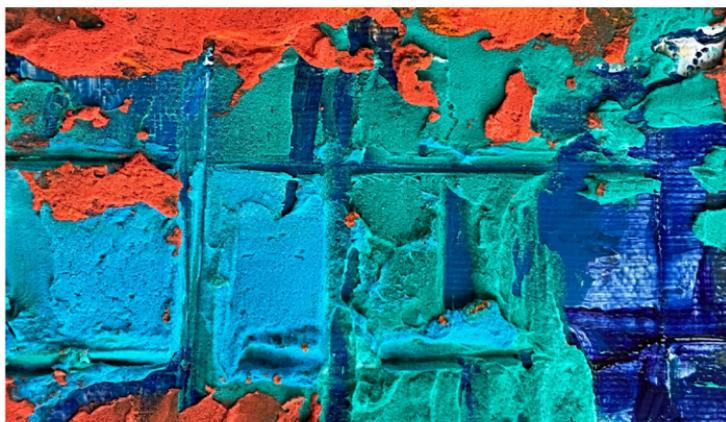


L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN MONDE EN SOI ?

Institutions, métiers, expériences



AURÉLIE GONNET, LÉA LIMA,
PIERRE CARLONI, LUDIVINE LE GROS,
MURIELLE MATUS ET CAROLE TUCHSZIRER
(DIRECTION)

L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN MONDE EN SOI ?

L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN MONDE EN SOI ?

Institutions, métiers, expériences

Aurélie Gonnet
Léa Lima
Pierre Carloni
Ludivine Le Gros
Murielle Matus
Carole Tuchsirer
(direction)



Gonnet, Aurélie; Lima, Léa; Carloni, Pierre; Le Gros, Ludivine; Matus, Murielle; Tuchszirer, Carole (direction)
L'accompagnement des transitions professionnelles : un monde en soi ?
- Buenos Aires : Teseo / SDL, 2024.
ISBN 978-1-911693-19-2 (imprimé)
1. Transitions professionnelles - Accompagnement. 2. Institutions, métiers, expériences. I. Titre.
CDD 331.702

La publication de cet ouvrage a bénéficié du soutien financier du Lise (UMR Cnam-CNRS 3320)

Éditions Teseo, 2024.
info@editorialteseo.com
www.editorialteseo.com



ISBN: 9781911693192
DOI: 10.55778/ts911693192

Image de couverture: Steve Johnson (Pexels)

Le contenu de cette publication est de la responsabilité exclusive de leur/s auteur/s.



EBOOK



TeseoPress Design (www.teseopress.com)

teseopress.com

Table des matières

Introduction générale	9
<i>Aurélie Gonnet, Léa Lima</i>	

Partie 1. L'accompagnement des transitions professionnelles mis en dispositif..... 21

Introduction.....	23
<i>Pierre Carloni</i>	

Ce que les appels à projets du Plan d'investissement dans les compétences font à l'accompagnement vers l'emploi	29
<i>Adrien Lusinchi, Lucille Petit</i>	

Prédire l'activité, éprouver le métier. Des « référentes parcours » dans l'accompagnement de stagiaires handicapé·es en formation professionnelle	55
<i>Michaël Segon, Jérôme Bas</i>	

« Sécuriser » l'entrée en formation : un objectif complexe et des pratiques plurielles	73
<i>Élise Crovella, Nicolas Farvaque, Anne-Lise Ulmann</i>	

Les reconversions professionnelles dans la recomposition de l'accompagnement à l'installation en agriculture	93
<i>Cécile Gazo</i>	

Partie 2. Parcours et mondes professionnels de l'accompagnement..... 117

Introduction.....	119
<i>Ludivine Le Gros</i>	

Les conseillères VAE à l'université : une position d'interface au service de l'accompagnement des candidat·es	125
<i>Julie Deville</i>	

Faire de l'accompagnement un business : la multiplication des formes du coaching en reconversion professionnelle.... 145

Anne Jourdain

Ecouter ou placer ? Variations dans l'accompagnement des personnes au chômage au prisme de la trajectoire sociale des conseillères et conseillers..... 161

Sophie Dessein

L'identité professionnelle des chargé-es de maintien du Cap Emploi..... 183

Thomas Jung

Partie 3. Être accompagné-e : ressources et contraintes d'expériences incertaines..... 203

Introduction..... 205

Murielle Matus

Travailler avec la mucoviscidose. Capitaux familiaux et socialisation par la maladie..... 211

David Pichonnaz

Usages des dispositifs de formation continue chez les artistes en transition professionnelle 231

Samuel Julhe, Emilie Salaméro

Accompagner le PSE sans reclasser les salariées ? Les rôles d'une cellule de reclassement en entreprise..... 249

Arnaud Vendeur

Les principes vertueux de l'accompagnement au prisme d'expériences plurielles de reconversion..... 271

Béatrice Delay

Conclusion générale. Polyphonie des transitions professionnelles, quels échos du côté de l'accompagnement ?..... 293

Carole Tuchsirer

Index des acronymes 303

Introduction générale

AURÉLIE GONNET, LÉA LIMA¹

Présentes sous différents termes dans l'espace médiatique et politique (« conversion », « reconversion », « mobilité », « évolution », « insertion professionnelle », etc.), les transitions professionnelles ont connu schématiquement deux formes de thématisation qui, associant des configurations de problèmes, de figures d'individus et de dispositifs, semblaient peu se faire écho jusqu'à l'irruption de la crise sanitaire.

Une problématisation défensive et préventive a émergé avec les grands plans de restructuration industrielle et l'objectivation de risques accrus de discontinuités professionnelles pour les travailleuses et travailleurs les plus exposés² à la concurrence internationale dès les années 1970 (chantiers navals, sidérurgie, automobile) (Enclos et *al.* 1990). La gestion individualisée des licenciements collectifs s'est alors imposée comme un paradigme d'une politique de gestion de la main d'œuvre accompagnant les crises et réorganisations des entreprises. Le thème des transitions dans les processus de reconversion et de reclassement plus externes qu'internes (Monchatre, 2007) a pris de l'essor dans un contexte de banalisation du licenciement (Guyonvarc'h, 2017) et de précarisation des statuts d'emploi dans les classes populaires (Castel, 2011 ; Roux, 2022) notamment masculines (Plault, 2019). Connectée par une communauté d'acteurs, au centre de laquelle se trouve notamment l'AFPA, la prise en charge des reconversions subies trouve

¹ Conservatoire national des arts et métiers, LISE/CNRS et CEET.

² Le présent ouvrage privilégie l'écriture inclusive incluant notamment une préférence pour les accords de proximité.

un prolongement dans les politiques de transition de l'école à l'emploi ciblées sur les jeunes les moins diplômés dès le milieu des années 1970 (Lima, 2008).

À l'autre bout du spectre social, les cadres et managers, d'abord dans le secteur privé (Boltanski et Chiapello, 1999) puis dans la fonction publique (Charpenel, Demonteil et Hatzipetrou-Andronikou, 2023), ont intériorisé la norme plus offensive de mobilité comme moteur d'une carrière ascendante, sans toutefois pouvoir toutes et tous s'y conformer avec bonheur (Bouffartigue, Gadéa et Pochic, 2011).

À la faveur de la crise sanitaire ont émergé sur la scène médiatique de nouvelles figures, concurrentes de celles du chômeur licencié économique ou du jeune en insertion, qui se distinguent toutefois socialement de l'élite managériale attachée au modèle de carrière nomade, qu'il s'agisse de l'infirmière hospitalière ou du travailleur dans l'hôtellerie-restauration changeant de branche à la recherche de meilleures conditions de travail et d'emploi, ou du cadre intermédiaire reconverti en quête de sens. Fait nouveau : ces mobilités professionnelles sont relues à l'aune des conditions et de la nature du travail alors que jusqu'à présent les transitions professionnelles étaient principalement envisagées dans la perspective des trajectoires d'emploi³.

La diversification de ces cas de figure de transition s'est accompagnée d'une montée de l'offre d'accompagnement aussi segmentée (Paul, 2002) que les travaux sociologiques qui y sont associés. La diffusion d'une norme de mobilité adaptative va de pair avec une institutionnalisation croissante de ces séquences de parcours. D'un point de vue sociologique, on peut affirmer que toutes les transitions sont accompagnées au sens où l'individu isolé est une fiction, une « robinsonnade » ; l'approche par les parcours de

³ Une lecture qui s'est notoirement imposée au cours des années 1980, réduisant si ce n'est à néant, du moins à la portion congrue la dynamique amorcée dix ans plutôt en faveur de la promotion sociale et du développement professionnel de chacun-e (Gonnet 2022).

vie nous enseigne que « nos vies sont liées » (Elder, 1998) et les périodes de transition ne font pas exception à ce principe. Les transitions sont socialisées d'une manière directe ou indirecte (Levy, 2001) ; l'autonomie individuelle dans la transition du point de vue des expert-es des transitions est souvent le signe que l'individu est au contraire très bien accompagné par son entourage dans la formulation d'un projet de changement, dans ses démarches et dans l'activation de ressources sociales et matérielles. Cependant, un certain nombre de signes trahissent un élargissement du marché de l'accompagnement professionnalisé au-delà de la prise en charge subventionnée des publics aux transitions risquées (jeunes en difficulté, chômeuses et chômeurs peu qualifiés, personnes handicapées). La création du conseil en évolution professionnelle par la loi de 2013 relative à la sécurisation de l'emploi élargit et facilite l'accès à un accompagnement à toutes et tous les salarié-es. D'abord mis en œuvre par les opérateurs du service public de l'emploi, ce dispositif est désormais également pris en charge par des prestataires privés. Ainsi, la responsabilisation de l'individu dans la conduite de sa carrière et de ses mobilités est allée de pair avec une libéralisation de l'offre d'accompagnement dont une partie échappe à la régulation par les dispositifs publics, alors que d'autres profitent de l'effritement du monopole public sur la mise en œuvre des politiques de l'emploi. Au quasi-marché de l'accompagnement des chômeurs et chômeuses qui ne cesse de s'étendre et de se transformer (Fretel, 2013), en incitant par exemple à une hybridation entre pratiques de formation et pratiques d'accompagnement, vient s'ajouter le marché libre de l'accompagnement de la reconversion volontaire sous une forme individuelle et collective (Le Gros, 2021). La psychologie appliquée à la formation des adultes d'un côté (Le Bianic, 2005), le travail social de l'autre, n'ont plus le monopole de la mise en forme conceptuelle de l'accompagnement des transitions ; les courants de pensée eux-mêmes hétéroclites autour du développement personnel ont investi cet espace

(Stevens, 2005 ; Salman, 2021) avec de nouvelles promesses d'accomplissement de soi par le changement professionnel.

