pour l'emploi : outil de légitimation ou de transformation des politiques ? », in *L'Année sociale 2003*, ULB, Bruxelles.

Conter B. (2005), « Agences locales pour l'emploi et Titres-services : entre développement de services et activation », in Vielle P. et al., *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, Ed. PIE-Peter Lang, Bruxelles, pp257-276.

Conter B., Maroy C., Oriane J-F (2002), « La formation continue des salariés. Réponse juste et efficace aux mutations industrielles contemporaines ? », in de la Croix D., Docquier F., Mainguet C., Perelman S., Wasmer E. (Eds), *Capital humain et dualisme sur le marché du travail*, De Boeck, Bruxelles, pp301-318.

Conter B., Maroy C., Oriane J-F (2003), « Une approche empirique des effets de la formation professionnelle sur les travailleurs », in Guyot J.-L., Mainguet C., Van Haeperen B. (Eds), *La formation professionnelle continue. L'individu au cœur des dispositifs*, De Boeck, Bruxelles, pp139-167.

Conter B., Gilson S., Vanheerswynghels A. (2004), « Entre deux mondes. L'institutionnalisation d'une zone intermédiaire entre emploi et chômage en Belgique », in Colloque du Matisse, *L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale*, 16-17 septembre 2004, Université de Paris I – Panthéon-Sorbonne.

Copans J. (1999), *L'enquête ethnologique de terrain*, Nathan, Paris.

Corcuff P. (1995), *Les nouvelles sociologies*, Nathan, Paris.

Cormann M. (2002), « Estimation des résultats du Plan Jeunes+ au 30 juin 2001 pour le public 2000 », in *15<sup>ème</sup> congrès des économistes belges de langue française*, Namur, FUNDP.

Coulon A. (1993 a), *L'ethnométhodologie*, Que sais-je ?, PUF, Paris.

Coulon A. (1993 b), *Ethnométhodologie et éducation*, PUF, Paris.

DARES, *Les politiques de l'emploi et du marché du travail*, La Découverte, Paris.

Darmon I., Frade C., Demazière D. et Haas I. (2004), « Formés et formateurs face à la « double contrainte » des programmes de formation à l'employabilité des chômeurs de longue durée », in *Formation Emploi*, n°85, Paris, pp57-75.

Davoine L. et Gratadour C. (2004), « La territorialisation des politiques de l'emploi : enjeux et évaluation à travers l'exemple des politiques d'emploi pour les jeunes en France et en Grande-Bretagne », in in Colloque du Matisse, *L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale*, 16-17 septembre 2004, Université de Paris I – Panthéon-Sorbonne.

Déchaux J.-H. (1995), « Sur le concept de configuration : quelques failles dans la sociologie de Norbert Elias », in *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. 99, pp293-313.

Defalvard H. (2000), *L'économie des Conventions à l'école des institutions*, CEREQ, Document de travail n°2, Paris.

Delaunay Q. (1997), « Entre l'individuel et le collectif : le conventionnalisme, une synthèse compromise », in *Economies et sociétés*, n°12, « Régulations et conventions », pp87-108.

Deleuze G. et Guattari F. (1972-1973), *L'Anti-Oedipe, Capitalisme et schizophrénie*, Les Editions de Minuit, Paris.

- Deleuze G. et Guattari F. (1975), *Kafka, pour une littérature mineure*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Deleuze G. et Guattari F. (1980), *Mille plateaux, Capitalisme et schizophrénie 2*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Deleuze G. et Guattari F. (1991), *Qu'est-ce que la philosophie*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Delfini C. et Demazière D. (2000), « Le traitement de l'offre de l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation », in *Travail et Emploi* n°81, Paris, pp27-40.
- Demazière D. (1992), *Le chômage en crise ? La négociation des identités des chômeurs de longue durée*, Presses Universitaires de Lille.
- Demazière D. (1995), *La sociologie du chômage*, Editions La découverte, Collection Repères, Paris.
- Demazière D. (2003), *Le chômage. Comment peut-on être chômeur ?*, Belin, Paris.
- Demazière D. (2003b), « Matériaux qualitatifs et perspective longitudinale. La temporalité des parcours professionnels saisis par les entretiens biographiques », communication à la 10<sup>ème</sup> Journées d'études CEREQ, *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Caen
- Demazière D. et Dubar C. (1997), *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion*, Nathan, Paris.
- Demazière D. et Dubar C. (2001), « Parcours professionnels, marchés du travail et formes identitaires : une théorisation », communication au Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (CNRS), *Marchés du travail et différenciation sociale*, Huitièmes Journées de Sociologie du Travail, Marseille.
- Demazière D. et Pélage A. (2001), « Mutations de la construction de l'insertion professionnelle. Le cas du dispositif des « emplois jeunes » », in *Education et Sociétés*, n°7/2001/1, pp81-94.
- Desmarez P. (1986), *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Armand Colin, Paris.
- Divay S. (1996), *L'aide à la recherche d'emploi. Des conseils pour sauver la face*, L'Harmattan, Paris.
- Divay S. (2000), « L'aide à la recherche d'emploi : une activité en voie de professionnalisation ? », in *Travail et Emploi* n°81, Paris, pp67-80.
- Divay S. et Gadea C. (2003), « Quand la jeunesse devient une compétence », communication à la 6<sup>ème</sup> conférence de l'association européenne de sociologie (ESA), research networks 15 : sociology of profession, Murcia.
- Dodier N. (1993), « Les appuis conventionnels de l'action. Eléments de pragmatique sociologique. », *Réseau*, n°62, CENT, pp65-85.
- Dosse F. (1995), *L'Empire du sens. L'humanisation des sciences humaines*, La Découverte, Paris.
- Drèze B., Dupont V., Georis P. et Laffineur J.-Y. (1992), *Formations par le travail : une pédagogie contre l'exclusion*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.
- Dubar C. (1991), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.



