



# Accélérer la reconnaissance de nouvelles qualifications : un formidable défi

Entretien avec Josiane Teissier

par Jean-Frédéric Vergnies

## **Jean-Frédéric Vergnies**

*Quelle est l'ambition originelle de ce programme ?*

### **Josiane Teissier**

Ce programme est un formidable pari, de ceux qui peuvent donner envie de s'engager et de gagner, précisément parce qu'il est très ambitieux, en misant sur la capacité de création et d'innovation que des décennies de programmes d'aide à l'emploi avaient oublié de solliciter.

Le pari est à la fois économique, social et politique. Économique : créer de nouveaux services correspondant à des besoins sociaux actuellement non satisfaits. Social : créer des emplois évidemment, mais aussi permettre à des personnes et à des organismes, d'explorer et faire émerger les nouveaux besoins sociaux, de construire les services adaptés, de se forger des compétences qui assurent la maîtrise de l'activité professionnelle, et d'obtenir ainsi une reconnaissance sociale de cette maîtrise, sans laquelle il n'y a pas de professionnels (cf. dans ce dossier le texte de C. Guitton). Politique : la reconnaissance sociale de l'utilité du service rendu d'une part, et du professionnalisme des personnes qui le rendent d'autre part, va supposer une parole organisée sur l'espace public pour que se tisse cette double reconnaissance.

Il s'agit bien d'un pari, qui peut être gagné ou perdu. Dans ce dernier cas, le programme se replierait sur des services déjà existants et la reconnaissance sociale serait celle de formes stigmatisantes d'insertion. Or le défi à relever consiste à faire que tout un secteur d'activité innove, crée des emplois, des nouvelles qualifications, et que les partenaires sociaux, les pouvoirs publics, confortent ce processus d'innovation dans un laps de temps extrêmement court. Il est clair que pour réussir et gagner le pari, il s'agit d'injecter

dans le système beaucoup d'énergie, de volonté, et surtout des pratiques qui dérangent le fonctionnement habituel de tous ces acteurs. C'est bien ce qui est engagé depuis trois ans. Si on a pu parler de « laboratoire social », c'est sans doute parce que toutes choses égales par ailleurs, ce programme ambitionne de faire fonctionner, en accéléré, des processus sociaux qui ont une autre temporalité. Cela ne peut se faire sans solliciter des ressources habituellement peu mobilisées, sans modifier des pratiques bien rodées, tant du côté de employeurs que des pouvoirs publics, sans faire émerger de nouvelles façons d'assumer le travail, et c'est ce qui est attendu des jeunes salariés, mais que l'action collective peut contribuer à valoriser ou à étouffer.

### **J.-F. V.**

*L'ambition du programme va donc au-delà d'un nouveau dispositif d'insertion ?*

### **J. T.**

Certainement, je dirais même que la question de « l'insertion » à l'origine n'est pas posée : la notion d'insertion renvoie à un existant dans lequel il faut se glisser, se mouler, se conformer. Ici, l'existant est pointé comme devant bouger, et comme devant être modifié par les jeunes salariés eux-mêmes. Appel à l'initiative des jeunes adultes eux-mêmes dans la définition et la construction du nouveau service, ce programme rompt résolument avec les politiques d'insertion ou d'aide à l'emploi. Dans sa philosophie, il peut être considéré comme un investissement immatériel même s'il finance du fonctionnement.

Il s'agit de constituer un capital immatériel de compétences, d'expertise. C'est pourquoi la question de la professionnalisation est l'autre face de la question de la pérennisation, et qu'elle renvoie à la fois à la compétence individuelle et à la compétence collecti-

ve d'une organisation qui devra se saisir des nouvelles façons de développer les services. L'enjeu est celui d'une transformation sociale : investir un espace de besoins sociaux ; transformer les façons actuelles de produire les services, qui laissent en friche ces besoins ; miser très concrètement sur l'inventivité des salariés...

**J.-F. V.**

*Les pouvoirs publics peuvent-ils intervenir sur la professionnalisation une fois lancé le programme ?*

**J. T.**

Au départ du programme, la professionnalisation est envisagée à partir de trois principes. Tout d'abord, la professionnalisation est l'affaire des employeurs et de leurs salariés. Elle doit se construire en même temps que les nouvelles activités se déploient. La formation, si elle s'avérait nécessaire, devrait être prise en charge normalement, comme l'est la formation de tout salarié, par le biais soit du plan de formation de l'entreprise, soit du congé individuel de formation. En second lieu, la reconnaissance des qualifications acquises engage de manière particulière la responsabilité des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. Enfin, employeurs et jeunes étant mis en situation d'innovation, d'expérimentation, il semblait incontournable de prévoir, de la part des pouvoirs publics, un « appui ». Ses modalités restaient à préciser, mais pouvaient être un accompagnement, adossé à une capitalisation des expériences.