Nombre de travaux s'intéressant aux métiers de l'accompagnement soulignent la très grande diversité des profils, des modalités et contextes d'exercice des professionnelles concernées, que l'on regarde du côté des secteurs de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes (Zunigo, 2013), de l'accompagnement et de l'intermédiation à l'emploi (Divay, 2012 ; Fretel, 2013; Oriane et Draelants, 2010), de l'outplacement, de l'accompagnement des licenciements et des restructurations (Guyonvarc'h, 2017 ; Mazade, 2005 ; Moeneclae, 2018), du développement personnel et professionnel (Salman, 2021 ; Stevens, 2005), de l'aide à la création d'entreprise (Abdelnour, 2013 ; Darbus, 2008) ou encore de l'orientation professionnelle (Gonnet, 2020 ; Lehner, 2020) ou de la formation professionnelle (Aubret, 2009), régulièrement qualifiée de « maquis » (Pinte, 2019). Les professionnelles qui accompagnent les individus dans ces transitions endossent de multiples appellations: conseiller-e en évolution professionnelle, à l'emploi, en insertion, conseiller-e-bilan, chargée d'accompagnement socio-professionnel, coach professionnel-le, conseiller-e outplacement, consultante en gestion de carrière... avec des méthodes, des outils et plus globalement des manières de faire très diverses. Le colloque « L'accompagnement des transitions professionnelles : écologie d'un monde pluriel » qui s'est tenu au Conservatoire national des arts et métiers les 13 et 14 janvier 2022 et dont sont issues les contributions rassemblées dans cet ouvrage visait à sortir les communicantes d'un prisme internaliste, qui rapporterait chacune des analyses aux spécificités du secteur, du métier ou du public étudié, tout en évitant l'écueil d'un regard à la fois surplombant et abstrait par rapport à ces pratiques et ces expériences. Le décloisonnement s'est appliqué aux catégories de destinataires de l'action, à la nature des organisations porteuses, ainsi qu'aux profils de professionnelles.

L'ouvrage offre ainsi un cadre de comparaison naturel de ces pratiques.

Il est bien sûr difficile d'échapper à la prégnance des dispositifs publics « du moment » : aujourd'hui l'investissement public se concentre sur la formation des demandeurs d'emploi au travers du Plan d'investissement dans les compétences (PIC). Trois contributions prennent appui sur des dispositifs du PIC qui remettent en cause la séparation entre accompagnement vers l'emploi et formation (E. Crovella, N. Farvaque, A.-L. Ulmann ; L. Petit, A. Lusinchi ; M. Segon, J. Bas). La formation continue fait par ailleurs l'objet d'un regain d'intérêt qui se traduit par des contributions explorant des contextes institutionnels variés (J. Deville ; S. Julhe et E. Salaméro). Le service public de l'emploi qui avait fait l'objet d'un colloque en 2013 (Meilland, Sarfati, 2016) est abordé quant à lui plutôt par ses marges – eu égard à la centralité de Pôle emploi en la matière – au travers de l'accompagnement déployé dans les Cap emploi (S. Dessein ; T. Jung) et les missions locales (L. Petit et A. Lusinchi). L'ouvrage rend également compte de la libéralisation de l'accompagnement des transitions professionnelles au travers de nombreux chapitres explorant les acteurs privés de l'accompagnement (C. Gazo ; A. Jourdain ; A. Vendeur). Enfin deux contributions questionnent une forme de « professionnalo-centrisme » du sociologue en montrant que les ressources institutionnelles et professionnelles en accompagnement occupent une place relativement marginale dans les processus de transition des personnes (D. Pichonnaz ; B. Delay).

Trois modalités d'entrée et donc d'étude de l'accompagnement des transitions professionnelles structurent cet ouvrage autour d'une hypothèse : par-delà sa pluralité interne (acteurs, pratiques, dispositifs, publics, terminologies professionnelles...), l'accompagnement des transitions professionnelles constitue un monde social et professionnel en soi, au sein duquel circulent un certain nombre de

représentations, de principes d'action, de modes de fonctionnement, d'outils, de ressources et d'individus – professionnels ou non –, et dont les contours sont relativement perceptibles – bien qu'amovibles. C'est ainsi que ce monde, à mesure qu'il prend forme et s'étend, semble comme absorber dans son giron des domaines et enjeux autrefois davantage distincts : la santé, le travail social, la création d'entreprise ou encore la formation dans son ensemble (initiale, continue, professionnelle, universitaire). La mise en série d'expériences et de difficultés rencontrées par celles et ceux qui vivent et/ou accompagnent des transitions professionnelles tend effectivement à donner corps à cette hypothèse invitant dès lors à documenter finement ce monde afin, d'une certaine manière de passer d'un monde en soi (existant de fait) à un monde pour soi c'est-à-dire conscient de soi et donc susceptible de nourrir un regard critique et réflexif.

Dans cette perspective, les quatre chapitres réunis dans la première partie s'attèlent à décrire les mécanismes de mise en dispositifs de l'accompagnement des transitions professionnelles. Retraçant la vie institutionnelle et organisationnelle des dispositifs étudiés, ces textes permettent, d'une part, de documenter leurs processus concrets de conception et de mise en œuvre, tout en renseignant sur leurs effets et leurs limites ; et, d'autre part d'affiner la compréhension des relations de coopération et de concurrence entre les multiples acteurs institutionnels et professionnels qui peuplent, figurent et donnent forme à ce monde de l'accompagnement. Ayant en commun de traiter de dispositifs récents voire expérimentaux, ces textes montrent que par-delà la logique d'innovation notoirement promue par les politiques en la matière, subsiste une redondance des problématiques en jeu – y compris lorsqu'elles touchent de nouveaux publics – et une certaine inertie dans les manière de les aborder au niveau des dispositifs, ne serait-ce que parce que les tentatives de renouvellement des logiques d'action se heurtent régulièrement à celle qui leurs

préexistent. Cela questionne dès lors la succession et la juxtaposition de mesures d'accompagnement, à la faveur d'une démultiplication de l'offre de service susceptible de nuire à sa lisibilité comme de favoriser des usages « occupationnels », faute de possibilités réelles de mobilité vers et dans l'emploi.

La deuxième partie prolonge l'analyse des tensions qui marquent ce monde de l'accompagnement des transitions professionnelles en focalisant cette fois l'attention sur les professionnelles qui le mettent en pratiques. Documentant la multiplicité des statuts et contextes d'exercice, des formations et des parcours de ceux et surtout celles chargées de cet accompagnement, les quatre contributions donnent à voir les effets concrets de la démultiplication des services en la matière. Elles contribuent notamment à questionner les dynamiques de professionnalisation mais aussi, parfois, de déprofessionnalisation – ou du moins de désécialisation – à l'œuvre dans ce secteur sous l'effet de différentes réformes et transformations du contenu de l'accompagnement mais aussi de la diffusion de logiques de marchandisation et d'activation des dépenses sociales. De fait, par-delà la question de la pertinence d'une quête permanente d'innovation précédemment évoquée, ces textes montrent que l'accompagnement s'inscrit souvent dans des contextes qui ne favorisent pas cette nouveauté en raison de cultures professionnelles et institutionnelles bien ancrées mais aussi et surtout faute de moyens pour former et embaucher des professionnelles, leurs assurer des conditions d'exercice pérennes ou encore leur permettre d'accorder le temps nécessaire pour déployer un accompagnement pertinent. Tout se passe comme si des dispositifs, parfois ambitieux, étaient conçus sans toujours tenir compte des conditions matérielles de leur mise en œuvre.

La troisième et dernière partie de cet ouvrage porte le regard sur l'expérience, ou plutôt les expériences d'accompagnement dans une acception extensive de celui-ci mettant en exergue le rôle de ressources, de supports et de

personnes spécialisées ou non, professionnelles ou non. Alors que l'individu est de plus en plus exhorté à développer son autonomie et à devenir « entrepreneur » de lui-même, les quatre chapitres ici réunis renseignent sur les significations de l'accompagnement, ou de son absence, du point de vue des personnes en transition professionnelle. Ils mettent en exergue des ressources, mais aussi des manques, qui tendent à être invisibilisés à mesure que les transitions sont constituées en problème public et que leur prise en charge s'institutionnalise. Ces contributions montrent aussi les limites d'une logique d'individualisation régulièrement présentée comme une condition suffisante pour que les dispositifs – et celles et ceux qui les mettent en œuvre – répondent de manière adaptée aux situations individuelles, ce qui implique *a minima* de connaître et de pouvoir se saisir des mesures existantes.

De manière transversale, ces trois parties font la part belle à l'analyse des pratiques d'accompagnement des transitions professionnelles dont la diversité peut être lue non seulement comme la conséquence des multiples bouleversements et enjeux qu'implique toute transition, mais aussi comme un effet de la superposition des politiques publiques en la matière et de leur libéralisation. Il en va également des moyens mis à disposition, par-delà la diffusion d'un discours souvent acerbe vis-à-vis de cette diversité de pratiques, et de la promesse renouvelée à chaque réforme de réguler un marché amplement nourri par des financements publics non-pérennes.

Bibliographie

- Abdelnour, S. (2013). L'entrepreneuriat au service des politiques sociales: la fabrication du consensus politique sur le dispositif de l'auto-entrepreneur. *Sociétés contemporaines*, 1(89), 131-154.

- Aubret, J. (2009). Sens et pratiques de l'accompagnement des adultes dans les démarches de validation de l'expérience. *Recherche & formation*, 62, 25-38.
- Boltanski, L., et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bouffartigue, P., Gadéa C. et Pochic S. (2011). *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*. Armand Colin.
- Castel, R. (2011). Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? Dans S. Paugam (dir.), *Repenser la solidarité* (415-433). Presses Universitaires de France.
- Charpenel, M., Demonteil M. et Hatzipetrou-Andronikou, R. (2023). « On n'est pas là pour s'encroûter ». L'injonction à la mobilité dans les carrières publiques. *La Nouvelle Revue du Travail*, 22, 131-148.
- Darbus, F. (2008). L'accompagnement à la création d'entreprise. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5(175), 18-33.
- Divay, S. (2012). Les réalités multiples et évolutives de l'accompagnement vers l'emploi. *Informations sociales*, 1(169), 45-54.
- Dubet F. (2002). *Le déclin de l'institution*. Seuil.
- Elder, G. H. (1998). The Life Course as Developmental Theory. *Child Development*, 69(1), 1-12.
- Enclos, P., Villeval, M.-C., Marraud C., Dupuis, P.-A, Fath, G., Higelé P. et de Chassey F. (1990). La reconversion de la main d'œuvre : bibliographie sélective (1950-1988). *Formation Emploi*, 29, 82-92.
- Fretel, A. (2013). La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination. *Revue Française de Socio-Économie*, 1(1), 55-79.
- Gonnet, A. (2020). *Des orientations au travail. Une sociologie de la construction sociale des parcours, des expériences et des qualités professionnelles dans le cadre du bilan de compétences* [Thèse de doctorat en sociologie]. Conservatoire national des arts et métiers.