- Dubar C. (1992), « Formes identitaires et socialisation professionnelle », in *Revue Française de Sociologie*, XXXIII, pp505-529.
- Dubar C. (1994), « L'insertion comme articulation temporelle du biographique au structurel », in *Revue Française de Sociologie*, XXXV, pp283-291.
- Dubar C. (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, PUF, Paris.
- Dubar (2004), *La formation professionnelle continue*, La Découverte, Paris.
- Dubar C. et Tripier P. (1998), *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris.
- Dubet F. (1990), « Action et autoréflexion. Le débat rationnel avec les acteurs comme méthode d'analyse d'action », in *Raisons Pratiques*, n° 1, pp171-193.
- Dubet F. (1994), « Vraisemblance : entre les sociologues et les acteurs », in *L'Année sociologique*, n°44, pp83-107.
- Dubet F. (2002), *Le déclin de l'institution*, Seuil, Paris.
- Duchesne S. et Haegel F. (2004), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien collectif*, Nathan, Paris.
- Dufour P., Boismenu G. et Noël A. (2003), *L'aide au conditionnel: la contrepartie dans les mesures envers les personnes sans emploi en Europe et en Amérique du Nord*, P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.
- Dufresne A. et Raveaud G. (2004), *Capabilities, emploi et salaire*, Document de travail n°04-08, Série Règles, Institutions, Conventions, IDHE, ENS de Cachan, Paris, juin 2004.
- Dupuy J.-P., Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (1989), « Introduction » au numéro spécial *Economie des conventions*, in *Revue économique*, 40, n°2, pp141-145.
- Duran P. (1990), « Le savant et la politique : pour une approche raisonnée de l'analyse des politiques publiques », in *l'Année sociologique*, pp227-259.
- Duran P. et Monnier E. (1992), « Le développement de l'évaluation en France. Nécessités techniques et exigences politiques », in *Revue française de science politique*, volume 42, n°2, pp235-262.
- Duran P. et Thoenig J.-C. (1996), « L'Etat et la gestion publique territoriale », in *Revue française de science politique*, volume 46, n°4, pp580-623.
- Durkheim E. (1950), *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Paris.
- Ehrenberg A. (1995), *L'individu incertain*, Calmann-Lévy, Paris.
- Elias N. (1985), *La société de cour*, Champs Flammarion, Paris.
- Elias N. (1991), *La société des individus*, Fayard, Paris.
- Elias N. (1994), *La dynamique de l'Occident*, Agora Pocket, Paris.
- Elias N. (1995a), *Engagement et distanciation*, Agora Pocket, Paris.
- Elias N. (1995b), *La civilisation des mœurs*, Agora Pocket. , Paris.
- Elias N. (1995c), « Sur le concept de vie quotidienne », in *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. 99, pp237-146.
- Elias N. (1996), *Du temps*, Fayard, Paris.

- Erhel C. et Palier B. (2003), « Les dynamiques de l'Europe sociale et Europe de l'emploi à l'heure de la méthode ouverte de coordination : persistances et convergences », in Euzéby C. et al., (eds.), *Mondialisation et régulation sociale*, L'Harmattan, tome 1, pp. 125-143.
- Esping-Andersen G. (1999), *Les trois mondes de l'Etat-providence. Essai sur le capitalisme moderne*, PUF, Paris, (1990).
- Esping-Andersen G. (2001), « Quel Etat-providence pour le XXI<sup>e</sup> siècle ? Convergences et divergences des pays européens », in *Entre la loi et le contrat*, Esprit, n° 272, février 2001, pp122-150.
- Ewald F. (1986), *L'Etat providence*, Grasset, Paris.
- Eymard-Duvernay F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », in *Revue économique*, 40, n°2, pp329-360.
- Eymard-Duvernay F. (2004), *Economie politique de l'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Eymard-Duvernay F. et Marchal E. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, XXXV, pp5-36.
- Eymard-Duvernay F. et Marchal E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris.
- Eymard-Duvernay F. et Marchal E. (2000), « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », in *Sociologie du travail*, 42, pp411-432.
- Farvaque N. (2003), « Convention et institution d'évaluation dans l'approche par les capacités de Sen : des repères pour l'action publique » in *Convention et Institution : approfondissements théoriques et contributions au débat politique*, colloque 12-13 décembre 2003, Grande Arche de la Défense, Paris.
- Farvaque N. (2004), *L'action publique en faveur de l'insertion des jeunes : dispositifs locaux, administration des politiques et encadrement des intermédiaires*, Document de travail n°04-09, Série Règles, Institutions, Conventions, IDHE, ENS de Cachan, Paris, septembre 2004.
- Farvaque N. (à paraître), « Bases d'information et conventions d'évaluation dans l'approche par les capacités de Sen », in Eymard-Duvernay F. et Favereau O. (eds), *Conventions et Institutions. Approfondissements théoriques et contributions au débat politique*, La découverte, Paris.
- Farvaque N. et Benlemselmi (2003), « La relation d'insertion 'travestie' ? Règles et conventions d'action publique face à la mise en œuvre de la bourse d'accès à l'emploi », in Euzéby C. et al., (eds.), *Mondialisation et régulation sociale*, L'Harmattan, tome 2, pp. 809-823.
- Farvaque N. et Bonvin N. (2003), « Employability and capability : the role of the Local Agencies in implementing social policies », paper presented at the third Conference on capability approach, University of Pavia, septembre 2003.
- Favereau O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », in *Revue économique*, 40, n°2, pp273-328.
- Fitoussi J.-P. (1995), *Le débat interdit*, Arléa / Le Seuil, Paris
- de Fornel M., Ogien A., Quéré L. (2001), *L'ethnométhodologie. Une sociologie radicale*, La Découverte et Syros, Paris.
- Fonds social européen (1997), *Parcours d'insertion*, séminaire de Bruges, octobre 1997.

