

LA FORMATION OUBLIÉE, FACTEUR D'ENRACINEMENT DANS LES ASSOCIATIONS INTERMÉDIAIRES ? LE CAS DE LA STRUCTURE X67 SITUÉE EN MILIEU RURAL

Hélène HOBLINGRE KLEIN
Doctorante, Université de Strasbourg, LISEC

Jacques AUDRAN
Professeur des Universités, INSA de Strasbourg, LISEC

RESUMÉ

Les associations intermédiaires (AI) ont pour mission d'aider les individus qu'elles accompagnent (les salariés en insertion) à rejoindre le marché du travail. Une étude de cas menée auprès de l'association AI X67 et s'appuyant sur dix entretiens compréhensifs montre l'existence d'un conflit de priorité entre travail rémunéré et formation chez ses salariés en insertion. Se former afin de gagner employabilité apparaît comme un objectif nettement « en retrait » dans les discours de ces derniers. Si les mises à disposition sont propice à l'acquisition d'une certaine autonomie dans le travail, elles ne permettent cependant pas aux salariés de s'extraire de routines. On observe donc une dépendance des salariés en insertion par rapport à un contexte de travail spécifique : celui des mises à dispositions. Cette situation n'offre guère de possibilités d'émancipation. C'est pourtant à cette condition que l'AI X67 pourra remplir sa mission d'insertion.

MOTS-CLEFS

insertion professionnelle- chômage- formation professionnelle-autonomie- émancipation

INTRODUCTION

Créées en 1987, les Associations Intermédiaires (AI à partir d'ici) recrutent des personnes durablement éloignées de l'emploi afin de les réinsérer. On compte ainsi 48,9% de chômeurs de longue durée parmi les salariés nouvellement embauchés dans les AI en 2008 (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2011, p 48). L'enjeu majeur des AI est de faciliter l'insertion des individus grâce à un retour aidé à l'emploi : tout en étant missionnés chez des clients, les salariés bénéficient d'un accompagnement socioprofessionnel visant leur émancipation. S'émanciper consiste alors à s'élancer sur le marché du travail et à pouvoir, grâce à une employabilité retrouvée, sortir de la contrainte des divers dispositifs de retour à l'emploi ainsi que du suivi institutionnel attendant au versement d'aides et d'allocations. En effet, l'émancipation « suppose une certaine dépendance de l'individu par rapport à un système de contraintes dont il s'agit de se libérer » (Poujol, 2017, p. 106).

De par leur objectif « insérant », les AI constituent par définition des lieux de passage, et la rotation des personnes dans un système d'entrées-sorties permanentes est nécessaire pour ne pas bloquer le dispositif. Par ailleurs, depuis la réforme générale des politiques publiques de 2007, les AI sont tenues d'afficher des résultats « positifs » en termes de retour à l'emploi pour pouvoir bénéficier des financements de l'Etat. En 2014, 25 % du montant total du financement de ces structures dépendait du nombre de sorties dynamiques (SD) enregistrées (tableau 1). Par ailleurs, la loi fixe à 24 mois la durée maximale de mise à disposition d'un même salarié au sein d'une entreprise (Article L5132-11-1). En dépassant cette durée, l'AI entre en concurrence avec les agences d'intérim et prend le risque de voir un jour ses salariés réclamer devant les prud'hommes la reconversion des contrats de mise à disposition en CDI.

Pour appréhender les difficultés auxquelles peuvent faire face les Associations Intermédiaires face à ce cadre réglementaire, nous avons choisi pour objet d'étude l'association X67 (nom fictif) située en zone rurale dans le Bas-Rhin.

Tableau 1. *Les sorties dynamiques - (Gianfaldoni, 2012)*

Trois catégories de sorties dynamiques	
Emploi durable	CDI, CDD ou mission d'intérim de six mois et plus, stage ou titularisation dans la fonction publique, création d'entreprise
Emploi de transition	CDD ou mission d'intérim de moins de six mois, contrats aidés hors SIAE
Sortie positive	Formation ou embauche dans une autre SIAE

L'Association X67 fait face au problème de « l'enracinement » de ses salariés en insertion en son sein : 33% d'entre eux travaillaient depuis plus de 2 ans pour la structure au moment de nos investigations menées en 2013. L'AI est-elle encore un tremplin vers l'emploi pour ces personnes ? On peut légitimement se demander si la dimension formative de la mise au travail est bien comprise ou suffisamment cultivée, et si ces mises au travail ne sont pas davantage propices au développement de l'autonomie au détriment de l'émancipation. En effet, l'autonomie « renvoie plutôt à un ensemble de capacités d'agir qui permettent de se situer dans la société, d'avoir la faculté de choisir par soi-même »¹. L'émancipation relève alors d'un processus tendu vers l'accomplissement individuel tandis que l'autonomie implique surtout de pouvoir faire fi de toute aide extérieure : l'individu se suffit à lui-même et devient sa propre référence (Poujol, 2017).

Ces questions nous placent ici face à un enjeu important : redonner à un dispositif de formation toute sa signification pour que « former » ne devienne pas un prétexte à l'emploi précaire et que la formation assoie

¹ Trésor national de la langue française, <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?12;s=3810290070;r=1;nat=;sol=1;>

son pouvoir « transformateur » au niveau social comme au niveau développemental. En somme, il s'agirait de faire en sorte que le dispositif idéal, c'est-à-dire « l'horizon à la fois idéal et conceptuel vers lequel tend le projet » (Albero, 2010) coïncide avec le dispositif vécu, « celui de l'expérience subjective des acteurs », et le dispositif fonctionnel de référence, lequel a trait à l'organisation matérielle et symbolique de l'activité. C'est à ce prix que la mission initiale d'un dispositif ne se trouve pas dévoyée dans une direction opposée.