- Guyonvarc'h, M. (2017). *Performants... Et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements*. Presses Universitaires de Rennes.
- Le Bianic, T. (2005). *Les "ingénieurs des âmes": savoirs académiques, professionnalisation et pratiques des psychologues du travail de l'entre deux guerres à nos jours* [Thèse de doctorat en sociologie]. Université Aix-Marseille II.
- Le Gros, L. (2021, 17-18 juin), Le développement personnel au service de la doxa entrepreneuriale : ethnographie dans un programme de reconversion pour les cadres. Colloque interdisciplinaire « Développez-vous ! Pratiques et ambivalences du développement personnel », MSH Paris Nord, France. <https://hal.science/hal-03656961/document>
- Lehner, P. (2020). *Les conseillers d'orientation. Un métier impossible*. Presses Universitaires de France.
- Levy, R. (2001). Regard sociologique sur les parcours de vie. *Cahiers de la section des sciences de l'éducation*, 95, 1-20.
- Lima, L. (2008). Le temps de la prime insertion professionnelle : un nouvel âge de la vie ? Dans A.-M. Guillemard, *Où va la protection sociale ?* (49-77). Presses universitaires de France.
- Mazade, O. (2005). Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord. *La Revue de l'Ires*, 47, 195-214.
- Méhaut, P., Rose, J., Monaco, et De Chassey, F. (1987). *La transition professionnelle. Les jeunes de 16 à 18 ans*. L'Harmattan.
- Moeneclaey, V. (2018). Le reclassement des licenciés économiques. *Agone*, 1(62), 53-71.
- Monchatre, S. (2007). Des carrières aux parcours... en passant par la compétence. *Sociologie du Travail*, 49(4), 514-530.
- Orianne, J.-F. et Draelants, H. (2010). Les métiers du conseil : une « profession consultante » ? *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3058>.

- Paul, M. (2002). L'accompagnement, une nébuleuse. *Éducation permanente*, 4(153), 43-56.
- Pinte, G. (2019). De réformes en réformes de la formation continue: le tropisme de l'individualisation. *Savoirs*, 2(50), 37-54.
- Plault, M. (2019). *Métamorphoses et permanences des parcours professionnels en France (1968-2018). Pour une approche cohortale et sexuée des évolutions de l'emploi*. [Thèse de doctorat en sociologie], Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.
- Roux, N. (2022). *La précarité durable. Vivre en emploi discontinu*. Presses Universitaires de France.
- Salman, S. (2021). *Hygiène psychique au travail. Enquête sur le coaching*. Presses de Science-Po.
- Stevens, H. (2005). *Entre désenchantement social et réenchantement subjectif. Le développement personnel dans l'entreprise* [Thèse de doctorat en sociologie]. Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.
- Zunigo, X., (2013), *La prise en charge du chômage des jeunes. Ethnographie d'un travail palliatif*, Editions du Croquant.

Partie 1.
**L'accompagnement
des transitions
professionnelles mis
en dispositif**

Introduction

PIERRE CARLONI¹

La notion de transition professionnelle, originellement conçue pour penser l'insertion des jeunes, est aujourd'hui mobilisée par les pouvoirs publics pour embrasser un spectre large de mobilités (Mazade et Hinault, 2014). Avril 2023, la ministre chargée de l'Enseignement et de la Formation professionnels s'exprime ainsi devant les partenaires sociaux pour fustiger la prolifération de « dispositifs de transitions professionnelles aujourd'hui trop nombreux, trop complexes et trop peu mobilisés »². Cette critique, qui résonne comme l'annonce de la mise à l'agenda d'une nouvelle « loi négociée », se distingue par sa récurrence dans les nombreuses réformes emploi/formation intervenues ces vingt dernières années. Bien plus que l'expression ponctuelle d'un mot d'ordre réformateur, elle apparaît comme l'expression de tentatives répétées de dé-segmenter des institutions du marché du travail, dont les interventions ciblées et cloisonnées sont désormais dépréciées à la faveur d'une prise en charge globale et universelle de « parcours de transitions professionnelles » d'actifs et d'actives indépendamment de leur statut ou leur situation.

Cette première partie est consacrée à l'analyse de cette dynamique institutionnelle par le prisme de dispositifs de transition professionnelle dont le point commun est de

¹ Associé au Lise-CNRS. Actuellement en poste à France compétences. Les propos contenus dans ce document n'engagent que son auteur.

² Gruelle, A. (2023, 14 avril). Évolution du réseau des ATPPro : « l'État engage-ra des échanges avec les partenaires sociaux » (Carole Grandjean). *AEF*, Dépêche n°690875. <https://www.aefinfo.fr/depeche/690875-evolution-du-reseau-des-atpro-l-etat-engagera-des-echanges-avec-les-partenaires-sociaux-carole-grandjean>

faire de l'accompagnement le principal moteur du changement de l'action publique. En quoi l'analyse de la mise en œuvre de ce type de dispositifs nous renseigne-t-elle sur les dynamiques de changement affectant l'action publique dans des secteurs aussi variés que ceux de l'agriculture, du service public de l'emploi, de la formation professionnelle ou de l'action sociale ? Quels programmes d'action portent ces dispositifs et quels effets de débordements leur mise en œuvre produit-elle sur les logiques de fonctionnement héritées de ces secteurs ? Quels mandats endossent les professionnel·les chargés·es d'accompagner les publics et avec quelle légitimité, quels moyens et quelle reconnaissance ce mandat est-il exercé ?

Les quatre contributions rassemblées dans cette partie se centrent sur des dispositifs d'accompagnement élaborés par leurs concepteurs contre – tout contre – les orientations historiques de politiques publiques sectorielles et qui, par ce geste réformateur, concourent à la prolifération des mesures de prise en charge des transitions professionnelles. Trois d'entre elles proposent une analyse de dispositifs « expérimentaux » financés par le Plan d'investissement dans les compétences, l'un des quatre volets du Grand plan d'investissement 2018-2022 initié par le gouvernement français dès 2017. Leur déploiement s'appuie tantôt sur les acteurs traditionnels de la politique de l'emploi avec la visée explicite de transformer les façons de travail des professionnel·les des structures sur laquelle ils reposent (Pôle emploi, les Missions locales, l'AFPA, les Établissements et services de réadaptation professionnelle...), tantôt sur de nouveaux acteurs (réseaux associatifs notamment) alors mandatés pour centrer leur intervention sur la cible traditionnelle de l'action publique dans ce domaine (les publics « particulièrement éloignés de l'emploi »). Qu'ils visent à ramener dans le spectre des politiques de l'emploi des publics extraordinaires de ce droit ou qu'ils élargissent le réseau des structures concourant à l'objectif général d'insertion professionnelle,

ces dispositifs se surajoutent, plutôt que de se substituer, aux mesures de droit commun qui leur préexistent.

L'aide à l'installation agricole, étudiée par Cécile Gazo, offre un décalage opportun avec cette dynamique émanant de la puissance publique. Le foisonnement de dispositifs d'accompagnement dans le secteur agricole naît d'un débordement par l'initiative privée des structures historiquement délégataires de la politique publique de soutien à l'installation. Porté par la remise en cause du modèle agricole traditionnel et soutenu par l'arrivée progressive de publics en décalage de la figure de l'agriculteur installé par transmission intergénérationnelle, ce mouvement donne lieu à l'émergence d'acteurs nombreux et en concurrence pour la prise en charge des candidates et candidats à l'installation. L'offre d'accompagnement grandissante dans ce secteur, sur fond de revendication d'une définition du métier d'exploitante agricole et de ses prérequis, conduit alors, à rebours, les pouvoirs publics à pousser les acteurs traditionnels à faire progressivement évoluer les instruments de la politique d'aide à l'installation en les enjoignant à développer, au-delà de l'information aux publics et du financement de projets, une offre d'accompagnement.

L'incidence des pouvoirs publics sur les dynamiques de mise en concurrence des acteurs d'un secteur, désormais largement documentée, n'est pas propre au secteur agricole (pour une vue d'ensemble, Bezes et Musselin, 2015 ; Ansaloni et Smith, 2017). Elle se retrouve également ici dans le cadre de la mise en œuvre des appels à projets du Plan d'investissement dans les compétences analysé par Adrien Lusinchi et Lucille Petit. Cette contribution souligne la « méfiance » avec laquelle les acteurs de l'emploi accueillent les porteurs de l'un des projets étudiés, « questionnant la légitimité du réseau associatif à accompagner des personnes vers l'emploi ». Au-delà des enjeux de captation de publics en grand nombre dans un souci de viabilité économique pour des organismes privés ou d'atteinte d'objectifs d'entrée

dans la mesure fixée par les pouvoirs publics, c'est par l'empilement de différentes générations de dispositifs de transition professionnelle qu'émerge des conflits de valeurs sur le sens et la fonction de « l'accompagnement ». C'est aussi que la pratique d'accompagnement, peu normalisée (diplôme, réglementation...), constitue un terreau fertile à ce registre de conflictualité. Les défauts de coordination et difficultés à nouer des relations partenariales au bénéfice de la prise en charge des publics, engendrés ici par la « défiance mutuelle » (C. Gazo) d'acteurs de terrains intervenant dans un même secteur, est précisément l'objet des dispositifs intersectoriels au cœur des deux autres contributions composant cette partie.

Les dispositifs d'accompagnement étudiés d'une part par Elise Crovella, Nicolas Farvaque et Anne-Lise Ulmann, d'autre part Michaël Segon et Jérôme Bas, apparaissent moins directement orientés par la nature et le mode de prise en charge de leurs ressortissant-es, que dédiés à assurer l'interface entre des structures porteuses de mandats d'action publique traditionnellement distincts, et dont il est attendu qu'elles coopèrent. C'est ainsi le cas du dispositif Prépa compétences qui organise une circulation de publics entre les opérateurs historiques des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle dans le but de faire gagner en efficacité la prescription de formation assurée par Pôle emploi, au-delà de la seule logique de gestion des listes du chômage. Sur un autre registre, le second dispositif, lancé par une Agence régionale de santé et un Conseil régional en vue de « créer de la transversalité entre le secteur médico-social et celui de la formation professionnelle » (M. Segon, J. Bas), accompagne des organismes de formation à accueillir et à former des publics en situation de handicap, bien plus que, comme le présentent initialement ses concepteurs, il ne prend en charge les publics eux-mêmes dans leurs parcours de formation.