Au cours d'une première phase de gestation, employeurs et salariés se sont lancés « à corps perdu » dans la bataille des nouveaux services, dans des situations plus ou moins exemplaires (car il est difficile d'éviter totalement les approximations voire les dérives). Ces situations ont globalement correspondu à un déploiement réel de nouvelles activités de service, dans des champs très divers : l'environnement, le soutien aux réseaux associatifs, la prévention des incivilités, le développement de l'accès aux ressources culturelles, aux nouvelles technologies. Là, on peut dire que la professionnalisation était en route : définir de nouveaux champs d'intervention, les situer par rapport aux activités existantes des organisations, structurer une activité en réponse aux besoins repérés, de façon individuelle et collective... Tout cela participe à la construction d'une nouvelle expérience, pour le salarié et pour son entreprise, expérience qui est le socle du professionnalisme.

Durant cette période, les pouvoirs publics se sont organisés pour « accompagner » ou « appuyer » ces

expériences, et pour les capitaliser. Ils préparent également la phase ultérieure de reconnaissance sociale, en termes de certification et de grille de classification. Sur ce champ, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont la main. C'est pourquoi, dans un premier temps, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité a institué des « plates-formes régionales d'appui à la professionnalisation » rassemblant les services déconcentrés de l'État qui avaient en responsabilité le suivi des emplois-jeunes de leur secteur (ainsi que des institutions ressources comme le Centre national de la fonction publique territoriale ou l'AFPA) ; une structure homologuée a été instituée à l'échelon national (la Cellule nationale d'appui à la professionnalisation), ce qui lui permet d'assumer une responsabilité pleine et entière en matière de certification (cf. dans ce dossier le texte de A-M. Charraud).

Comment cela s'est-il passé ? Il est difficile d'en rendre compte brièvement et fidèlement, le sujet étant vaste et complexe. Les services déconcentrés de l'État ont été confrontés à un type de mission auquel ils ne sont pas réellement préparés et pour lequel ils ne sont pas vraiment organisés, ni leurs agents formés. Il a donc fallu qu'eux aussi inventent. Ce n'est pas le moindre des intérêts de ce programme d'avoir positionné les pouvoirs publics sur de nouveaux types de services à rendre. De quelle nature pouvait être l'appui à apporter aux employeurs et aux jeunes pour soutenir la professionnalisation, en dehors du financement des formations (activité assez connue) ? Même si les problématiques de développement local sont présentes dans ces services, elles ne sont pas encore suffisamment établies pour constituer un axe d'intervention structurant, et transformant y compris la gestion des aides publiques. En outre, les pouvoirs publics ont eu à surmonter des difficultés liées à la répartition des missions, entre échelon régional, pour les questions de professionnalisation, et échelon local pour l'émergence et l'instruction des projets. Cela a pu constituer un frein pour celles des plates-formes régionales qui n'ont pas réussi à tisser, dès le départ, un maillage avec les échelons locaux. Mais cela a permis aussi d'organiser une réflexion collective, à cet échelon, sur les questions de professionnalisation, qui était absolument nécessaire pour que se construise cette nouvelle catégorie désignée par le terme de « professionnalisation ».

Il semble que, dans ce premier temps de gestation, quelques employeurs et jeunes salariés ont pu bénéficier d'une véritable action d'accompagnement dans la construction de leur activité nouvelle, tandis que se

construisait progressivement une représentation collective de ce que pouvait être le processus de professionnalisation. En témoignent les multiples guides à destination des salariés et/ou des employeurs, les nombreux travaux d'analyse des emplois, qui ont été produits par les plates-formes régionales ou par les ministères centraux. L'efficacité de ce travail sera pleinement assurée si un investissement particulier est fait pour que les destinataires de ces productions s'en emparent, et pour que les pistes ouvertes soient empruntées, deviennent des cheminements ; et cela n'est pas le plus simple !