CADRE THEORIQUE

Cet article se situe dans le champ des études des trajectoires professionnelles et de formation, induites par la précarisation du marché du travail et par les politiques de l'emploi chez les publics de bas niveaux de qualification. Il se fonde notamment sur les recherches précédemment réalisées sur les devenir professionnels des sortants sans diplôme (Gehin & Palheta, 2012). L'équipe de Gehin et Palheta montre que l'insertion professionnelle n'est pas entièrement soumise à la possession d'un diplôme, puisqu'elle dépend également de plusieurs variables. Nous nous focalisons ici sur la dimension « vécue » du dispositif d'insertion (Albero, 2010) tant par les salariés du dispositif que par leurs encadrants. A cette fin, nous avons souhaité appréhender ici les différentes variables qui conditionnent la qualité de la réinsertion socioprofessionnelle à l'heure où la précarisation du marché du travail rend l'insertion professionnelle de moins en moins définitive. Dans cette perspective, deux questions peuvent servir de fil conducteur. Le travail peut-il à la fois constituer un motif d'entrée (l'individu est employé par l'AI) et un motif de sortie (l'individu a trouvé un emploi ailleurs) sans que la relation à l'emploi ait été modifiée entre le moment de l'entrée et celui de la sortie ? La formation au sein des AI peut-elle favoriser un changement de positionnement par rapport à l'emploi ? Cet article tente de faire le point sur ces différentes questions grâce à une recherche compréhensive s'appuyant sur des entretiens semi-directifs menée auprès des salariés et des cadres de l'association intermédiaire X67 située en milieu rural dans le Bas-Rhin.

DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET METHODE D'ANALYSE DES TRANSCRIPTIONS

L'entretien compréhensif, une technique mise en place par le sociologue Jean-Claude Kaufmann (2004), nous est apparu comme un outil particulièrement adapté à une recherche centrée sur la dimension du « vécu ». Humaniste, l'entretien compréhensif redonne sa place à l'homme « ordinaire » et place la curiosité et l'empathie au cœur de la démarche (Kaufmann, 2004). Il faut pourtant assumer le fait qu'une remise en question peut être induite par le principe de l'entretien compréhensif. Ainsi, la grille d'entretien que nous avons utilisée a parfois été l'objet de remaniements, et nous avons pu choisir d'éviter certaines questions ou de vérifier de nouvelles hypothèses qui se présentaient en cours de route sans pour autant trahir l'esprit du matériau recueilli.

Au total, dix entretiens d'une durée moyenne de quarante-cinq minutes ont ainsi été menés : 7 avec des salariés de l'AI et 3 avec des encadrants (la conseillère en insertion, la chargée de mission et le directeur). La grille d'entretien que nous avons utilisée était cependant toujours articulée autour de quatre grandes thématiques conférant une certaine stabilité méthodologique :

- Les représentations des salariés
- La disponibilité des salariés par rapport à l'emploi
- L'accompagnement socioprofessionnel
- Les problèmes dits « périphériques » rencontrés par les salariés

Nous avons classiquement procédé à l'enregistrement audio et à la retranscription des 10 interviews, puis nous avons eu recours à une méthode d'analyse de contenu de type qualitatif qui nous a permis d'adopter un point de vue sémantique (Krippendorff, 2004). Cette technique repose sur la retranscription

des données qualitatives et la constitution d'une grille d'analyse, deux étapes précédant le traitement des informations recueillies.

Une analyse sémantique des discours prenant la forme de dendogrammes, a été réalisée avec l'assistance du logiciel Iramuteq. Cette analyse instrumentée a pu être menée en distinguant au niveau du codage des corpus dans Iramuteq six variables qui caractérisent les salariés en insertion :

- le rapport à la formation,
- le projet socioprofessionnel,
- le parcours professionnel passé,
- le rapport au marché du travail,
- la disponibilité par rapport à l'emploi,
- les problèmes sociaux.

Ces variables ont été déterminées à partir d'une première analyse sémantique qui nous a permis, à la lecture des retranscriptions, de relever des ensembles de mots-clés propres à chacune des catégories, qui ont ainsi permis le codage (cf. figure 1).

RESULTATS DE L'ENQUETE

Nous présenterons d'abord les résultats de cette enquête de manière globale, puis nous mettrons en évidence les différentes variables de réinsertion. L'analyse des représentations des salariés nous permettra ensuite de dresser le tableau mettant en évidence les facteurs qui agissent sur leur relation à l'emploi. Enfin, nous étudierons la place qu'occupe la formation telle que les acteurs la vivent dans l'AI.

ANALYSE GLOBALE

Ainsi que cela a été dit, une première analyse de l'ensemble des discours a permis de dégager les principaux « univers sémantique de référence » (figure 1) employés par les personnes interviewées. Les références aux « clients », au « ménage » et le verbe « payer » viennent en tout premier, ce qui résume assez bien le cœur des préoccupations des salariés : faire le ménage pour des clients et percevoir en retour une rémunération. Les thèmes de la formation, de l'accompagnement et du projet restent comparativement en retrait. Ceci n'est pas sans rappeler que l'emploi, lorsqu'il constitue l'« horizon unique » (Nyssens, Lemaître, & Platteau, 2004), favorise le déplacement des différentes formes d'accompagnement social et de formation au second plan.