- Foucault M. (1963), *Naissance de la clinique*, PUF, Paris.
- Foucault M. (1966), *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris.
- Foucault M. (1972), *Histoire de la folie à l'âge classique*, Gallimard, Paris.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Paris.
- Fouilleux E. (2000), « Entre production et institutionnalisation des idées. La réforme de la Politique agricole commune », in *Revue française de science politique*, volume 50, n°2, pp277-305.
- Freidson E. (1984), *La profession médicale*, Payot, Paris.
- Freidson E. (1986), « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique », in *Revue française de sociologie*, XXVII, pp431-443.
- Freidson E. (2001), *Professionalism. The third logic*, Polity, Cambridge.
- Freyssinet (2004), *Le chômage*, La Découverte, Paris.
- FTU/DULBEA (2000), « Evaluations des actions en faveur des demandeurs d'emploi soutenues par le Fonds social européen en Wallonie et dans la Région de Bruxelles-Capitale », dans le cadre du DOCUP Objectif 1, du Programme Opérationnel Objectif 3 et de l'Initiative Communautaire Emploi.
- Fusulier B. (1996), *Entre exclusion et intégration : l'intervalle formateur. Etude des entreprises de formation par le travail*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs (N.J.):Prentice Hall.
- Gautié J. (2003), *Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale*, Document de travail n°30, Centre d'Études de l'Emploi, Paris.
- Gautié J. et Gazier B. (2003), « Les marchés transitionnels du travail : à quel paradigme appartiennent-ils ? », in *Convention et Institution : approfondissements théoriques et contributions au débat politique*, colloque 12-13 décembre 2003, Grande Arche de la Défense, Paris.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs (N.J.):Prentice Hall.
- Gazier B. (1990), « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », in *Sociologie du travail*, 4, pp575-584.
- Gazier B. (2001), « L'employabilité : la complexité d'une notion », in Ouvrage collectif, *L'employabilité : de la théorie à la pratique*, Peter Lang SA, Éditions scientifiques européennes, Bruxelles, 2001.
- Gazier B. (2003), *Tous sublimes. Pour un nouveau plein emploi*, Flammarion, Paris.
- Gazier B. et Lechevalier A. (2004), « Stratégie Européenne de l'Emploi, régimes macroéconomiques et institutionnels, et Marchés Transitionnels du Travail », in Colloque du Matisse, *L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale*, 16-17 septembre 2004, Université de Paris I – Panthéon-Sorbonne.
- Gélot D. et Nivelles P. (dir.) (2000), *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi*, Cahier Travail et Emploi, La documentation Française, Paris.
- Giddens A. (1998), *The third way, the renewal of social democracy*, Polity Press, London.
- Giddens A. (2000), *The third way and its critics*, Polity Press, London.
- Giddens A. (2002), *La Troisième Voie. Le renouveau de la sociale-démocratie*, Seuil, Paris.