Force est de constater, à travers la lecture de ces textes, que l'incursion de l'accompagnement dans les dispositifs de transition professionnelle étudiés procède de la recherche de solutions palliatives et ponctuelles à des problématiques d'ordre structurel et organisationnel inhérentes au fonctionnement d'une action publique largement sectorisée et historiquement centralisée. Ceci n'est probablement pas étranger aux mutations de la conception du rôle de l'Etat, désormais voué à « accompagner, plutôt que piloter » une action publique sans « plan d'ensemble » qui intégrerait la totalité des enjeux et des dimensions » (France stratégie, 2020) sous-jacentes aux ambitions transformatrices portées par les grands cycles de réformes emploi/formation de ces vingt dernières années.

Dans ce cadre, le mandat d'accompagnement endossé par les acteurs de terrain est porteur d'une ambivalence quant à l'autonomie qu'il leur confère. « Utilisé de façon large et malléable comme un support mobilisable » (E. Crovella, N. Farvaque, A.-L. Ulmann) par les professionnel·les pour agir selon des orientations politiques faiblement prescrites, il les conduit, dans le même mouvement, à « bricoler » les contradictions inhérentes à l'action publique pour assurer la fonction qui leur incombe. Ce « bricolage », d'ailleurs présent à tous les étages de l'action publique – de la conception d'un tableau de bord national de suivi trimestriel à la gestion d'écueils dans le cours d'action de l'accompagnement, en passant par l'obtention conditionnelle et par à-coups de financements publics et par l'élaboration de fiches de poste sans orientations préalables sur les missions à réaliser – apparaît donc, par sa récurrence, moins comme le résultat local d'un dysfonctionnement organisationnel, que « le mode de gestion et de régulation des systèmes complexes de relations d'interdépendance et de contrainte » (Garraud, 2000) engendrés par l'absence d'orientation politique d'ensemble en matière de prise en charge collective des transitions professionnelles.

Bibliographie

- Ansaloni, M., et Smith, A. (2017). Des marchés au service de l'État ?, *Gouvernement et action publique*, 4(6), 9-28.
- Bezes, P. et Musselin, C. (2015). Le new public management. Entre rationalisation et marchandisation ? Dans L. Boussaguet (dir.). *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ?* (125-152), Presses de Sciences Po.
- France stratégie. (2020, juin). La planification : idée d'hier ou piste pour demain, *Point de vue*. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-point-de-vue-planification-juin.pdf>
- Garraud, P. (2000). *Le chômage et l'action publique. Le « bricolage institutionnalisé »*, L'Harmattan.
- Mazade, O. et Hinault, A.-C. (2014). Avant-propos, *Sociologies pratiques*, 1(28), 3-8.

Ce que les appels à projets du Plan d'investissement dans les compétences font à l'accompagnement vers l'emploi

ADRIEN LUSINCHI, LUCILLE PETIT¹

Le Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) est lancé en 2018 pour une durée de 5 ans. Avec un budget de 15 milliards d'euros, il se donne l'objectif de former 2 millions de demandeuses et demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et de jeunes éloignés du marché du travail. Ce plan d'investissement comprend trois types d'actions. Premièrement, des dispositifs nationaux tels que la Garantie Jeunes et les Écoles de la Seconde Chance ont été regroupés au sein du PIC. Deuxièmement, l'Etat contractualise avec les régions des pactes régionaux visant à maintenir les actions de formations existantes et plus largement à développer l'offre dans ce secteur. Ces deux premiers grands types d'investissements représentent la quasi-totalité du budget du PIC. Enfin, 350 millions d'euros, soit approximativement 2 % du budget du PIC sont dédiés à des appels à projets (AAP) (Bucher et *alii*, 2020). Il existe 5 AAP aux objectifs et publics cibles différents. Ces AAP ont pour objectifs « d'accompagner et sécuriser les parcours », « garantir un socle de compétences de base » et « répondre aux besoins des entreprises », le tout en suscitant « l'innovation » (Ministère du Travail, 2022).

Nous rendons compte dans ce chapitre d'une analyse croisée de la mise en œuvre de deux des projets financés par ces AAP du PIC: un projet relevant de l'AAP « 100%

¹ Université d'Evry Paris-Saclay – EDSHS – Centre Pierre Naville – affilié-es au Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail (CNAM).

inclusion» porté par un réseau d'associations dans le secteur de l'habitat, et un projet relevant de l'AAP «Intégration professionnelle des réfugiés» (IPR) porté par un consortium de plusieurs missions locales.

L'AAP 100% inclusion vise à «détecter et faciliter l'expérimentation de nouvelles solutions en matière d'inclusion des personnes les plus vulnérables, et de nouvelles approches de remobilisation, de développement et de valorisation des compétences de ces publics» (Ministère du Travail, 2019). Il est porté par un réseau associatif – que nous désignerons par «réseau associatif 100% inclusion» – dont les activités principales sont la réhabilitation des logements de personnes en situation de précarité, qu'elles soient locataires du parc social ou propriétaires occupants, le dépannage occasionnel des installations des logements, l'animation d'ateliers de bricolage ou encore la réalisation de chantiers auprès de structures partenaires. L'expérimentation en question consiste à utiliser les activités existantes des associations du réseau, tout en développant des actions nouvelles autour des pratiques artistiques et culturelles, de la mobilité, de la découverte des nouveaux métiers du bâtiment, pour repérer et remobiliser des personnes très éloignées de l'emploi. Cet accompagnement se fait également par le biais d'entretiens individuels avec un conseiller ou une conseillère, ou d'animations collectives. L'objectif final est d'accompagner les personnes dans leur recherche et obtention d'un emploi ou d'une formation en passant le relais aux dispositifs et acteurs existants comme le service public de l'emploi.

Tel que traduit dans le cahier des charges, l'AAP IPR a pour objectif – entre autres – de «contribuer à l'intégration professionnelle des publics cibles, à travers le déploiement de parcours d'accompagnement vers et dans l'emploi»². En 2020, une Association régionale des missions locales (Arml)

² Selon le cahier des charges de l'appel à projet «Intégration professionnelle des réfugiés».

déposait une réponse à cet appel à projet pour le compte d'une dizaine de missions locales. Les missions locales sont des associations accompagnant les jeunes de 16 à 25 ans vers l'emploi et la formation de manière globale, c'est-à-dire en prodiguant également un accompagnement aux problématiques sociales rencontrées par leurs usagers et usagères. Répondre à l'AAP IPR avait notamment pour but de pouvoir affecter des ressources humaines et de concevoir de nouveaux outils d'accompagnement en direction d'un public dit spécifique et rencontrant des difficultés particulières dans son parcours d'insertion. Concrètement, le dispositif s'est traduit par un accompagnement plus individualisé et plus intensif pour les jeunes réfugié·es accompagnés et a permis la création de nouveaux partenariats entre les missions locales et les acteurs de l'accompagnement des réfugié·es. L'accompagnement « intensif » se traduit à la fois par la mise en place de prestations dédiées à travers des ateliers collectifs, notamment des cours de français, et par du temps d'accompagnement individuel supplémentaire. Des formations ont également été dispensées auprès des professionnel·les des missions locales. Enfin, au sein de chaque mission locale mettant en œuvre le projet, une référente ou un référent de l'accompagnement des réfugié·es a été désigné.

Nous utiliserons la notion de « dispositif 100% inclusion » et « dispositif IPR » pour évoquer ces deux projets, à la fois parce qu'ils sont désignés comme tels par le ministère du Travail et également parce qu'ils sont des dispositifs au sens foucauldien du terme : ils sont à la fois composés d'éléments immatériels, de prescriptions juridiques, de discours, d'institutions, de techniques et d'instruments (Lafleur, 2015). Bien que les termes varient pour présenter ces dispositifs, on retrouve le plus fréquemment les terminologies de « projet » ou « d'expérimentation ». Depuis le début des années 2000, la mise en place d'expérimentations est désormais autorisée et encouragée en France. Cette période marque un souhait de « renouvellement des modes de construction et de gouvernance des politiques publiques » (Bureau et *al.*,

2013). L'Etat se saisit alors de cette possibilité pour lancer de nombreux appels à projets, notamment dans le domaine de l'insertion professionnelle. Les associations, en particulier le « troisième secteur » (Delors et Gaudin, 1979) désigné comme plus à même de résoudre les problématiques du chômage et de l'exclusion sociale, sont prises dans une logique de « chalandisation » (Chauvière, 2010) dans le but de décrocher les appels à projets. Les acteurs associatifs sont ainsi implicitement contraints de présenter leurs activités sociales comme sur des chalands de commerçantes, en priorisant parfois l'attractivité des produits proposés au détriment de leur éthique et leur objectif d'amélioration des conditions sociales. Dans le cas des dispositifs IPR et 100% inclusion, des projets sont mis en œuvre par un ensemble hétérogène d'acteurs, principalement des structures de l'économie sociale et solidaire, suivis et évalués par un ensemble tout aussi hétérogène d'évaluations qualitatives et quantitatives sous la supervision d'un comité scientifique et le contrôle du ministère du Travail. Ces projets s'inscrivent donc au moins en partie dans une volonté de transformer l'action publique et notamment de faire évoluer l'accompagnement vers l'emploi et la formation pour des personnes particulièrement vulnérables.

Dès lors, comment caractériser les changements intervenus sur le terrain par le biais de ces expérimentations ? Par quels mécanismes ces dispositifs contribuent-ils à changer l'action des acteurs associatifs qui les portent et de leurs partenaires et *in fine*, contribuent-ils à modifier l'action publique ? Qu'est-ce que ces dispositifs changent dans l'accompagnement vers l'emploi et quelles logiques entravent ces changements ? Nous exposons dans ce chapitre ces changements et comment ils s'opèrent avant d'en explorer les blocages, intrinsèques aux dispositifs eux-mêmes.