Du côté des entretiens réalisés avec les encadrants, et contre toute attente, c'est également « le travail » et « les clients » qui constituent les thèmes centraux. Les problèmes, la formation et le projet professionnel arrivent seulement en deuxième position. On peut donc se demander si la formation constitue réellement une priorité pour l'AI et si son rôle professionnalisant est bien pris en compte par les encadrants comme les salariés.

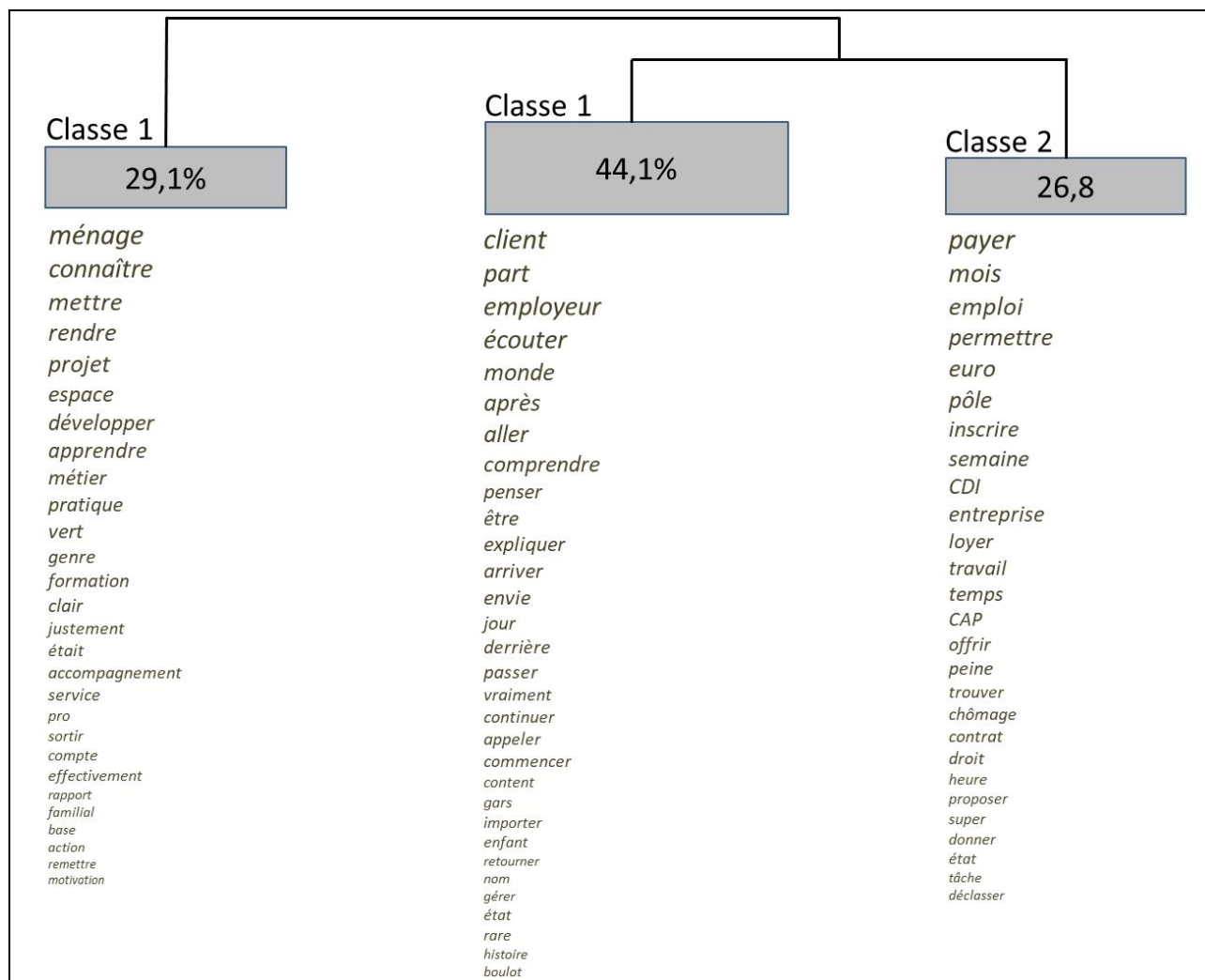


Figure 1. Dendrogramme : Les univers sémantiques principaux issus des entretiens proposés par Iramuteq

ENTRETIENS INDIVIDUELS ET VARIABLES D'INSERTION

Projet professionnel, dynamique de recherche et motif d'arrivée à l'AI – le positionnement professionnel de chaque employé en insertion

Toujours à l'aide du logiciel Iramuteq, nous avons identifié les 12 mots les plus saillants dans les discours individuels de chaque salarié en insertion. Cette analyse lexicale a été couplée à une identification de trois indicateurs de positionnement professionnel correspondant à des variables d'insertion. Il s'agit de la présence-absence d'un projet professionnel, de l'inscription ou non du salarié dans une dynamique de recherche d'emploi et de la raison principale de l'arrivée à l'AI. La confrontation de ces différentes données nous a permis de formuler des hypothèses quant au lien qu'il pouvait y avoir entre le retrait du thème de la formation et la prévalence du lemme « travail » chez les salariés.

On constate tout d'abord (tableau 1) que l'arrivée de 6 salariés sur 7 a été motivée par le chômage à l'exception de Claire² qui souhaitait avant tout réaliser un projet de formation en arrivant à l'AI. Plus de la moitié des salariés interviewés (4 sur 7) ne recherche pas d'emploi. Par ailleurs, il faut souligner que sur les

² Tous les noms utilisés sont bien sûr fictifs.