- Giffard A. et Guégnard C. (2003), « Territoire, formation, gouvernance : des relations complexes et paradoxales », in *Formation Emploi*, n°84, pp55-65.
- Gilson S. et Glorieux M. (2005), « Le droit à l'intégration sociale comme première figure emblématique de l'Etat social actif », in Vielle P. et al., *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?* P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles, pp233-255.
- Goffman E. (1968), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Goffman E. (1975), *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Guattari F. (1992), *Chaosmose*, Galilée, Paris.
- Hall P.A. (1993), « Policy Paradigms, Social Learning, and the State. The Case of Economic Policymaking in Britain », in *Comparative Politics*, pp275-296.
- Hall P.A. et Taylor R. (1997), « La science politique et les trois néo-institutionnalisme », in *Revue française de science politique*, vol. 47, n°3, pp469-496.
- Hamzaoui M. (2002), *Le travail social territorialisé*, Institut de Sociologie ULB, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.
- Hassenteufel P. et Smith A. (2002), « Essoufflement ou second souffle ? L'analyse des politiques publiques 'à la française' », in *Revue française de science politique*, vol. 52, n°1, pp53-74.
- Heinich N. (1997), *La sociologie de Norbert Elias*, La découverte, Paris.
- Hennion A. (1983), « Une sociologie de l'intermédiaire : le cas du directeur artistique de variétés », in *Sociologie du travail*, n°4-83, pp459-474.
- Hoang-Ngoc L. (2000), *Les politiques de l'emploi*, Seuil, Paris.
- Hughes E.C. (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.
- Husson M. (2003), « La nouvelle stratégie européenne pour l'emploi », in *Chronique Internationale de l'IRES*, n°82, mai 2003.
- D'Irbarne P. (1990), *Le chômage paradoxal*, PUF, Paris.
- Jadot M. (2000), *La politique fédérale de l'emploi. Etat des lieux*, Rapport d'évaluation 2000, Ministère fédéral de l'emploi et du travail, Belgique.
- Javeau C. (1978), *L'enquête par questionnaire. Manuel à l'usage du praticien*, Editions de l'ULB / Editions d'Organisation, Paris.
- Jobert B. (1992), « Représentations sociales, controverses et débats dans la conduite des politiques publiques », in *Revue française de science politique*, volume 42, n°2, pp219-234.
- Jobert B. et Muller P. (1987), *L'Etat en action*, PUF, Paris.
- Jockin B. (2002), *La formation professionnelle en Wallonie*, Etude du CESRW, Liège, mars 2002.
- Joergensen H., Larsen F., Lassen M. et Stamhus J. (1998), « La politique active du marché du travail au Danemark : réforme du marché et décentralisation », in Barbier J.-C. et Gautié J. (sous la direction de) (1998), *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, PUF, Centres d'Études de l'Emploi, Paris.

- Joseph. I. et G. Jeannot (coordonné par) (1995), *Métiers du public, Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, CNRS éditions, collection Recherche et Entreprise, Paris.
- Kaddouri (1997), « Partenariat et stratégies identitaires : une tentative de typologisation », in *Education Permanente*, n°131/1997-2, pp109-126.
- Kaufmann (1995), *Corps de femmes, regards d'hommes. Sociologie des seins nus.*, Nathan, Paris.
- Kaufmann (1996), *L'entretien compréhensif*, Nathan, Paris.
- Kwist J. (2003), « Les stratégies scandinaves d'activation dans les années quatre-vingt-dix : vers un remaniement du concept de citoyenneté sociale et du modèle social scandinave », in *Revue française des Affaires sociales*, n°4 (numéro spécial), *L'Etat providence nordique : ajustements, transformations au cours des années quatre-vingt-dix*, octobre – décembre 2003, La documentation Française, Paris, pp193-222.
- Laïdi Z. (1999), « Qu'est-ce que la troisième voie », in *Les laboratoires de la troisième voie*, revue Esprit, mars-avril 1999.
- Laplantine F. (1996), *La description ethnographique*, Nathan, Paris.
- Lascoumes P. (1990), « Normes juridiques et mises en œuvre des politiques publiques », in *l'Année sociologique*, pp 43-71.
- Latour B. (1995), *La science en action*, Folio essais, Paris.
- Lefebvre A. (2003), « Peut-on tirer des enseignements du modèle nordique ? », in *Revue française des Affaires sociales*, n°4 (numéro spécial), *L'Etat providence nordique : ajustements, transformations au cours des années quatre-vingt-dix*, octobre – décembre 2003, La documentation Française, Paris, pp177-186.
- Lefresne F. (1999), « Employability at the heart of the European employment strategy », in *Transfer*, 4/99.
- Lefresne F. (2003), *Les jeunes et l'emploi*, La Découverte, Paris.
- Legay A. et Monchatre S. (2000), « L'ANPE à l'épreuve du local », in *Travail et Emploi* n°81, Paris, pp41-51.
- Le Moigne J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Paris.
- Hoang-Ngoc L. (2000), *Les politiques de l'emploi*, Seuil, Paris.
- Liénard G. (éd.) (2001), *L'insertion : défi pour l'analyse, enjeux pour l'action*, Mardaga, Liège.
- Lohest O. et Van Haperen B. (2001), « Evaluation du Parcours d'insertion en Région wallonne », *Discussion Papers* n°0103, IWEPS (Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique), Namur.
- Lucas Y. (1994), « Qu'est-ce qu'une sociologie des groupes professionnels ? », in Dubar C. et Lucas Y. (dir.), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Presses Universitaires de Lille.
- Maric M. (1996), « Egalité et équité : l'enjeu de la liberté. Amartya Sen face à John Rawls et à l'économie normative », in *Revue française d'économie*, vol. XI, n°3, pp95-125.
- Maroy C. (1988), *Formation Professionnelle et Professionnels de la Formation*, Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain, Département de sociologie.
- Maroy C. (1990), *Chômage et formation professionnelle*, CIACO, Namur.