Nous employons dans ce chapitre le terme « destinataire » comme un terme désignant à la fois l'individu ou le groupe sur lequel l'action du dispositif produit un effet (Couronné et *al.*, 2019). Nous entendons donc par

destinataires à la fois les accompagnés-es qui réceptionnent le dispositif et les accompagnant-es qui le mettent en œuvre. Nous utilisons les termes d'« accompagnés-es », de « destinataires finaux » ou de « réfugiés-es » pour désigner plus précisément les populations accompagnées et le terme « professionnel·les » ou « accompagnant-es » pour désigner spécifiquement les destinataires mettant en œuvre les projets. Nous nous inscrivons à ce titre dans l'étude d'une politique publique par sa réception telle que définie par Anne Revillard comme « l'ensemble des processus par lesquels une politique publique est appropriée et co-construite par ses ressortissants, et par lesquels elle produit ses effets sur ceux-ci » (2018, p. 478) en considérant que ces ressortissant·es sont dans notre cas d'étude à la fois les populations accompagnées et les professionnel·les les accompagnant. Etudier les effets produits par ces dispositifs non seulement sur les structures qui les mettent en œuvre, mais aussi sur les destinataires finaux nous permet ainsi de mieux « rendre compte du caractère sinueux du parcours de l'action publique » propre à l'analyse sociologique (Sarfati, 2017, p. 18).

L'enquête de terrain

Ce chapitre est le fruit de deux enquêtes de terrain en cours portant sur deux projets associatifs mis en œuvre dans le cadre des expérimentations du PIC « Intégration professionnelle des réfugiés » et « 100% inclusion ». En associant les deux enquêtes de terrain, le matériau collecté repose à la fois sur des observations d'ateliers collectifs proposés aux destinataires (7), d'entretiens individuels entre professionnel·les et destinataires (10), de plusieurs réunions associatives et partenariales locales portant sur la mise en œuvre des projets expérimentaux. Nous avons également l'un et l'autre tenu un carnet de

notes ethnographiques pendant deux ans. En plus de ces temps d'observation, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec des professionnel·les (21) et des destinataires finaux des deux dispositifs mis en œuvre (50). Ce matériau ainsi collecté par deux enquêtes différentes est encore en cours d'analyse et l'avancée des travaux présentés ici restera à étayer lors d'une phase ultérieure d'analyse et d'enquête de terrain.

Nous abordons donc dans un premier temps ce que les expérimentations modifient dans les modes d'accompagnement vers l'emploi, puis dans un second temps les évolutions concernant les acteurs de l'accompagnement, pour enfin mettre en lumière certains blocages à ces changements qui surviennent à différents niveaux en vous proposant une première grille d'analyse de ces derniers.

1. L'expérimentation comme une innovation sur le terrain de l'accompagnement vers l'emploi ?

1.1. De nouveaux publics...

Que ce soit du côté de l'expérimentation IPR ou du côté de l'expérimentation 100% inclusion, en s'étant positionnés sur les appels à projets correspondants, les acteurs de leur mise en œuvre que nous étudions ont été amenés à travailler avec des destinataires inhabituels. Les destinataires du dispositif IPR sont en effet des réfugié·es³ détenant un titre de

³ Une personne est reconnue réfugiée en France si sa situation correspond à la définition donnée par la Convention de Genève du 28 juillet 1951 stipulant que le terme « réfugié » s'applique « à toute personne craignant avec raison d'être persécutée du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques et qui ne peut ou, du fait de cette crainte, ne veut se réclamer de la protection de ce pays ». La protection subsidiaire est accordée aux

séjour pour les trois quarts, demandeurs et demandeuses d'asile pour un quart. Les jeunes Bénéficiaires de Protection internationale (BPI) ne constituent pas une nouvelle catégorie en soi pour les missions locales, mais leur accueil dans cette proportion l'est. Nos enquêtes de terrains suggèrent que les demandeuses et demandeurs d'asile n'étaient en revanche que très peu, voire pas du tout, accompagnés par ces structures. Or, ces jeunes réfugié-es présentent un certain nombre de spécificités notamment du fait de leur socialisation hors d'Europe, mais aussi de par leur situation d'exil qu'Albena Tcholakova (2016) désigne comme constitutives de leur expérience sociale.

Concernant l'expérimentation 100% inclusion, la volonté annoncée du réseau associatif est d'accompagner des «jeunes et demandeurs d'emploi vulnérables, en difficulté d'insertion professionnelle» conformément aux publics ciblés dans le cahier des charges de l'AAP 100% inclusion, sans se restreindre à des classes d'âges ou situations spécifiques (handicap, parent isolé, réfugié-e, etc.). Dans les faits, on observe des disparités dans les types de publics accompagnés localement. En fonction de leur formation, leurs expériences professionnelles précédentes et leur réseau partenarial préexistant, chaque professionnel-le a tendance à se spécialiser et à accompagner davantage un ou des types de publics. Les professionnel-les sont libres de se concentrer sur certains publics, à condition qu'ils soient bien éloignés de l'emploi. Le champ d'intervention habituel du réseau associatif étant celui du logement et de sa réhabilitation avec les habitant-es, les publics habituellement

personnes qui ne relèveraient pas de ce statut mais qui encourent dans leur pays « la peine de mort, la torture ou des peines ou traitements inhumains ou dégradants ; pour des civils, une menace grave et individuelle contre sa vie ou sa personne en raison d'une violence aveugle résultant d'une situation de conflit armé interne ou international ». La catégorie « bénéficiaires de la protection internationale » s'applique à ces deux statuts ainsi qu'aux apatrides. Parce que l'expérimentation emploie ce terme, nous emploierons le terme de « réfugié-e » pour désigner à la fois les BPI et les demandeurs et demandeuses d'asile de plus de six mois, destinataires du dispositif.

accompagnés sont définis par leur précarité, le fait qu'ils soient des locataires de logements sociaux, ou propriétaires occupants mais nécessitant une aide financière et technique pour disposer d'un logement décent⁴. Avant la mise en place du projet financé par l'AAP 100% inclusion, ces types de publics étaient déjà accompagnés mais de manière plus réduite et uniquement sur le volet social et non celui de l'insertion professionnelle.

1.2. ... induisent de nouvelles manières de travailler ?

Ces nouveaux publics confrontent les professionnel.les du dispositif IPR aux parcours atypiques et traumatiques des destinataires, à une maîtrise inégale de la langue française et à la complexité administrative liée à la procédure de la demande d'asile. Les formations données dans le cadre du projet, la pratique professionnelle au contact du public, l'échange de pratiques sur l'accueil et l'accompagnement des destinataires réfugiés entre plusieurs des structures porteuses du dispositif sont jugés par les professionnel.les rencontrés comme un moyen de mieux pouvoir répondre au public. Le suivi que nous avons effectué sur le temps long de la mise en œuvre du dispositif montre ainsi une montée en compétence qui s'opère de trois manières. D'abord, grâce aux formations dispensées, les professionnel.les de l'accompagnement qui y participent appréhendent par exemple le droit des destinataires qu'ils et elles accompagnent, à l'instar du droit au travail. Par les problématiques rencontrées lors des entretiens en face-à-face ou de la mise en œuvre d'ateliers collectifs, les professionnel.les sont obligés de «bricoler» – au sens de Jacques Ion et Bertrand Ravon (2012) – c'est-à-dire de trouver des astuces leur permettant de contourner ces problématiques comme la barrière de la

⁴ Notons que les activités des différentes associations autonomes qui composent le réseau diffèrent selon le contexte territorial et le choix stratégique en matière de partenariats locaux et d'actions déployées.

langue avec les moyens du bord. Enfin, les référentes et référents du projet agissent comme des démultiplicateurs des connaissances qu'ils et elles acquièrent au cours de la mise en œuvre du projet, permettant de faire bénéficier de ces acquis à d'autres professionnel·les. Ainsi, l'accompagnement s'en trouve amélioré, et si au début de la mise en œuvre du dispositif un certain nombre de blocages rencontrés par les réfugiées dans leur parcours vers l'emploi n'étaient pas résolus, cette montée en compétence en facilite la résolution, par exemple par une meilleure orientation et de meilleurs conseils prodigués aux destinataires du dispositif IPR.

À titre d'exemple, la possibilité d'orienter des demandeurs et demandeuses d'asile vers des stages a été instaurée après la mise en œuvre du dispositif IPR :

«Je l'ai positionné sur l'ASR⁵, et je l'ai positionné sur promo profil pour qu'il puisse rechercher un stage, c'est-à-dire que Géraldine l'aide sur une recherche de... pour démarcher un employeur puisque on peut faire des stages... des PMSMP⁶, aux demandeurs d'asile, ça c'est nouveau.» (Joan, professionnel, dispositif IPR)

Pour le réseau mettant en œuvre le dispositif 100% inclusion, la nouveauté du public est moins évidente mais c'est la nature de l'accompagnement qui évolue. Alors que les professionnel·les avaient jusqu'ici pour mission de gérer l'accompagnement social des destinataires, ils et elles doivent désormais les accompagner à réduire leurs freins à l'insertion, établir un projet professionnel et trouver une formation qualifiante ou un emploi. Or, que les professionnel·les soient déjà salariés du réseau ou recrutés pour travailler sur l'expérimentation, elles et ils sont la plupart du temps des éducatrices et éducateurs spécialisés ou

⁵ Attestation de sécurité routière.

⁶ Période de mise en situation en milieu professionnel.

conseillères et conseillers en économie sociale et familiale⁷. Rares sont les conseillères et conseillers socioprofessionnels, et certains professionnels déclarent même ne pas avoir eu de formation en travail social. Si ces profils ne sont pas mis en difficulté lorsqu'ils doivent accompagner uniquement à l'insertion sociale, plusieurs disent se sentir démunis lorsqu'il s'agit d'accompagnement à l'insertion professionnelle. Certaines salariées ayant de l'ancienneté expliquent que leur nouvelle mission d'accompagnement dans le cadre de l'expérimentation s'est ajoutée à leur fiche de poste sans qu'ils et elles n'aient été formés ou préparés à ce changement.

Ces nouveaux publics ne jouent pas uniquement sur les pratiques d'accompagnement de ces acteurs de terrain, c'est aussi au niveau de la coopération et des partenariats que se joue la mise en œuvre de ces dispositifs.