3 salariés qui s'investissent dans des démarches de recherche d'emploi, 2 d'entre eux sont précisément les seuls à avoir un projet professionnel, projet qui les animait déjà dès leur arrivée dans l'AI. Ceci nous pousse à formuler l'hypothèse que le projet professionnel, lorsqu'il émane de l'individu dès son arrivée, favorise une dynamique d'élanement vers le marché du travail. A l'inverse, une entrée uniquement motivée par l'accès au travail serait vouée en grande partie à l'échec comparativement à une entrée motivée par le désir de se former et de réaliser un projet professionnel : cette hypothèse n'a pour l'instant pas été confirmée ni infirmée par l'analyse thématique approfondie des entretiens.

Tableau 2. *Les 12 mots les plus saillants dans le discours des salariés (analyse instrumentée grâce à Iramuteq) et les indicateurs de positionnement professionnel (analyse sémantique des retranscriptions).*

	Tom 3	Claire 4	Paul 5	Anne 6	Zoe 7	Alain 8	Lucien 9
	Travailler Payer Euros Problème Dos Tête Chômage Santé Crânien Traumatis me Entreprise Cariste	Formatio n Travail Ménage Apprendre Aimer Niveau Difficile Mission Problème Maladie Handicapé Employeur	Client Travaille r Chantier Ecole Former Formati on Seul Machine Content RSA Emploi Patron	Heure Mission Travailler Formatio n Emploi Contrat Aimer Soignant Concours Payer Train Perdre	Client Heure Travaille r Remplac ement Usine Temps Ménage Chômage Formati on Souci Disponib le Intérimai re	Travail Formati on Seul Client Emploi Mission Temps Compéte nce Euro Habitude Nettoyer Problème	Travaille r Client Heure Apprend re Boulot Problème Embauc he Payer Argent Terrain Employe ur Confianc e
Projet professionnel	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Recherche un emploi	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Raison de l'arrivée	Chômage	Projet de formation	Chômage	Chômage	Chômage	Chômage	Chômage

Claire et Anne, les seules salariées à avoir un projet professionnel, sont également les seules chez lesquelles la « formation » figure parmi les termes les plus utilisés lors de l'entretien. Chez les autres salariés, c'est avant tout le « travail » et le « client » qui sont au cœur des préoccupations : y aurait-il donc un « conflit de priorité » entre la formation et l'emploi ? L'emploi, même aidé, apparaît aux salariés de l'AI comme une fin et non comme un moyen de réinsertion. Cette dualité nous pousse à formuler une autre hypothèse : le travail ne s'avère pas suffisamment professionnalisant et le caractère formatif des missions n'est, au final, ni perçu ni vraiment compris par les salariés.

³ Entretien, salarié en insertion 5, homme, niveau CAP, 31 ans, 01/04/2014

⁴ Entretien, salarié en insertion 3, femme, niveau CAP, 51 ans, 22/04/2014

⁵ Entretien, salarié en insertion 4, homme, niveau scolaire obligatoire, 47 ans, 28/04/2014

⁶ Entretien, salarié en insertion 2, femme, niveau brevet des collèges, 38 ans, 25/04/2014

⁷ Entretien, salarié en insertion 1, femme, niveau BEP, 40 ans, 15/04/2014

⁸ Entretien, salarié en insertion 7, homme, niveau bac+3, 50 ans, 14/03/2014

⁹ Entretien, salarié en insertion 6, homme, niveau CAP, 45 ans, 31/03/2014

Mobilité – dimension territoriale

Une quatrième variable d'insertion se dégage également de l'analyse globale thématique des entretiens réalisés avec les salariés en insertion et les professionnels : la mobilité. Un problème de mobilité a été confirmé par 2 professionnels rencontrés. Comme le souligne la conseillère en insertion « *la plupart des gens que je rencontre, c'est des femmes isolées qui n'ont pas le permis* ». De son côté, la chargée de mission explique : « *on a un public qui a un problème de mobilité : très peu ont le permis [...] pour une heure de mission, si tu as une mission à S et une mission à V c'est pas possible, parce que les correspondances au niveau du retour c'est pas évident. [...] c'est très très mal desservi* ». Il est vrai que dans un milieu rural mal desservi, prendre le bus ou le train ne constitue guère une solution de déplacement suffisante notamment pour les personnes amenées à travailler en soirée.

Du côté des salariés en insertion, 4 individus sur 7 envisagent l'absence de permis de conduire comme un frein à l'emploi. « *la semaine dernière j'ai eu une offre de contrat : mais pas de permis de conduire [...] Ils veulent pas de moi parce que c'est un handicap [...] Le matin je peux circuler avec le transport en commun mais le soir je peux pas. Si vous travaillez dans la restauration c'est ça* »¹⁰

La mobilité s'avère en effet cruciale dans le secteur de l'aide à domicile où les professionnels sont par définition obligés de se déplacer d'un domicile à un autre pour pouvoir travailler. Le manque de mobilité réduit donc également les perspectives en termes de clientèle, ce qui favorise l'attachement des salariés à « leur » client et donc leur maintien au sein de l'association. Dès lors, l'absence de permis fait entrer le salarié dans un cercle vicieux qui est très bien analysé par Tom :

« *Du travail [...] Pour le trouver faut aussi avoir un moyen de locomotion c'est aussi mon problème. J'ai pas le permis et le permis c'est cher. [...] Quand au début je travaillais toute la journée, je travaillais toute l'après-midi jusqu'à 9 heures, dix heures, alors je pouvais pas aller au code le soir. Beaucoup de travail. Après, quand on est au chômage on n'a pas de sous. Cercle vicieux* »¹¹.