- Maroy C. (1995), « L'analyse qualitative d'entretiens », in Albarello L., Digneffe F., Hieranux J.-P., Maroy C., Ruquoy D., de Saint-Georges P. (1995), *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Armand Colin, Paris, pp83-110.
- Maroy C. (2000), « Une typologie des référentiels d'action publique en matière de formation en Europe », in *Recherches Sociologiques*, 2000/2, Belgique, pp45-59.
- Maroy C. (dir.) (2004), « *Sociologie des régulations de l'enseignement. Une comparaison européenne* », in *Recherches Sociologiques*, 2004/2, Belgique, pp1-154.
- Maroy C. et Conter B. (2000), « Développement et individualisation des politiques de formation des adultes », in *Recherches Sociologiques*, 2000/1, Belgique, pp41-53.
- Maroy C. et Van Haeperen B. (2001), « Isomorphisme institutionnel et construction du champ de l'insertion en Wallonie : un processus inachevé », Communication au colloque du CEREQ, *La décentralisation de la formation professionnelle en France : quels changements dans la continuité de l'action publique*, Grenoble, 4 et 5 octobre 2001.
- Maroy C. et Van Haeperen B. (2005), « La structuration du champ de l'insertion en Wallonie : un processus inachevé », in Guyot J.-L., Mainguet C., Van Haeperen B. (Eds), *La formation professionnelle continue. Enjeux sociétaux*, De Boeck, Bruxelles, pp37-64.
- Martuccelli D. (2002), *Grammaires de l'individu*, Gallimard, Paris.
- Martuccelli D. (2004), « Figures de la domination », in *Revue française de science politique*, volume 45, n°3, pp469-497.
- Maurin E. (2002), *L'égalité des possibles. La nouvelle société française*, Le Seuil, Paris.
- Meyer J.-L. (1998), « Intermédiaires de l'emploi et marché du travail », in *Sociologie du travail*, n°3/98, pp345-364.
- Matagne G. (2001), *De l' « Etat Social actif » à la politique belge de l'emploi*, Courier hebdomadaire du CRISP, n°1737-1738, Bruxelles.
- Mény Y. et Thoenig J.-C. (1989), *Politiques publiques*, PUF, Paris.
- Merton R. K., Reader G., Kendall P. (1957), *The Student Physician. Introductory studies in sociology of medical education*, Cambridge, Harvard University Press.
- Merrien F.-X. (1998), « De la gouvernance et des Etats-providence contemporains », in *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n°155, mars 1998, pp62-71.
- Merrien F.-X. (2000), « La restructuration des Etats-providence : « sentier de dépendance » ou tournant néo-libéral ? », in *Recherches Sociologiques*, 2000/2, Belgique, 2000, pp29-44.
- Merrien F.-X. (2002), « Etats-providence en devenir. Une relecture critique des recherches récentes », in *Revue française de sociologie*, vol. 43-2, pp211-242.
- Meyer J.-L. (1998), « Intermédiaires de l'emploi et marché du travail », in *Sociologie du travail*, n°3/98, pp345-364.
- Morel S. (2000), *Les logiques de la réciprocité. Les transformations de la relation d'assistance aux États-Unis et en France*, Paris, Presses universitaires de France.
- Morel S. (2004), « Workfare and Insertion : How the U.S. and French Models of Social Assistance Have Been Transformed », in Gilbert N. et Parent A. (Eds), *Welfare Reform. A Comparative Assessment of the French and U.S. Experiences*, ISSA – AISS - IVSS, pp93-142.

Moro E. et Fusulier B., « Rationaliser le Parcours de formation des demandeurs d'emploi : entre contrainte et autonomie », in Philippart A. et Vandeveld L. (Eds), *L'éducation dans tous ses états. Influences européennes et internationales sur les politiques nationales d'éducation et de formation*, Actes du Colloque international organisé à Bruxelles du 9 au 12 mai 2001, AFEC-CEDEF, pp157-166.

Moulin R. (1983), « De l'artisan au professionnel : l'artiste », in *Sociologie du travail*, n°4-83, pp388-403.

Muller P. (2000), « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique », in *Revue française de science politique*, volume 50, n°2, pp189-207.

Muller P. et Surel Y. (1998), *L'analyse des politiques publiques*, Editions Montchrestien, E.J.A., Paris.

Nicole-Drancourt C. (1991), *Le labyrinthe de l'insertion*, La documentation française, Paris.

Nioche J.-P. et Poinard R. (éd.) (1984), *L'évaluation des politiques publiques*, Economica, Paris.

ONEM (1986), *L'Office National de l'Emploi a 50 ans ... 1935-1985*, ONEM, Bruxelles.

Orianne J.-F. et Conter B. (2001), « L'influence du Fonds social européen sur les politiques et les pratiques de formation continue en Wallonie et à Bruxelles », in Philippart A. et Vandeveld L. (Eds), *L'éducation dans tous ses états. Influences européennes et internationales sur les politiques nationales d'éducation et de formation*, Actes du Colloque international organisé à Bruxelles du 9 au 12 mai 2001, AFEC-CEDEF, pp291-298.

Orianne J.-F. (2004), « Le traitement clinique du chômage : une approche par les capacités ? », communication EUROCAP WP4, 3 décembre 2004, ENS Cachan, Paris.

Orianne J.-F. (2005a), « Politiques actives d'emploi et professionnels de l'employabilité : critique et clinique », in *Travail Emploi Formation*, 2005/2, Bruxelles, à paraître.

Orianne J.-F. (2005b), « L'Etat social actif en action : troubles de l'employabilité et traitement clinique du chômage », in Vielle P. et al., *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, ED. PIE-Peter Lang, Bruxelles, pp179-207.

Orianne J.-F., Maroy C., Moulart T., Vandenberghe V., Waltenberg F. (2004), *Mises en œuvre locales des formules d'activation des politiques d'emploi*, Academia Press, Gent.