2. De nouveaux acteurs sur le marché de l'accompagnement, pour de nouvelles collaborations ?

2.1. Des acteurs qui décident d'investir un nouveau champ de l'accompagnement

Nous pouvons faire l'hypothèse que les cinq appels à projets d'expérimentations du PIC ont poussé certains nouveaux acteurs à s'investir. Lorsque l'on parle de nouveaux acteurs, l'on pense à des structures qui pouvaient être présentes dans le secteur de l'accompagnement, mais pas spécifiquement sur celui de l'accompagnement vers l'emploi, ou bien de manière très réduite. La possibilité de pouvoir être lauréat d'un AAP et ainsi de recevoir un financement conséquent sur trois ans peut être perçue comme très attractive pour

⁷ Le Ministère du travail ne fixe pas de critères concernant les compétences et les profils des professionnelles.

certaines acteurs. Bien que le monde associatif soit polymorphe (secteurs multiples, structurations et taille multiples), la réponse à ces appels à projet s'inscrit dans un contexte global de modification dans le financement des associations en général. Si ce dernier n'a connu qu'une très légère baisse entre 2011 et 2017 (0.2%) la structure générale de ce financement a évolué : baisse du financement de l'Etat, compensé par les collectivités territoriales, augmentation des ressources privées, et surtout, évolution du financement de la part de l'administration publique vers une mise en concurrence plus forte (Cottin-Marx, 2019). Pour une association, répondre à un appel à projet est donc aussi un moyen d'obtenir des financements, et de pérenniser (ou accroître) son activité.

De plus, le cadre expérimental laisse une plus grande liberté d'action et n'impose pas une justification des dépenses extrêmement rigoureuse comme cela peut être le cas pour certains financements, tels ceux du Fonds social européen (FSE). C'est dans cette démarche que le réseau associatif de l'expérimentation 100% inclusion s'inscrit. Un dispositif expérimental d'insertion professionnelle avait été testé localement et le réseau national était en quête de financements pour étendre ce type d'activités à d'autres territoires. L'AAP 100% inclusion du PIC est apparu comme une réponse à cette recherche :

« On a vu le projet du PIC IAE [elle renomme ainsi l'AAP 100% inclusion] et avec ma collègue Marie on s'est dit "Voilà l'opportunité qu'on attendait de développer ce qu'on a fait sur le territoire" [...] On s'est dit que ça pouvait aussi être intéressant dans le réseau, ça pourrait avoir de la gueule de le faire dans le réseau. [...] J'ai pris contact avec le directeur et il m'a dit banco. » (Sonia, directrice d'une association régionale, dispositif 100% inclusion)

Ainsi, répondre aux AAP du PIC peut être une stratégie pour entrer dans un nouveau secteur d'activités, et pour trouver une source de financement. Cela introduit

une tension entre besoin de financement rapide, durable et conséquent, et la réelle solidité d'un projet expérimental censé être innovant :

« Le point de vigilance que j'avais ressenti, mais qu'on ressent à chaque fois quand on est sur ce type d'appel à projet, c'est faire la part de l'opportunisme, de saisir une ressource financière liée à ces appels à projets et dont toutes les associations ont besoin pour faire bouillir la marmite hein, faire fonctionner la structure, surtout quand on est dans des structures professionnalisées comme la nôtre. Donc cette part d'opportunisme et la part vraiment d'engagement dans le fait d'expérimenter quelque chose de nouveau quoi. » (Patrick, ex-cadre de direction du réseau associatif 100% inclusion)

Dans d'autres cas, le porteur de projet peut déjà être très investi dans le secteur de l'accompagnement vers l'emploi, mais être amené à collaborer avec de nouveaux types de partenaires. Cette évolution participe aussi de fait d'une priorisation de l'accès à l'emploi comme objectif des politiques sociales, s'inscrivant dans le temps long de l'activation des politiques sociales françaises et d'un certain gouvernement par l'emploi, devenu « grand organisateur des politiques publiques » (Dupuy et Sarfati, 2022, p. 4).

2.2. De nouvelles modalités de coopérations

Pour le dispositif IPR, la nécessité de faire entrer des nouveaux publics dans l'accompagnement s'est rapidement traduite par la mise en place de partenariats avec les acteurs de l'accueil et de l'accompagnement des réfugié-es. Dans la majorité des situations observées, les destinataires de l'action ont été inscrits dans le dispositif à la suite d'une orientation par de nouveaux partenaires et d'une communication en ce sens à l'ensemble des acteurs de l'accompagnement des réfugié-es du territoire et notamment de l'hébergement

(CADA⁸, SPADA⁹, CPH¹⁰, Croix-Rouge, PRADHA¹¹, foyer des jeunes travailleurs, etc.). Ainsi, en juin 2021, la moitié des destinataires dudit dispositif étaient orientées par des centres d'hébergement, 14 % par la Croix rouge et 10 % par une association d'accompagnement des réfugiés, partenaire du dispositif.

Cependant les partenaires peuvent aussi devenir des concurrents et démontrer une hostilité à ces expérimentations nouvellement implantées sur des territoires bénéficiant déjà d'un maillage de dispositifs d'insertion professionnelle.

2.3. Le financement de dizaines de nouveaux projets : un risque de concurrence engendré ?

Les AAP du PIC financent des dizaines de nouveaux projets sur des territoires possédant déjà des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi. Les acteurs qui déploient ces expérimentations doivent donc trouver leur place et leur mode de collaboration avec les dispositifs déjà implantés. Pour le réseau associatif 100% inclusion, l'objectif est de jouer le rôle de passerelle entre les destinataires et les dispositifs existants, en allant vers et en remotivant les personnes les moins enclines à recourir aux dispositifs d'insertion du droit commun, puis en les orientant vers les dispositifs qui conviennent à leur situation et leur projet professionnel. Les acteurs et dispositifs préexistants peuvent alors devenir des partenaires du réseau associatif. Cependant plusieurs professionnel·les signalent que lorsqu'ils et elles ont tenté de nouer des relations de partenariats, leurs interlocuteurs et interlocutrices ont fait preuve d'une relative méfiance, questionnant la légitimité du réseau associatif à

⁸ Centre d'accueil de demandeurs d'asile.

⁹ Structure du Premier Accueil des Demandeurs d'Asile.

¹⁰ Centre Provisoire d'Hébergement.

¹¹ Programme d'accueil et d'hébergement des demandeurs d'asile.

accompagner des personnes vers l'emploi ou encore refusant d'échanger des informations sur une personne ayant été accompagnée antérieurement par un acteur préexistant. Certes, en tant que salarié·es des « établissements ou services qui assurent l'accueil et l'accompagnement de personnes confrontées à des difficultés spécifiques en vue de favoriser l'adaptation à la vie active et l'aide à l'insertion sociale et professionnelle »¹², même sans être éducatrice ou éducateur spécialisé ni assistant·te de service social, les professionnel·les de ce réseau associatif peuvent « échanger ou [...] partager des informations relatives à la même personne prise en charge »¹³. Mais leur relative nouveauté dans le secteur de l'accompagnement et leur manque d'anticipation de ces obstacles fragilisent leur légitimité à faire circuler des informations sensibles avec des acteurs de l'accompagnement plus installés.

Parfois, on trouve plusieurs expérimentations lauréates du PIC sur un même territoire restreint. Comme l'explique la professionnelle ci-dessous, la relation avec ces partenaires est d'autant plus complexe qu'il s'agit de construire un partenariat stratégique pour l'accompagnement des personnes, mais aussi de rechercher des financements complémentaires à celui du PIC, indispensables pour pouvoir obtenir ce financement du ministère du Travail.

« Ce qui a rendu les choses compliquées, c'est qu'avec notre expérimentation, si on veut débloquer le financement, il faut qu'il y ait des financements complémentaires, donc en fait tu peux pas faire sans les financements du territoire, mais sauf qu'à un moment donné ça leur est imposé en même temps. Donc c'est, comment t'amène le territoire à participer, parce qu'en fait t'as besoin d'eux, mais à la fois... » (Marine, professionnelle, dispositif 100% inclusion)

¹² Article L312-1 du Code de l'action sociale et des familles.

¹³ Article R1110-2 du Code de la santé publique.

Au-delà de cette mise en concurrence habituelle dans la gouvernance par appels à projets (Breton, 2014), ces deux dispositifs rencontrent sur le terrain de nombreux blocages qu'ils ne parviennent pas à surmonter. Certes, le cadre expérimental permet d'innover dans l'accompagnement et ainsi de produire une relative sécurisation des parcours vers l'emploi des destinataires. Cependant les deux projets peuvent paraître sous-dimensionnés au regard des problématiques lourdes rencontrées par ces populations vulnérables. L'accompagnement mis en place ne parvient pas à surmonter tous les obstacles sociaux identifiés, et dans certains cas il pourrait participer à les amplifier.

3. Expérimenter pour changer l'accompagnement vers l'emploi ?

3.1. Ce que les dispositifs IPR et 100% inclusion ne changent pas

Sur le terrain, les évolutions de l'accompagnement prodigué dans le cadre des deux projets innovants restent marginales. Le format d'accompagnement mis en place par les missions locales, à travers des entretiens de suivi individuel et pour certains territoires, des ateliers collectifs, ne diffère que peu de l'accompagnement mis en place en direction d'autres publics et portés par ces mêmes acteurs. Les thématiques travaillées restent par ailleurs centrées sur l'emploi, que ce soit au travers des entretiens individuels ou des ateliers collectifs (ateliers CV durant les cours de français, etc.) quand bien même les problématiques rencontrées par les destinataires des dispositifs, par exemple les réfugié-es, peuvent différer en partie de celles rencontrées par la majorité des destinataires suivis par ces structures.

Du côté du réseau associatif 100% inclusion, on remarque aussi une difficulté de certaines professionnel·les à s'émanciper des modes classiques d'accompagnement

vers l'emploi, cités ci-dessus. La directrice d'une association régionale remarque ainsi que les professionnel·les de son territoire sont réticentes à tester de nouveaux modes d'accompagnement.

« Elles se posent toujours des questions : “Mais est-ce que j'ai le droit, est-ce que je peux, est-ce que ceci... ?” Et c'est très étonnant, alors que notre discours, depuis le départ c'est “Tentez, osez, faites ce que vous voulez ! On est dans de l'expérimentation !” » (Sonia, directrice d'une association régionale, dispositif 100% inclusion)

Cette centralité de la thématique « emploi » participe ainsi du mouvement de recentrement du travail des acteurs de l'accompagnement sur la question de l'emploi c'est-à-dire sur la question de l'insertion dans l'emploi des publics accompagnés (Mazouz, 2014 ; Trindade-Chadeau, 2012) en étendant de plus cette logique à de nouveaux acteurs associatifs. L'appel à innover et à expérimenter formulé dans les cahiers des charges des dispositifs ainsi que dans le discours des agent·es en charge de leur pilotage s'inscrit ainsi en faux avec la réalité de la mise en œuvre de ces dispositifs. Dans leur mise en œuvre opérationnelle, ils suivent le même paradigme d'activation et le même référentiel de l'accompagnement vers l'emploi que les multiples dispositifs mis en œuvre à partir des années 1990 (Bureau et *al.*, 2013 ; Couronné et *al.*, 2020 ; Couronné et Sarfati, 2022 ; Erhel, 2014).