LA RELATION DES SALARIÉS A L'EMPLOI

Le poids des représentations

Au niveau des représentations des salariés, on observe que la confusion entre emploi d'insertion et emploi véritable est imputable à un besoin urgent de revenus. Les salariés en insertion travaillent d'abord pour l'AI X67 afin de compléter le salaire ou les aides qu'ils perçoivent en parallèle. Au fil du temps la différence entre l'AI et une agence d'intérim semble s'atténuer dans leurs représentations et les salariés finissent par considérer qu'ils sont déjà insérés sur le marché du travail. Or, l'absence de pris en compte du caractère « normalement » temporaire des mises à disposition est contraire au processus d'émancipation qui devrait permettre aux salariés de partir. Cette absence de remise en question apparaît en filigrane dans le discours des salariés, qui ne s'inscrivent pour la plupart dans aucune dynamique de projet ni de recherche d'emploi. Ainsi, seuls 3 salariés sur 7 affirment être à la recherche d'un emploi. Les autres reconnaissent ne plus être vraiment à l'écoute du marché du travail (tableau 1). La connaissance des contraintes du marché du travail semble favoriser une posture de résignation, laquelle s'exprime d'une part au travers du déni de la stabilité de contrats réputés stables (« *de toute façon, actuellement même quand on est dans une usine ou quand on travaille huit heures par jour on n'est pas plus stable : votre employeur peut vous dire du jour au lendemain : voilà, c'est fini* »¹²) et d'autre part au travers du refus de quitter une situation précaire pour une

¹⁰ Entretien, salarié en insertion 2, femme, niveau brevet des collèges, 38 ans, 25/04/2014

¹¹ Entretien, salarié en insertion 5, homme, niveau CAP, 31 ans, 01/04/2014

¹² Entretien, salarié en insertion 1, femme, niveau BEP, 40 ans, 15/04/2014

autre (« *ce n'est pas la peine de partir d'un CDD pour aller à un autre CDD [...] après je me retrouve de nouveau pareil* ¹³»). Ces résultats issus des entretiens avec les salariés corroborent avec les propos des encadrants : « *les gens sont bien installés et ils ne réalisent pas que ce n'est que temporaire* ¹⁴».

Les salariés de l'AI semblent donc globalement adopter une posture de résignation correspondant au premier niveau de conscientisation tel qu'il est décrit par Colette Humbert (1976) : celui de la « conscience soumise » génératrice d'un « sentiment d'impuissance » (Poujol, 2017, p. 112). Or, l'émancipation n'est possible qu'au terme de la progression de l'individu sur quatre niveaux : la conscience soumise, la conscience précritique, la conscience critique intégrative et « la conscience critique libératrice » (Humbert, 1976). Ce parcours de conscientisation ne semble qu'à peine entamé pour les salariés de l'AI.

Cette analyse rejoint celle de Thérèse Levené : ils « veulent un emploi mais savent déjà que le marché du travail est impitoyable avec les plus vulnérables » (2011, pp. 62-63). Les salariés se représentent en effet le marché de l'emploi comme un système insécurisant. L'intérim, avec ses missions perpétuellement renouvelables, est davantage synonyme de stabilité qu'un CDI, dont la forme contractuelle fait peser sur l'individu la menace d'un licenciement. Une salariée prend ainsi l'exemple de son mari accepté en CDI :

« il s'est rendu compte qu'il se voyait pas pendant vingt ans dans la même boîte. [...] il préférerait être intérimaire, quand il se lasse d'un boulot, il va voir ailleurs [...] maintenant il est intérimaire, et franchement on vit pas plus mal on vit même mieux qu'en CDI. [...] CDI, ça veut plus trop dire quelque-chose. » ¹⁵

Il est ici frappant de constater que l'un des encadrants adhère à cette analyse que l'on pourrait pourtant attribuer *a priori* aux seuls salariés en insertion : « on nous fait croire qu'il faut absolument tous un CDI et que c'est ça qui est sécurisant. Ça peut être insécurisant aussi, parce que t'es coincé » ¹⁶ précise la conseillère en insertion.

Recherche d'un complément financier et précarité physique – dimension sociale

Dans cette perspective, il est difficilement envisageable pour les salariés en insertion de chercher à quitter le système des mises à disposition qui leur assure un équilibre financier tout juste suffisant pour subvenir aux besoins les plus essentiels. Les salariés estiment qu'ils n'ont aucune raison valable de compromettre un équilibre déjà instable : « *il faut juste un petit complément pour pouvoir mettre du beurre dans les épinards, parce que l'AH (allocation handicapé) [...] c'est pas suffisant.* ¹⁷ » Le projet professionnel et la formation constituent dans ces conditions un « luxe ¹⁸ » qui suppose un effort psychologique et physique hors de leur portée étant donné leur état de survie. Épuisés ou faisant face à la maladie, certains ne peuvent préjuger de leur capacité physique à faire face, dans l'avenir, à un travail ou une formation coûteux en énergie. 3 salariés sur 7 ont ainsi évoqué des problèmes de santé ou un épuisement physique. Cette « précarité physique », telle que nous l'appelons ici, est accentuée voire générée par un travail intense. Un salarié porte un regard lucide sur l'impact du travail sur sa santé : « *On a fait du placo. Ça c'est bien. Ça détruit pas trop la santé* ¹⁹ » Cet état de précarité physique génère par ailleurs un sentiment de peur contraire à la dynamique du projet (« *c'est à cause de problèmes de santé que j'avais peur de ne pas pouvoir faire cette formation entièrement* ²⁰ ») car « *pour pouvoir se projeter il*