De son côté, l'échelon national a également inventé de nouveaux modes d'intervention autour de la professionnalisation. En effet, la nécessité d'une action déssectorisée et d'une organisation interministérielle a été posée d'emblée. C'est l'objet même du programme qui poussait à faire ce choix : les nouveaux services émergent essentiellement aux frontières érigées par la sectorisation de l'action publique, là où la rationalité et la logique sectorielle font le jeu des processus d'exclusion, de déliaison sociale.

Sur l'enjeu de la certification, il paraissait important d'éviter deux écueils : ne rien faire et renvoyer les jeunes salariés aux diplômes existants les plus proches ; ou multiplier les diplômes en les adaptant au plus près aux situations de travail existantes. La solution envisagée a été de faire l'inventaire des diplômes susceptibles de rentrer dans le champ des nouveaux services, d'étudier les nouvelles configurations d'emploi en émergence. Et seulement alors, on peut envisager des évolutions ou des créations de diplômes en fonction de la comparaison entre référentiels d'activités correspondant aux diplômes et référentiels d'activité des emplois en construction. La démarche est simple, mais semblait particulièrement difficile, compte tenu de l'absence de tradition de coopération des ministères (c'est le moins qu'on puisse dire...) sur la question des diplômes. Nous parlions de pari : déjà, dans cette première phase, quelque chose a été gagné. Cela reste sans doute à conforter, mais cela témoigne de la vitalité, de la capacité d'innovation de ce programme. Pour la première fois à ce point, dans l'histoire des institutions qui ont en charge la certification en France, les ministères compétents se sont réunis, ont accepté de comparer les diplômes existants, ont « mis référentiels sur table », ont clairement énoncé les procédures et conditions d'accès aux diplômes, ont parfois assoupli ces conditions, et ont abouti à un document commun. Ce document va être adressé à tous les professionnels

et relais des plates-formes régionales de professionnalisation. En outre, anticipant la réforme de la loi sur la validation des acquis de l'expérience, ils ont mis au point un « cadre pour l'établissement d'une attestation d'activité » à destination des employeurs et des jeunes. Ce document va pouvoir, dès à présent, être utilisé comme outil d'accompagnement pour rendre lisibles les activités des salariés, et plus tard, aider à les orienter dans la recherche optimale du diplôme pour lequel ils pourront faire valider leurs acquis professionnels. Il suffit de rencontrer des jeunes salariés engagés dans ces nouvelles activités pour se rendre compte de l'importance accordée à cet investissement des pouvoirs publics sur la question de la certification.

Un travail reste encore à faire pour rendre lisibles la myriade d'emplois qui s'identifient par des intitulés multiples, pour les regrouper en de grandes configurations cohérentes pouvant servir de base à la définition de nouveaux diplômes et pour affiner suffisamment l'analyse des blocs d'activités nécessitant des aménagements de diplômes existants. Nous en sommes à une phase d'études complémentaires et surtout d'appropriation, par les acteurs de la certification, des études en voie d'achèvement. On peut penser que l'impatience politique sera contenue et préservera ce temps de maturation et que la coopération interministérielle se poursuivra de façon aussi exemplaire.

#### **J.-F. V.**

*La reconnaissance sociale passe aussi par le dialogue social et les grilles de classification : ou en est-on aujourd'hui ?*

#### **J. T.**

Il fallait un peu de temps pour que les nouvelles activités fassent la preuve de leur existence. On peut dire à présent que c'est chose faite, et que de nouvelles « identités professionnelles » sont en émergence (cf. dans ce dossier le texte de C. Labruyère). Elles pourront devenir bientôt objet de négociation. Mais rien n'est joué encore en raison de l'éclatement géographique, sectoriel et institutionnel des nouveaux emplois.

Il paraît important que ces identités professionnelles émergent autrement qu'à travers le travail des experts qui ont pu faire des enquêtes, qu'elles deviennent perceptibles aux intéressés eux-mêmes. C'est là que le pari d'une réussite en cinq ans est le plus difficile à tenir. Peut-on accélérer cette prise de conscience par les intéressés eux-mêmes qu'ils ont une activité qui a

un sens social large, par-delà leur lieu de travail ? Peut-on favoriser des regroupements pour que s'effectue cette prise de conscience ? Qui peut assumer ce rôle de catalyseur qui seul permettra sinon la précipitation, en tout cas, l'accélération de l'histoire ?