Les destinataires réfugiés du dispositif IPR rencontrent des problématiques inhabituelles pour les professionnel·les qui les accompagnent. Il s'agit principalement des incertitudes liées à leur situation administrative et de la maîtrise inégale de la langue française conduisant à des situations de blocage face auxquelles l'accompagnement ne peut rien faire (impossibilité légale de travailler pour des demandeurs et demandeuses d'asile, refus d'accès à certains dispositifs ou formations en dessous d'un certain niveau de certification en langue française, etc.). Ces situations de blocage peuvent

dans certains cas être amplifiées par les professionnel·les accompagnant à travers des situations d'interdits dues à une certaine interprétation des règles régissant le statut des demandeurs et demandeuses d'asile et des bénéficiaires de la protection internationale, de refus d'accompagner ou d'orienter et de désincitation à entreprendre une démarche de recherche d'emploi formulés par les professionnel·les en direction des réfugié·es. Ces situations peuvent ainsi conduire à un sentiment de découragement chez les destinataires et également chez les professionnel·les :

« Donc c'est frustrant parce qu'on leur dit de venir ici, ils attendent de toi des miracles mais tu ne peux rien faire. Parce qu'ils n'ont pas, ils ne comprennent pas, tu peux pas les envoyer en Garantie jeunes, ils parlent pas français, tu peux pas les envoyer en projet pro, faire un stage avec un patron, eux là, ceux qui sont encore demandeurs d'asile, tu peux pas faire des conventions de stage, interdiction de faire des conventions de stage. Donc tu fais quoi avec eux ? Tu leur proposes quoi ? » (Camille, professionnel, dispositif IPR)

Dans le cas de la mise en œuvre du dispositif 100% inclusion, si des situations de blocage similaires ne sont pas évoquées par les professionnel·les, la durée du parcours dans le dispositif, limitée à 18 mois, est jugée trop courte pour permettre de mettre en place des solutions aux problématiques rencontrées par les destinataires. Il est également demandé par le ministère du Travail d'évaluer la durée prévisionnelle du parcours au moment où les professionnel·les rencontrent les destinataires pour la première fois, ce qui est perçu comme ardu pour plusieurs professionnel·les de l'accompagnement car les destinataires n'évoquent pas nécessairement leur situation de manière exhaustive dès le début du parcours. D'autres « freins périphériques » – c'est-à-dire des problématiques associées à la situation sociale des destinataires – peuvent apparaître dans la suite de l'accompagnement, au fur et à mesure que le lien de confiance s'établit. Certain·es professionnel·les de l'accompagnement

ressentent de manière violente cette obligation de prévoir à l'avance le temps du parcours.

« Il y a des gens pour qui il va falloir cinq ans pour voir un signe... Quand on me demande la durée prévisionnelle du parcours... [Elle soupire.] C'est aux antipodes de la démarche. Le propre de l'accompagnement, c'est de pas présumer. On nous demande de présumer qui va s'inscrire dans un parcours, combien de temps... C'est vraiment problématique, ça renvoie à une forme d'impuissance. » (Françoise, professionnelle, dispositif 100% inclusion)

En réalité, le ministère du Travail ne contrôle pas le respect de la limite de 18 mois pour les parcours des dispositifs 100% inclusion, ce qui permet aux professionnel·les de l'expérimentation étudiée de dépasser cette durée sans aucune conséquence directe.

Au-delà de la vulnérabilité des destinataires des dispositifs (Becquet, 2012), ils et elles sont décrites comme « volatiles » par des professionnel·es, signifiant que certains destinataires peuvent parfois ne plus répondre aux appels et ne plus venir aux rendez-vous d'accompagnement pendant plusieurs semaines, et ensuite se présenter à nouveau et solliciter de l'aide de la part de leur conseillère ou conseiller. Ces interruptions dans l'accompagnement allongent encore le temps de parcours avant une éventuelle « sortie positive »¹⁴. Ainsi, bien que les professionnel·les de ces associations reconnaissent la possibilité d'expérimenter de nouvelles méthodes d'accompagnement, beaucoup regrettent de ne pas pouvoir accompagner certains destinataires suffisamment longtemps pour pouvoir observer une évolution positive de leur situation, encore moins une sortie vers la formation ou l'emploi.

¹⁴ La définition de « sortie positive » varie en fonction des projets. Le plus souvent elle inclut les sorties en CDI, CDD de plus de 6 mois, et les formations qualifiantes.

Ces différents éléments sur lesquels les expérimentations n'ont pas de prise ont des causes pour partie extérieures aux dispositifs mis en œuvre dont nous suggérons quelques mécanismes ci-après.

3.2. Quelques mécanismes sous-jacents

Deux grilles de lectures sont ici proposées pour comprendre pourquoi le contenu de l'accompagnement n'a pas été radicalement modifié avec la mise en œuvre de l'expérimentation. D'abord, l'accompagnement vers l'emploi s'inscrit dans une forme de dépendance au sentier¹⁵ (Pierson, 2000). Une seconde grille de lecture réside dans les tensions internes à l'action publique. Celles-ci entravent l'accompagnement vers l'emploi des personnes réfugiées dans le cadre du dispositif IPR et conduisent à un certain découragement des destinataires et des professionnel·les, rendant plus difficile l'amélioration de l'accompagnement visé dans le cahier des charges de l'AAP.

3.2.1. Dépendance au sentier

Paul Pierson proposait d'analyser les politiques publiques à l'aide de la théorie économique des rendements croissants, montrant que le coût du changement est très élevé au sein de l'action publique. Cette dernière évolue donc d'autant plus difficilement dans une temporalité de court terme. Cela s'explique notamment par la nature collective de l'action publique et donc à l'interdépendance entre de nombreux acteurs qui peinent à coordonner leurs actions, à la complexité et à l'opacité de ce champ.

Or, ces dimensions se retrouvent dans les dispositifs que nous étudions, notamment parce qu'ils dépendent de plusieurs niveaux d'action publique et donc de plusieurs niveaux de coordination, amenant le dispositif à évoluer

¹⁵ Pierson nomme en anglais ce concept *path dependence*.

entre ces différents espaces. La dépendance au sentier dans laquelle s'inscrivent selon nous les différents acteurs participant à la mise en œuvre des AAP du PIC est particulièrement visible si l'on étudie le pilotage du PIC qui s'inscrit dans le cadre de la nouvelle gestion publique (Boussaguet et *al.*, 2015).

Or, ce pilotage peut entrer en tension avec la volonté affichée d'expérimenter et d'innover. La DGEFP¹⁶ a par exemple mis en place un collecteur de données trimestriel que les porteurs de projets doivent remplir, et sur la base duquel le projet est évalué et financé. Ce collecteur reprend des indicateurs de réussite communs à d'autres dispositifs de l'accompagnement vers l'emploi.

De par l'interprétation qui en est faite, à la fois par les agent-es en charge du suivi des AAP du PIC et par les acteurs les mettant en œuvre sur le terrain, ces indicateurs ont été traduits comme des objectifs à suivre et donc comme des priorités dans la mise en œuvre des projets, gênant ainsi la possibilité d'innover dans les pratiques d'accompagnement. Ces indicateurs renseignent sur la situation des destinataires à l'entrée et à la sortie du dispositif, et par conséquent sur le nombre de destinataires ayant intégré le dispositif. Parmi les indicateurs à la sortie du dispositif, les sorties en emploi orientent par exemple l'accompagnement en l'axant sur cet objectif, quand bien même il n'est pas toujours approprié ou atteignable (par exemple pour les demandeurs et demandeuses d'asile, conduisant certain-es porteur-ses de projets à refuser leur accompagnement dans le cadre du dispositif IPR). En réaction à l'injonction à atteindre les objectifs d'entrées en parcours, le mot d'ordre peut être de valoriser tout type d'accompagnement et d'inscrire une personne dans le dispositif parfois contre son souhait. C'est ce que rapportent certains conseillers et conseillères du dispositif 100% inclusion :

¹⁶ Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, chargée d'assurer le suivi des expérimentations.

« On nous dit : “Bon, vous prenez pas la tête, vous les... rentrez dans le tableau”. Ben du coup, c’est... plus simple. »
(Carole, professionnelle, dispositif 100% inclusion)

Les objectifs de « sortie positive » ainsi rétablis peuvent aussi engendrer une sélection des personnes à l’entrée du dispositif, avec un risque d’écroulement (Gratadour et Mansuy, 2006). Outre ce mécanisme de sélection à l’entrée, ces indicateurs perpétuent le recentrement de l’action d’accompagnement sur l’objectif d’emploi, tel que déjà documenté (Mazouz, 2013) et déjà évoqué précédemment.

3.2.2. Tensions internes à l’action publique

Au-delà de la question d’une dépendance au sentier, les tensions propres à l’action publique et entre différents objectifs sont également susceptibles d’entraver la capacité des dispositifs du PIC à améliorer l’accompagnement vers l’emploi. C’est par exemple le cas dans la mise en œuvre du dispositif IPR qui s’inscrit à la croisée de deux volontés politiques, l’une marquée par « le contrôle, la sécurité, voire la répression et la “volonté d’intégration” des immigrés bénéficiaires d’un titre de séjour » (Tcholakova, 2012, p. 30). Cette contradiction se constate par exemple à travers le droit des demandeuses et demandeurs d’asile dont l’interprétation est variable. La possibilité d’être mis en relation avec un employeur pour effectuer un stage pour ces destinataires varie ainsi selon les territoires, tout comme la délivrance d’autorisations de travail par les services de l’Etat.

« En fait, dans... dans certains territoires, au final, cette autorisation, elle n’est pas donnée aux demandeurs d’asile. Y a... y a des réserves, donc...

– Dans certains territoires plus que dans d’autres ?

– Oui, dans certains territoires plus que dans d’autres. Mais je peux pas vous les citer, parce que je pense que c’est quelque chose qu’on... ’fin... qu’on dit pas [petit rire], mais je l’ai déjà entendu. » (Agent de l’Etat)

En se contredisant ainsi, l'Etat rend plus difficile la compréhension de ce qu'il est possible de faire ou non dans le cadre de l'accompagnement de ces publics, amenant certains acteurs du projet à penser qu'avec ce public, « rien n'est possible », selon le mot d'un professionnel du dispositif IPR. De ces tensions résultent *in fine* et dans certaines situations, une mise en attente, faute de mieux, des destinataires dans leur parcours vers l'emploi et à un découragement de ces derniers, comme des professionnel·les de l'accompagnement vers l'emploi. Cette tendance se retrouve également dans le dispositif 100% inclusion, particulièrement pour les personnes ayant des problèmes de santé et étant en attente d'une décision de la MDPH¹⁷ qui les orientera vers un type de dispositif ou de secteur du travail (ESAT¹⁸, entreprise adaptée¹⁹, milieu ordinaire du travail, autre accompagnement spécifique, etc.).