¹³ Entretien, salarié en insertion 4, homme, niveau scolaire obligatoire, 47 ans, 28/04/2014

¹⁴ Entretien, chargée de mission, 34 ans, 29/04/2014

¹⁵ Entretien, salarié en insertion 1, femme, niveau BEP, 40 ans, 15/04/2014

¹⁶ Entretien, conseillère en insertion professionnelle, 38 ans, 02/05/2014

¹⁷ Entretien, salarié en insertion 3, femme, niveau CAP, 51 ans, 22/04/2014

¹⁸ Entretien, conseillère en insertion professionnelle, 38 ans, 02/05/2014

¹⁹ Entretien, salarié en insertion 4, homme, niveau scolaire obligatoire, 47 ans, 28/04/2014

²⁰ Entretien, salarié en insertion 3, femme, niveau CAP, 51 ans, 22/04/2014

est nécessaire de mettre la peur dans sa poche ²¹».

LA FORMATION ET LA PROFESSIONNALISATION EN RETRAIT

Une solitude professionnelle propice aux routines

Dans une logique de priorisation qui n'est pas sans rappeler la hiérarchisation des besoins (Maslow, 1943) la formation fait donc pâle figure face aux exigences financières vécues par les salariés et à leurs limites physiques ou psychologiques. Comme par effet de miroir, le thème de la formation est également en marge lorsque les encadrants évoquent les mises à disposition, alors que ces dernières devraient en théorie constituer le principal vecteur de professionnalisation. L'analyse des segments du discours des encadrants portant sur les mises à disposition montre que « le client » est encore une fois l'élément le plus présent dans l'expression des préoccupations. De même, les salariés de l'AI expriment une vision court-termiste, où ce sont avant tout la « satisfaction du client » et la « réalisation ponctuelle des missions » qui sont les enjeux principaux. On peut ainsi douter du caractère professionnalisant des missions d'autant plus qu'aucun accompagnement (qui permettrait de prendre un peu de distance) n'existe sur le terrain. Les salariés apprennent seuls à effectuer le travail : « *le principe c'est de se dire qu'une personne va apprendre aussi par elle-même*²² » explique le directeur. Or, lorsque l'apprentissage se fait sur le tas le « modèle opératif et [...] cognitif sont appris en même temps, au point qu'il est difficile de les distinguer » (Pastré, Mayen & Vergnaud, 2006). Ainsi, « c'est la performance de l'action (sa réussite) qui devient le critère de la pertinence du modèle cognitif empirique » (Pastré et al., 2006). La professionnalisation du salarié est donc compromise lorsque celui-ci apprend son métier par lui-même, car son modèle cognitif risque de se transformer sans cesse et de manière aléatoire, au gré du niveau de satisfaction de chaque client.

Par ailleurs, les salariés en insertion travaillent dans une situation de huis-clos professionnel, ce qui favorise le développement de mécanismes, de rituels et de routines peu compatibles avec une logique d'apprentissage. On sait en effet que les habitudes et les routines « peuvent conduire le praticien à être sélectivement inattentif aux phénomènes qui ne conviennent pas aux catégories de son savoir en cours d'action » (Guillaumin, 2009, p. 93). Nombre de salariés en insertion interviewés indiquent avoir développé avec le temps des « habitudes professionnelles » chez « des clients fixes ». Isolés sur leur lieu de travail, ils ne bénéficient du retour critique d'aucun professionnel et faute de regard extérieur conservent des gestes routiniers dans leur activité. Or, l'action mécanique inhibe le développement de la compétence et « la faible employabilité [...] est due pour une large part à l'exécution répétitive » (Le Boterf, 2010, p. 19). Une salariée témoigne : « *je fais d'instinct, parce que moi c'est mon rituel [...] l'avantage, c'est que la plupart de mes clients, je suis toute seule, ils sont pas là. Donc je me gère comme je veux [...] je fais ce que je veux.* ²³ ». Par ailleurs, on comprend ici que les missions ont permis à cette salariée de développer son autonomie, dans la mesure où elle s'appuie sur ses « propres compétences sans qu'un cadre soit fourni a priori » et où elle est habituée à « arrimer sa conduite sur [elle]-même » (Ehrenberg, 1995, p. 304). Enfin, l'attachement de cette salariée à ses routines révèle une certaine dépendance à un contexte de travail particulier, loin du processus d'émancipation.

Pallier le manque de compétences grâce aux combinaisons stratégiques salarié-client

La formation et la professionnalisation seraient-elles en retrait par rapport aux objectifs économiques et de performance fondés sur la satisfaction et la fidélisation du client ? En effet, comme le souligne son directeur, l'association a ses propres difficultés. Elle fait face à la nécessité de maintenir son équilibre

²¹ Entretien, conseillère en insertion professionnelle, 38 ans, 02/05/2014

²² Entretien, directeur de l'Association Intermédiaire X67, 55 ans, 28/04/2014

²³ Entretien, salarié en insertion 1, femme, niveau BEP, 40 ans, 15/04/2014

financier, « *d'avoir une activité économique qui soit viable [...] d'équilibrer les comptes, ne pas de faire des déficits*²⁴ ». Les nécessités d'efficacité et de performance concourent à ne pas donner la priorité à la formation. Les salariés en insertion ont tendance à être missionnés chez une clientèle stable et satisfaite, comme l'ont indiqué 3 salariés.