Orléan A. (1989), « Pour une approche cognitive des conventions économiques », in *Revue économique*, 40, n°2, pp241-272.

Orléan A. (2000), « L'individu, le marché et l'opinion », in *Esprit*, novembre 2000, pp51-75.

Ourliac G. et Pierron R. (2003), « Décision régionale et animation territoriale : deux approches articulées pour outiller les acteurs », in *Formation Emploi*, n°84, pp27-41.

Padioleau J.-G. (1982), *L'Etat au concret*, PUF, Paris.

Palier B. (2002), « De la crise aux réformes de l'Etat-providence. Le cas français en perspective comparée », in *Revue française de sociologie*, vol. 43-2, pp243-275.

Palier B. et Bonoli G. (1999), « Phénomènes de *path dependence* et réformes des systèmes de protection sociale », in *Revue française de science politique*, vol. 49, n°3, pp399-420.

Paradeise C. (1984), « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », in *Revue française de sociologie*, XXV, pp352-375.

- Paradeise C. (1985), « Rhétorique professionnelle et expertise », in *Sociologie du travail*, n°1-85, pp17-31.
- Paradeise C. (1988), « Les professions comme marchés du travail fermés », in *Sociologie et sociétés*, vol. XX, n°2, pp9-21.
- Parsons T. (1963), *Eléments pour une sociologie de l'action*, Plon, Paris.
- Peretz H. (1998), *Les méthodes en sociologie : l'observation*, La découverte, Paris.
- Périlleux T. (2001), *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Périlleux T. (2005), « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale », in Vielle P. et al., *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, ED. PIE-Peter Lang, Bruxelles, pp301-322.
- Pharo P. (2000), « Le sens objectif des faits sociaux. Problèmes sémantiques de la sociologie compréhensive », in *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XXXVIII, 2000, n°119, pp139-157.
- Piaser A. (1986), *Les mouvements longs du capitalisme belge*, Vie Ouvrière, Bruxelles.
- Pierru E. (2005), *Guerre aux chômeurs ou guerre au chômage*, Editions du Croquant, Broissieux.
- Plasterman P. (2003), *La notion de chômage involontaire 1945-2003*, Courier hebdomadaire du CRISP, n°1806, Bruxelles.
- Pochet P. (2003), « La stratégie européenne pour l'emploi à la croisée des chemins », in Degryse C. et Pochet P. (dir.) (2003), *Bilan social de l'Union européenne 2002*, Institut Social Européen, Bruxelles, pp61-97.
- Pochet P. (2004), « La nouvelle stratégie européenne pour l'emploi », in Degryse C. et Pochet P. (dir.) (2004), *Bilan social de l'Union européenne 2003*, Institut Social Européen, Bruxelles, pp77-95.
- Pochet P. et Paternotre M. (1998), « Employabilité » dans le contexte des lignes directrices de l'Union européenne sur l'emploi, Observatoire social européen, octobre 1998.
- Pochet P. et Degryse C. (2003), « La nouvelle stratégie européenne pour l'emploi », in *Revue belge de sécurité sociale*, 2<sup>ème</sup> trimestre, pp583-601.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A. P. (1997). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Gaëtan Morin Editeur.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris.
- Radaelli C. M. (2000), « Logiques de pouvoirs et récits dans les politiques publiques de l'Union européenne », in *Revue française de science politique*, volume 50, n°2, pp255-275.
- Rameaux C. (1997), « Pour un dialogue sans syncrétisme entre théorie de la régulation et théorie des conventions », in *Economies et sociétés*, n°12, « Régulations et conventions », pp87-108.
- Raveaud G. (2003), « La stratégie européenne de l'emploi : une première évaluation », in Euzéby C. et al., (eds.), *Mondialisation et régulation sociale*, L'Harmattan, tome 1, pp. 159-173.



- Raveaud G. (2004a), *Economie politique de la Stratégie Européenne pour l'Emploi*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Paris X – Nanterre.
- Raveaud G. (2004b), *Causalité, holisme méthodologique et modélisation « critique » en économie*, Document de travail n° 04-01, Série Règles, Institutions, Conventions, IDHE, ENS de Cachan, Paris, janvier, 2004.
- Reynaud J.-D. (1979), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », in *Revue française de sociologie*, XX, pp367-376.
- Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in *Revue française de sociologie*, XX, pp5-18.
- Robeyns I. (2005), « The Capability Approach : a theoretical survey », in *Journal of Human Development*, 6 (1), pp93-114.
- Rosanvallon P. (1995), *La nouvelle question sociale. Repenser l'Etat-providence*, Le Seuil, Paris.
- Rose J. (1998), *Les jeunes face à l'emploi*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Sabatier P. A. et Schlager E. (2000), « Les approches cognitives des politiques publiques : perspectives américaines », in *Revue française de science politique*, volume 50, n°2, pp209-234.
- Salais R. (1985), « La formation du chômage comme catégorie : le moment des années 1930 », in *Revue économique*, 36, n°2, pp321-365.
- Salais R. (1989), « L'analyse économique des conventions du travail », in *Revue économique*, 40, n°2, pp199-240.
- Salais (1998), « A la recherche du fondement conventionnel des institutions », in Salais R., Chatel E., Rivaud-Danset D. (eds), *Institutions et Conventions. La réflexivité de l'action économique*, ED. de l'EHESS, Paris, pp255-291.
- Salais R. (2004) « La politique des indicateurs. Du taux de chômage au taux d'emploi dans la stratégie européenne pour l'emploi », in Zimmermann B. (ed.), *Les sciences sociales à l'épreuve de l'action. Le savant, le politique et l'Europe*, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris, pp. 287-331.
- Salais R., Baverez N. et Reynaud B. (1986), *L'invention du chômage*, PUF, Paris.
- Salais R. et Storper M. (1993), « Les conventions de l'Etat entre les personnes », in Salais R. et Storper M. (éds), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, EHESS, pp331-348.
- Salais R. et Villeneuve R. (dir.) (2005), *Europe and the Politics of Capabilities*, Cambridge University Press.
- Sen A. (1993), *Ethique et économie*, PUF, Paris.
- Sen A. (1997), « L'inégalité, le chômage et l'Europe d'aujourd'hui », in *Revue internationale du travail*, vol. 136, n°2, pp169-186.
- Sen A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Editions du Seuil, Paris.
- Sen A. (2000b), « Travail et droits », in *Revue internationale du travail*, vol. 139, n°2, pp129-139.