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, en incitant ses services déconcentrés à organiser des rencontres, des débats, et les autres ministères en les organisant eux-mêmes et de façon répétée (à Montpellier, au Stade de France, en Arles, à Lille...), jouent sans nul doute un rôle mobilisateur pour la construction de ces nouvelles identités professionnelles. Leur action concertée en matière de diplômés ne peut que conforter ce processus.

Reste la question de la mobilisation des syndicats, jusque-là présents essentiellement pour organiser des actions revendicatives précises et localisées (ce qui constitue également, comme le dit Chantal Labruyère, un ferment de professionnalisation) : comment parviendront-ils à organiser leur représentation dans un paysage aussi morcelé ? C'est l'affaire des années 2000 et suivantes. D'ores et déjà, des choix se nouent du côté des employeurs, qui engagent l'avenir, notamment à travers l'adhésion de certaines associations nouvellement créées, à des conventions collectives qui les positionnent, ainsi que leurs salariés, par rapport à des grilles de classification existantes. Ces choix peuvent être différents pour un même type d'activité : qu'est-ce que cela générera en termes de reconnaissance professionnelle ? Beaucoup de questions ouvertes et un champ d'observation passionnant !

#### **J.-F. V.**

*La formation professionnelle est-elle vraiment assumée par les employeurs ?*

#### **J. T.**

Les instances interministérielles d'appui à la professionnalisation (régionales et nationales) ont rapidement identifié les cas dans lesquels l'employeur connaissait des difficultés pour assumer sa responsabilité en matière de formation (notamment certaines petites collectivités locales ou les micro-associations).

Dans les rencontres nationales organisées par certains ministères, une demande de formation s'est vivement exprimée du côté des jeunes salariés. Dans le même temps, souvent, les formations organisées, en réponse à ces demandes, ne trouvaient pas preneur. On peut penser qu'elles étaient inadaptées à la demande ou bien que la demande était autre. Ainsi, sous couvert

de formation, il s'agissait d'une demande de reconnaissance de leur professionnalité qui s'exprimait. Bref, la formation était attendue plus pour l'effet « signal » de reconnaissance que pour son action de construction de nouvelles compétences : la demande de formation serait en quelque sorte le symptôme d'une demande de reconnaissance sociale.

Quoi qu'il en soit, ce type de demande ne peut laisser indifférent, et notamment les pouvoirs publics. Certains conseils régionaux, associés aux plateformes régionales d'appui à la professionnalisation, se sont mobilisés très tôt sur cette question, et de façon diversifiée. Cela peut être une intervention qui prend pour objet le parcours du jeune, indépendamment de l'activité qu'il exerce : il s'agit alors d'une aide au bilan personnel et à la construction d'un projet professionnel, puis d'une aide à la formation pour réaliser ce projet. Nous sommes là dans la configuration traditionnelle des politiques d'aide à l'insertion, comme elles ont pu être conçues pour des demandeurs d'emploi, alors qu'il s'agit ici de salariés : les frontières bougent...

L'intervention peut au contraire viser essentiellement l'adaptation du jeune à son emploi, et sa qualification dans l'emploi. Nous sommes alors dans des problématiques d'aide au développement de la formation des salariés, que l'État et certains conseils régionaux ont su développer à travers, notamment, les engagements de développement de la formation (EDDF) et en amont, les contrats d'étude prospective (CEP) grâce auxquels sont identifiées les évolutions sectorielles, et l'émergence de nouveaux emplois. Dans ce cas de figure d'une formation dans l'emploi occupé, deux grandes tendances se font jour : ou bien la formation est conçue a priori, en fonction d'un référentiel d'emploi prédéfini ; ou bien elle se construit en même temps que surgissent les problèmes à résoudre, et contribue à étayer l'activité qui, en se développant dans le sens d'une meilleure maîtrise de certaines questions, en ouvre d'autres et appelle à de nouvelles réponses formatives.

Bien entendu, le premier cas de figure est majoritaire car il correspond à la culture dominante en matière de formation. Il possède l'avantage de pouvoir être aisément affiché, d'avoir un effet de signal pour les salariés et les employeurs, de rassurer en quelque sorte. Si l'on forme à tel contenu, c'est qu'on sait où on va, et que le « nouveau métier » existe... Son inconvénient est de traiter l'évolution de l'activité et des compétences de façon déconnectée de la situation de travail, d'en faire une question strictement individuelle et de

se priver d'une approche plus collective qui conduit l'ensemble de l'organisation à se repenser.