Il est alors nécessaire d'imaginer un processus de formation qui favoriserait à la fois le développement de l'adaptabilité du salarié aux contraintes hétérogènes de différents terrains de travail et aux attentes spécifiques de chaque nouveau client. Mais ces exigences sont assez contradictoires. En ne favorisant pas la rotation des salariés sur les missions dans un souci de satisfaction client, l'Association Intermédiaire X67 entretient involontairement le faible niveau d'employabilité des individus. Or, la stabilisation d'emploi dans les services à la personne se caractérise par la possibilité de conserver un nombre minimum de clients dans un système de rotation permanente. Ceci suppose de pouvoir adapter constamment sa pratique à des conditions de travail et à des consignes changeantes.

Les clients, seuls évaluateurs

La recherche d'une adéquation client-salarié, et les manques en termes de professionnalisation que nous révèle cette stratégie montrent une triple tension : l'AI X67 est partagée entre :

- le souci de protéger ses salariés,
- celui de satisfaire la clientèle
- celui de fournir aux salariés l'occasion de gagner en autonomie.

Cependant, pour prendre des décisions adaptées il faudrait que l'association soit en mesure de mieux évaluer les capacités de chacun. Certes, les « retours critiques » des clients par téléphone permettent d'obtenir des éléments sur la manière dont se déroulent les prestations. En revanche, il est illusoire de considérer que l'évaluation des compétences puisse se faire seulement par le biais d'un client qui attend un service rendu, plutôt que par le biais d'un observateur avisé présent sur place, soucieux de l'émancipation du salarié et au courant des bonnes pratiques professionnelles : « *Tu te fies à ce que la personne te dit et t'as jamais été sur place, tu sais pas comment c'est ...* ²⁵ ». En conséquence, les salariés sont déclarés aptes ou inaptes à partir en mission en fonction de leurs expériences passées, puis ils sont évalués à partir du suivi à distance de leurs premières missions ou de missions ponctuelles : « *Ils voulaient voir ma compétence, alors du coup ils m'ont donné de petites missions pour voir après pour des grandes missions* ²⁶ ». Comme nous le confirme le directeur, « *les missions de remplacement, ça permet de tester les personnes.* ²⁷»

Ce manque d'expertise dans le domaine de la formation et de l'évaluation influe de manière négative le rapport des individus au travail et le développement des compétences. En effet, « l'évaluation individualisée et quantitative des performances, associée à la qualité totale et au management par objectifs, a des effets délétères sur le rapport individuel et collectif au travail. » (Gernet & Dejourn, 2009, p. 27-36) De plus, les retours des clients ne portent majoritairement que sur les « fautes », les « erreurs » : « *quand ça se passe bien, c'est vrai qu'on a peu de contacts téléphoniques* ²⁸» reconnaît la chargée de mission.

DISCUSSION

Cette recherche autour du cas de l'association intermédiaire X67 montre que les défis du quotidien

²⁴ Entretien, directeur de l'Association Intermédiaire X67, 55 ans, 28/04/2014

²⁵ Entretien, chargée de mission, 34 ans, 29/04/2014

²⁶ Entretien, salarié en insertion 2, femme, niveau brevet des collèges, 38 ans, 25/04/2014

²⁷ Entretien, directeur de l'Association Intermédiaire X67, 55 ans, 28/04/2014

²⁸ Entretien, chargée de mission, 34 ans, 29/04/2014

auxquels sont confrontés les AI sont loin d'être simples. Les salariés en insertion sont en quelque sorte prisonniers de logiques « court-termistes » de survie : ils préfèrent se stabiliser dans des emplois précaires et n'envisagent pas d'investir (ou ne peuvent pas s'investir) dans une formation qualifiante. L'AI X67 est également confrontée à une injonction contradictoire, étant à la fois chargée de protéger ses salariés et de contribuer à leur autonomie. Elle est par ailleurs contrainte de privilégier les solutions les plus efficaces et les moins coûteuses à court terme, alors que le processus d'insertion ne peut se faire sur une temporalité restreinte pour un public en situation difficile.

Les dix entretiens analysés ne permettent bien sûr pas de généraliser cette situation à d'autres AI. En revanche, ils mettent clairement en évidence certaines des difficultés auxquelles sont confrontés des salariés en insertion, leurs priorités et la logique de leurs raisonnements. Par ailleurs, les défis auxquels sont soumis les AI apparaissent complexes du fait des contradictions intrinsèques à leurs missions. Ainsi, il semblerait que le critère de sortie dynamique et le système de mises à disposition dans les services à la personne favorise une confusion entre guidage et accompagnement, dans la mesure où l'objectif professionnel est pour une large part fixé à l'avance dans une temporalité contrainte. Or, accompagner ne consiste pas à viser un objectif fixé à l'avance, mais au contraire à pouvoir « en cours de route, décider d'aller ailleurs » (Vial & Caparros-Mencacci, 2007) si de nouveaux chemins apparaissent. L'accompagnateur doit donc veiller à promouvoir les possibilités pour que l'accompagné puisse faire son propre chemin. Le guidage et l'accompagnement constituent ainsi « deux postures contradictoires » (Vial, 2007) : le guide connaît le chemin et sait comment atteindre la cible tandis que l'accompagnateur laisse l'accompagné décider du but à atteindre. La motivation de l'individu à se former constitue alors l'enjeu du passage de l'accompagnement à un guidage dissimulé.

Enfin, il faut souligner que tout au long de cette recherche les résultats obtenus auprès des salariés en insertion corroboraient avec l'analyse des entretiens réalisés auprès des encadrants. Cette congruence, si elle a facilité l'émergence de résultats, ne doit-elle pas nous interroger sur la posture des encadrants ? Auraient-ils été influencés par les difficultés des salariés en insertion telles que les vivent et par conséquent adhéré à leurs représentations ? Cette éventuelle adhésion fait-elle partie des facteurs qui favorisent le maintien des salariés en insertion ? Il serait intéressant, pour une recherche ultérieure, d'évaluer le niveau de résignation des encadrants.