- Schmid, G. (1995), « Le plein emploi est-il encore possible ? Les marchés du travail 'transitoires' en tant que nouvelle stratégie dans les politiques d'emploi », in *Travail et Emploi*, n°65, pp5-17.
- Schmid, G. et Gazier, B. (eds.) (2002), *The Dynamics of Full Employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Simonin (dir.) (1995), *Les politiques publiques de l'emploi et leurs acteurs*, Cahier du Centre d'Études de l'Emploi n° 34, PUF, Paris.
- Simoulin V. (2000), « Emission, médiation, réception ... Les opérations constitutives d'une réforme par imprégnation », in *Revue française de science politique*, volume 50, n°2, pp333-350.
- de Singly F. (1992), *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Nathan, Paris.
- Strauss A. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, L'Harmattan, Paris.
- Supiot A. (dir.) (1999), *Au-delà de l'emploi, Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, rapport pour la Commission européenne, Flammarion, Paris.
- Supiot A. (2001), « La fonction anthropologique du droit », in *Entre la loi et le contrat*, Esprit, n° 272, février 2001, pp151-173.
- Surel Y. (1998), « Idées, intérêts, institutions dans l'analyse des politiques publiques », in *Pouvoirs*, n°87, pp161-178.
- Surel Y. (2000), « L'intégration européenne vue par l'approche cognitive et normative des politiques publiques », in *Revue française de science politique*, volume 50, n°2, pp235-254.
- Théret B. (2000), « Nouvelle économie institutionnelle, économie des conventions et théorie de la régulation : vers une synthèse institutionnaliste ? », in *La lettre de la régulation*, n°35, pp1-4.
- Thévenot L. (1989), « Equilibre et rationalité dans un univers complexe », in *Revue économique*, 40, n°2, pp147-197.
- Thoenig J.-C. (1998), « Politiques publiques et action publique », in *Revue Internationale de Politique Comparée*, Vol. 5, n°2, pp295-314.
- Topalov C. (1987), « Invention du chômage et politiques sociales au début du siècle », in *Les Temps Modernes*, 496-497, pp53-92.
- Vandenbroucke F. (1999), « L'Etat social actif : une ambition européenne », Exposé Den Uyl, 13 décembre 1999, Amsterdam.
- Vandenbroucke F. (2000), « L'Europe sociale après la présidence portugaise : les défis à court terme », in *Revue belge de sécurité sociale*, n° 3, septembre 2000.
- Verly J. (1999), *Les rouages de l'emploi : relations collectives de travail et protection sociale*, Academia Bruylant, Bruxelles.
- Vielle P., Pochet P., Cassiers I. (dir.) (2005), *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, ED. PIE-Peter Lang, Bruxelles.
- Vrancken D. (1998), « De la profession au marché du travail », in De Coster M. et Pichault F. (dir.), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck, Bruxelles, pp 253-274.
- Vrancken D. (2002), *Le crépuscule du social*, Editions Labor, Bruxelles.
- Weber M. (1959), *Le savant et le politique*, Plon, Paris.

Weber M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, Paris.

Weller J.-M. (1999), *L'Etat au guichet*, Desclée de Brouwer, Paris.

Whyte W. F. (1996), *Street corner society. La structure sociale d'un quartier italo-américain*, Préface de Henri Peretz, La découverte, Paris.

Zarifian P. (1999), *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, Paris.