En ce qui concerne le second, nous sommes davantage dans une dynamique qui intègre la formation, comme facteur de consolidation des évolutions. Elle conduit à tenir compte des nouvelles activités et des nouvelles compétences, dans l'organisation du travail elle-même, et à redéfinir des modes de coopérations. Ainsi, elle amène à faire bouger l'ensemble des emplois, en fonction des changements de finalité globale qui sont apportés par la nouvelle définition du service à rendre.

Nous avons pu voir Bertrand Schwartz reprendre la question, qu'il avait largement traitée dans le champ de l'industrie avec la démarche « nouvelles qualifications » et qu'il a reposée à propos de ce programme de développement de nouveaux services. Cependant, il n'a pas relancé immédiatement cette démarche initiée dans les années quatre-vingt, et qui semblait s'imposer puisqu'elle mise sur le développement de qualifications qu'il postulait « nouvelles ». La nécessité de travailler d'abord sur l'analyse précise de l'activité, conduite par les jeunes salariés eux-mêmes et leurs employeurs, pour mettre en évidence la valeur ajoutée des services rendus, s'est imposée comme un préalable à tout apport de « contenu » de formation. À cet égard, Bertrand Schwartz persiste à solliciter une réflexion collective sur le sens et la valeur du service rendu, bref à poser le primat de « l'intelligence de la situation » sur les apprentissages techniques, à penser la formation comme cheminement pour construire son objet de travail, à la penser comme intégrée à l'acte de travail.

Si cette démarche reste quantitativement marginale, elle gagne du terrain : l'AFPA elle-même s'est engagée, avec Bertrand Schwartz, dans une recherche-action. Sur ce point précisément, ce programme est une formidable opportunité pour penser autrement la formation et sa relation avec le travail.

#### **J.-F. V.**

*Quels écueils ? Et comment appuyer ce dispositif expérimental ?*

#### **J. T.**

On peut répondre pragmatiquement à cette question en parlant des écueils que l'on n'a pas vraiment évités, à propos de la professionnalisation, dans laquelle

jouent fortement des questions identitaires. Je parlerai simplement de la dénomination « emplois-jeunes » qui s'est très largement répandue. Elle a été le principal objet de récrimination de la part des jeunes salariés rassemblés à Lille en décembre 1999. Ils ont considéré qu'elle les stigmatisait comme ont pu l'être les personnes recrutées sur des contrats emploi-solidarité, devenues des « CES », quelle que soit leur activité (*cf.* le texte de P. Champy-Remoussenard *et al.*). Cet héritage pèse lourdement dans les représentations collectives et tire en arrière ce programme pourtant porteur d'innovations. Car beaucoup de choses se jouent dans les représentations qui se tissent autour de ces services, de ces emplois, de ces professionnels. La différence ici c'est que les pouvoirs publics ont donné aux jeunes l'occasion d'être rassemblés et d'exprimer cette revendication de n'être plus « épinglés » par le nom d'un programme, mais d'être identifiés comme le sont des professionnels, à partir de ce qu'ils font. Le message semble avoir été entendu par les pouvoirs publics, qui se sont quasiment engagés à bannir « emplois-jeunes » de leur vocabulaire (y compris en modifiant le titre du programme). Qu'en sera-t-il de la presse ? Et de chacun de nous ?

Comment appuyer ce dispositif ? Certainement en prolongeant les actions engagées, dans la mesure où elles favorisent la dynamique de constructions collectives de services nouveaux, leur consolidation, en même temps qu'une meilleure fluidité des organisations. Une action dans tout cela me semble exemplaire : organiser une réflexion et une parole publique mettant en évidence les questions ouvertes par l'émergence de ces services. Ce sont aussi des questions politiques : il s'agit de nouvelles façons d'assumer la citoyenneté, dans une société qui tend à creuser les distances et les écarts entre citoyens, citoyens et services publics. Organiser des échanges sur la prise en charge de ces questions, leurs motifs, les manières d'y faire face... Cela se fait, à l'initiative de certains ministères, de mairies, de collectivités, des jeunes eux-mêmes, et d'associations qui font de cette question le centre de leur engagement (je pense à « Moderniser sans exclure » et à ses actions d'automédiatisation). Nul doute qu'il faille multiplier les initiatives, les identifier, les valoriser et en favoriser la diffusion. ■