L'exploration d'une ultime hypothèse pourrait sans doute nous permettre de comprendre les mécanismes psychologiques du maintien des salariés en insertion au sein de l'AI : la résignation de ces derniers pourrait-elle être imputable à la « conversion identitaire » (Kaddouri, 1994) qu'implique l'entrée en formation, et sans doute également l'entrée sur le marché du travail ?

CONCLUSION

Le critère de « sortie dynamique » conditionne le versement des subventions qui permettent aux Associations Intermédiaires de fonctionner. Le maintien des salariés en insertion dans une situation de travail précaire s'impose donc comme un problème de premier ordre pour l'Association X67. L'approche par analyse d'entretiens pour cerner le vécu des acteurs montre que les mises à disposition permettent de développer l'autonomie des salariés, c'est-à-dire leur capacité à faire face à des situations de travail spécifiques sans soutien extérieur ni encadrement. En revanche, les salariés ne semblent pas avoir entamé un processus d'émancipation puisqu'ils restent essentiellement dans une posture de soumission aux événements du quotidien. De ce fait, la formation ne constitue pas une priorité, ni pour les salariés en

insertion ni même pour les encadrants. En revanche, le travail et la clientèle occupent le devant de la scène. La capacité et le désir de s'élaner sur le marché du travail grâce à la formation s'en trouvent compromis.

La solitude professionnelle des salariés sur leur lieu de travail et l'absence d'évaluation nous pousse par ailleurs à douter de la valeur formative intrinsèque des missions.

Par ailleurs, les salariés en insertion d'X67 ne semblent pas percevoir la dimension formatrice de l'emploi. Ils ont en conséquence peu de raisons de renoncer à un fonctionnement de travail certes précaire mais connu et sécurisant dans leurs représentations, pour entrer sur le marché du travail classique, système à leurs yeux précarisant, inconnu, menaçant et inhospitalier. L'absence de projet professionnel et l'arrivée à l'AI essentiellement motivée par le désir de trouver un travail nous éclaire également sur l'absence d'investissement dans des démarches de recherche d'emploi, puisque la majorité des interviewés a déclaré ne pas chercher d'emploi. Enfin, les salariés font largement face à une problématique de mobilité, une mobilité pourtant requise pour travailler dans les services à la personne où il s'agit de pouvoir se déplacer sans cesse d'un domicile à un autre.

Des solutions existent sans doute. Pour dépasser le conflit de priorité qui se joue entre la formation et l'emploi, il apparaît nécessaire de rendre les expériences professionnalisantes grâce à l'intégration d'un encadrant technique de terrain. Il serait également intéressant de confronter les « pratiques vécues et l'analyse critique des divers scénarios fonctionnels [...] aux valeurs du dispositif idéal » (Albero, 2010) afin que la cohérence entre dispositif idéal, vécu et fonctionnel puisse être retrouvée. Enfin, élargir les partenariats de formation, travailler dans une logique d'alternance plus longue, sensibiliser les salariés à une vision à plus long terme de leur situation aurait sans doute des bénéfices en termes de développement. Cependant, ces solutions supposent des investissements, un accompagnement renforcé, et la proposition d'emplois plus en cohérence avec les capacités et les désirs des individus.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Albero, B. (2010). De l'idéal au vécu: le dispositif confronté à ses pratiques. In B. Albero & N. Poteaux, *Enjeux et dilemmes de l'autonomie. Une expérience d'autoformation à l'université. Etude de cas* (pp. 67–94). Paris : Maison des Sciences de l'Homme.

Ehrenberg, A. (1995). *L'Individu incertain*. Paris: Hachette.

Gehin, J.-P., & Palheta, U. (2012). Les devenirs socioprofessionnels des sortants sans diplôme: un état des lieux dix ans après la sortie du système éducatif (1998-2008). *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (118), 15-35.

Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36.

Gianfaldoni, P. (2012). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, 38(2), 129.

Guillaumin, C. (2009). La réflexivité comme compétence : Enjeu des nouvelles ingénieries de la formation. *Cahiers de sociolinguistique*, 14(1), 85-101.

Humbert, C. (1976). *La conscientisation, expériences, positions dialectiques et perspectives*. Paris : Inodep/L'Harmattan.

- Kaddouri, M. (1994). *Les déterminants des attitudes vis-à-vis de la formation : l'entrée par les projets et mes stratégies*. Paris 10. Consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/1994PA100194>
- Kaufmann, J.-C. (2004). *L'entretien compréhensif*. Paris: Armand Colin.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Le Boterf, G. (2010). *Professionaliser. Construire des parcours personnalisés de professionnalisation. Concevoir la professionnalisation comme une navigation*. Paris : Eyrolles.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Nyssens, M., Lemaître, A., & Platteau, A. (2004). Quelle place et quels enjeux pour les entreprises sociales d'insertion en Belgique ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII(3), 25-36.
- Pastré, P., Mayen, P., & Vergnaud, G. (2006). La didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, (154), 145-198.
- Poujol, V. (2017). Aux risques de l'émancipation : le travail du conflit et de la norme. In J.-F. Marcel & D. Broussal, *Emancipation et recherche en éducation* (pp. 105–124). éditions du Croquant.
- Vial, M. (2007). Guider ou accompagner en VAE ? *Pratiques/Analyses de Formation*, Septembre, 21-38.
- Vial, M., Caparros-Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles: De Boeck.