# Liste des acronymes et abréviations

---

AC	Administration centrale (FOREM)
ADA	Agent en démarche administrative (FOREM)
ACS	Agent contractuel subventionné
AFT	Association de formation par le travail
AGI	Agent d'insertion (FOREM)
ALE	Agence locale pour l'emploi
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ARAE	Atelier de recherche active d'emploi (FOREM)
ASTA	Association des services de transports adaptés
AWIPH	Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées
BP	Bureau de placement
BPNP	Bureau de placement non permanent
CA	Centre d'accueil
CACF	Comité d'accompagnement des carrefours formation
CAP	Conseiller en accompagnement professionnel (FOREM)
CAPAS	Conseiller en accompagnement professionnel assistant social (FOREM)
CCA	Cadre communautaire d'appui
CCI	Chômeur complet indemnisé
CDA	Conseiller en démarche administrative (FOREM)
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEFA	Centre de formation en alternance
CEFE	Commission emploi formation enseignement
CEFO	Carrefour Emploi Formation
CEPEONS	Conseil des pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel neutre subventionné
CESI	Certificat d'études secondaires inférieur
CESRW	Conseil économique et social de la Région wallonne
CESS	Certificat d'études secondaires supérieur
CF	Carrefour Formation
CIMC	Change & Improvement Management Center (FOREM)
CIRH	Consultant interne en ressources humaines (FOREM)
COCOF	Commission communautaire française
COISP	Centre d'orientation et d'insertion socioprofessionnelle
COP	Conseiller en orientation professionnelle (FOREM)
CP	Conseiller particulier (FOREM)
CPAS	Centre public d'aide sociale
CPMS	Centre psycho-médico-social
CRE	Conseiller en recherche d'emploi
CSEF	Comité subrégional de l'emploi et de la formation
CSRC	Commission sous-régionale de coordination (du parcours d'insertion)
CSRP	Conseiller du service relations partenariales (FOREM)
DEI	Demandeur d'emploi inscrit
DGEE	Direction générale de l'économie et de l'emploi (Ministère de la Région wallonne)
DII	Dispositif intégré d'insertion
DR	Direction régionale (FOREM)
DULBEA	Département d'économie appliquée de l'Université Libre de Bruxelles
EAP	Entreprise d'apprentissage professionnel
EC	Economie des conventions

EFT	Entreprise de formation par le travail
EPS	Enseignement de promotion sociale
ERE	Espace ressources emploi
ESA	Etat social actif
ETP	Equivalent temps plein
FBIE	Fonds budgétaire interdépartemental de promotion de l'emploi
FELSI	Fédération des écoles libres subventionnées indépendantes
FOREM	Office de la formation professionnelle et de l'emploi
FP	Formation professionnelle
FSE	Fonds social européen
FTU	Fondation travail université
GàT	Groupes à tâches (Carrefour Formation)
GDE	Gestionnaire des demandeurs d'emploi
GIRSEF	Groupe interfacultaire de recherche sur les systèmes d'éducation et de formation
GO	Gestionnaire d'offres d'emploi
GOPE	Grandes orientations de politique économique
GTA	Groupes techniques d'appui (Carrefour Formation)
IFPME	Institut de formation des petites et moyennes entreprises
IWEPS	Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique
MIRE	Mission régionale
MOC	Méthode ouverte de coordination
MTT	Marché transitionnel du travail
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OISP	Organisme d'insertion socioprofessionnelle
OIT	Organisation internationale du travail
ONEM	Office national de l'emploi
ONPC	Office national de placement et de chômage
ORBEM	Office régional bruxellois de l'emploi
PAC	Plan d'accompagnement des chômeurs
PAN	Plan d'actions national
PAR	Plan d'actions régional
PFI	Plan formation insertion
PI	Parcours d'insertion
PIB	Produit intérieur brut
PJ+	Plan Jeunes Plus
PNB	Produit national brut
PO	Programme opérationnel
PRC	Plan de résorption du chômage
PRIME	Projets régionaux d'insertion dans le marché de l'emploi
PTP	Programme de transition professionnelle
ROME	Répertoire opérationnel des métiers (ANPE)
SDF	Sans domicile fixe
SEE	Stratégie européenne pour l'emploi
SEGEC	Secrétariat général de l'enseignement catholique
SES	Services des études et de la statistique de la Région wallonne
SLAIE	Services locaux d'accueil et d'information pour l'emploi
SNU	Supérieur non universitaire
SPE	Service public d'emploi
SPP	Service Public Fédéral de Programmation des Politiques Scientifiques
SSTC	Services fédéraux des affaires scientifiques techniques et culturelles
SU	Supérieur universitaire
TCT	Troisième circuit de travail

# Resumé

---

Cette thèse prend pour objet une politique publique : la politique du Parcours d'insertion. Menée dans les différents Etats membres de l'Union depuis le milieu des années 1990, au nom d'une meilleure intégration et coordination des multiples actions destinées aux personnes en recherche d'emploi, cette politique « active » d'emploi vise le développement de l'*employabilité* des chômeurs, entendons par là leur capacité d'insertion socioprofessionnelle, leurs « chances » d'accéder à un emploi durable et de qualité.

Nous procédons à l'analyse de cette politique publique sous l'angle, bien particulier, du travail quotidien de trois groupes d'intermédiaires publics du marché du travail chargés de mettre en œuvre cette politique en Région wallonne (Belgique), d'en traduire les énoncés en action sur autrui : les conseillers en accompagnement professionnel du FOREM, les conseillers en formation de Carrefour Formation, les travailleurs sociaux d'Entreprises de Formation par le Travail.

L'analyse tend à montrer que l'action de ces intermédiaires oriente le traitement du chômage dans une voie clinique : l'action des intermédiaires publics du marché du travail, qui vise principalement à mettre le chômeur au travail sur lui-même, repose sur la construction professionnelle de « troubles » de l'employabilité.

**MOTS-CLES :** Activation – Chômage – Economie des conventions – Employabilité – Individualisation – Parcours d'insertion – Processus de civilisation – Profession consultante – Service Public d'Emploi – Sociologie des professions – Territorialisation