Conclusion

Les dispositifs Intégration professionnelle des réfugié·es et 100% inclusion ont conduit les acteurs de l'accompagnement vers l'emploi à modifier un certain nombre de leurs pratiques. Ces acteurs ont accueilli de nouveaux et nouvelles destinataires présentant certaines caractéristiques différentes de celles et ceux habituellement accompagnés. Ces différences les ont parfois conduits à devoir modifier

¹⁷ Maison départementale des personnes en situation de handicap.

¹⁸ Etablissement ou service d'aide par le travail offrant « aux personnes handicapées des activités diverses à caractère professionnel et un soutien médico-social et éducatif en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. » (Site du ministère du Travail).

¹⁹ Une entreprise adaptée « a la spécificité d'employer au moins 55 % de travailleurs handicapés parmi ses effectifs de production [et] permet à ses salariés d'exercer une activité professionnelle dans un environnement adapté à leurs possibilités afin qu'ils obtiennent ou conservent un emploi. » (Site du ministère du Travail).

leurs pratiques d'accompagnement. Ce qui a pu être effectué grâce aux dispositifs et aux nouvelles marges de manœuvre ainsi permises, notamment par les formations mises en place, les échanges de pratiques, les nouvelles actions mises en place résultent en une montée en compétence de ces acteurs. Les projets étudiés ont également contraint les acteurs associatifs des territoires concernés à trouver de nouvelles collaborations entre eux, se traduisant à la fois par une complémentarité de leurs actions mais parfois aussi par une relation de méfiance confinante à la compétition.

Néanmoins, ces changements dans l'accompagnement prodigué par ces acteurs de terrain restent rares et ne se dégagent pas des tendances observées sur le temps long. Ainsi, les dispositifs restent contraints par un mouvement de recentrage sur l'emploi, par des logiques de pilotage quantitatif propres à la nouvelle gestion publique selon une logique de dépendance au sentier. Les accompagnements mis en œuvre dans le cadre de ces dispositifs restent également parfois entravés dans leurs objectifs par des contradictions inhérentes à l'action publique dépendant de logiques externes aux dispositifs et aux acteurs qui les mettent en œuvre.

Bibliographie

- Becquet, V. (2012). Les «jeunes vulnérables» : essai de définition. *Agora débats/jeunesses*, 3(62), 51-64.
- Boussaguet, L., Jacquot, S., Ravinet, P. et Muller, P. (dir.). (2015). *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Breton, É. (2014). Répondre à l'appel (à projets). *Politix*, 1(105), 213-232.
- Bucher, A., Fretel, A., Poujouly, C., Vanni, N., Zamora, P. (2020) Premier rapport du comité

- scientifique du Plan d'investissement dans les compétences. <https://www.vie-publique.fr/rapport/282663-premier-rapport-du-comite-scientifique-plan-investissement-competences>
- Bureau, M.-C., Sarfati, F., Simha, J. et Tuchsirer, C. (2013). L'expérimentation dans l'action publique. *Travail et emploi*, 3(135), 41-55.
- Chauvière, M. (2010). *Trop de gestion tue le social : Essai sur une discrète chalandisation*. La Découverte.
- Cottin-Marx, S. (2019). *Sociologie du monde associatif*. La Découverte.
- Couronné, J., Loison-Leruste, M., et Sarfati, F. (2019). D'une politique de défamilialisation à des pratiques de refamilialisation : les ressources des jeunes saisies par la Garantie jeunes, *Revue française des affaires sociales*, 2, 79-96.
- Couronné, J., Lima, L., Rey, F., Rist, B. et Roux, N. (2020). L'accompagnement des « personnes éloignées de l'emploi » : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée. *La Revue de l'Ires*, 101-102(2), 73-98.
- Couronné, J. et Sarfati, F. (2022). Introduction. De dispositif en dispositif, d'institution en institution. *Agora débats/jeunesses*, 91(2), 54-64.
- Delors, J. et Gaudin, J. (1978). *La création d'emplois dans le secteur tertiaire : le troisième secteur en France*, Rapport à la CEE.
- Dupuy, C., et Sarfati F. (2022). *Gouverner par l'emploi : Une histoire de l'école 42*. Presses Universitaires de France.
- Erhel, C. (2014). *Des modèles nationaux* (2e éd.). Que sais-je ?.
- Gratadour, C. et Mansuy, M. (2007). Sous-traiter l'accompagnement des chômeurs : éléments d'évaluation. *Travail et emploi*, 112, 21-34.
- Ion, J. et Ravon, B. (2012). Pratiques, savoirs et professionnalité. Dans B. Ravon (dir.), *Les travailleurs sociaux* (71-96). La Découverte.

- Lafleur, S. (2015). Foucault, la communication et les dispositifs. *Communication. Information médias théories pratiques*, 33(2). <https://doi.org/10.4000/communication.5727>
- Mazouz, S. (2014). Le cadre de l'émancipation : Se conformer à l'offre d'emploi dans une mission locale. *Politix*, 4(108), 31-52.
- Mazouz, S. (2013). Le profil de l'emploi. L'accompagnement des jeunes dans une mission locale. Dans D. Fassin, Y. Bouagga, I. Coutant, J.-S. Eideliman, F. Fernandez, N. Fischer, C. Kobelinsky, C. Makaremi, S. Mazouz et S. Roux, *Juger, réprimer, accompagner. Essai sur la morale de l'État* (309-347), Seuil.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *The American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
- Revillard, A. (2018). Saisir les conséquences d'une politique à partir de ses ressortissants. La réception de l'action publique. *Revue française de science politique*, 68, 469-491.
- Sarfati, F. (2017). *Construire l'emploi. Une sociologie des dispositifs en action* [Mémoire pour l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches]. École des hautes études en sciences sociales.
- Tchernonog, V. (2013). *Le paysage associatif français* (2e ed.), Dalloz.
- Tcholakova, A. (2016). Le remaniement identitaire entre reconnaissance et maintien de la cohérence biographique. L'exemple des réfugié.e.s en France. *Sociologie*, 7(1), 59-76.
- Trindade-Chadeau, A. (2012). Des structures accompagnantes. *Cahiers de l'action*, 37, 41-54.

Sitographie

Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion. Plan d'investissement dans les compétences. <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>

Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion. (2019, 24 juin). 100% inclusion, 3ème vague de l'Appel à Projets au bénéfice des personnes les plus vulnérables sur le marché du travail. <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/100-inclusion-3eme-vague-de-l-appel-a-projets-au-benefice-des-personnes-les>

Prédire l'activité, éprouver le métier

Des « référentes parcours » dans l'accompagnement de stagiaires handicapé·es en formation professionnelle

MICHAËL SEGON¹, JÉRÔME BAS²

En France, près de quatre-vingts Établissements et services de réadaptation professionnelle (ESRP) délivrent des formations à destination de personnes administrativement reconnues handicapées. Dans ces lieux, des formatrices et formateurs interviennent auprès des stagiaires, tout comme des professionnel·les de l'accompagnement médico-social (médecin, infirmier·ère, ergothérapeute, psychologue, chargé·e d'insertion professionnelle, etc.). Les conséquences d'un handicap peuvent en effet demander diverses formes de compensation (aménagement de poste, d'horaires, de condition de validation, etc.) et d'accompagnement (médical, psychologique, social) dans un parcours de formation.

Nous avons enquêté sur un dispositif « expérimental », porté par une Agence régionale de santé et un Conseil régional, déployé depuis janvier 2019 par les deux ESRP présents sur ce territoire. Ces derniers sont ici déchargés de leur mission de formation et proposent un accompagnement médico-social « hors-les-murs », visant à « sécuriser » les parcours des stagiaires accueilli·es dans des organismes de droit commun. L'ambition est de faciliter l'accès et le maintien en formation professionnelle de demandeurs

¹ Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications (Céreq).

² Université Paris 8, CRESPPA-CSU.

et demandeuses d'emploi reconnues handicapées en cours de reconversion. Cette offre s'appuie sur le catalogue des formations qualifiantes financées par la Région afin que les personnes accompagnées puissent suivre une formation « de leur choix » et « près du domicile », ce qui serait moins souvent le cas dans l'offre traditionnelle « intra-muros » des ESRP.

Il s'agit du dispositif Formation Accompagnée, qui vise à créer de la transversalité entre le secteur médico-social et celui de la formation professionnelle, à l'image d'autres dispositifs d'accompagnement (Bucolo et *al.*, 2019). Chaque stagiaire est accompagné-e par un contact unique : une « référente parcours », salariée des ESRP mais à l'interface de différents mondes sociaux. Au nombre de cinq femmes au début de notre enquête, il est attendu qu'elles fassent le lien entre le ou la stagiaire, son organisme de formation et les intervenant-es médico-sociaux de l'équipe pluridisciplinaire de l'ESRP susceptibles d'être mobilisé-es durant la période de formation. Ce chapitre s'intéresse à ce travail d'accompagnement des référentes parcours. Leur fonction est prise entre deux dynamiques : d'une part, l'émergence progressive dans le champ médico-social de nouveaux métiers de l'accompagnement voulu comme « individualisé », « de proximité » et « capacitant » ; et dont l'existence serait corollaire à un processus de désinstitutionnalisation de la prise en charge des personnes handicapées. D'autre part, le déploiement d'un dispositif régional qui, au cours de ses deux premières années, peine à trouver sa place dans l'offre locale de compensation du handicap des adultes et à intervenir en complément des actions déjà menées par les Cap Emploi (Dessein, 2022). Son démarrage est jugé unanimement comme « difficile » ou « timide », ce qui n'a pas empêché la constitution graduelle d'un collectif de travail où les référentes parcours ont un rôle décisif.

L'enquête sur ce dispositif s'inscrit dans le cadre d'une évaluation qualitative³ qui permet d'interroger à la fois la construction d'une politique d'accompagnement des transitions professionnelles et sa mise en œuvre sur le terrain, en passant d'une sociologie de l'action publique territoriale à une sociologie du travail (Segon et *al.*, 2023). Dans un premier temps, nous analyserons la construction de cette équipe mobile de référentes parcours sur le territoire étudié, en questionnant les façons dont les dirigeant-es ont procédé entre 2019 et 2021 pour composer ce collectif à partir des profils préalablement ciblés. Nous observerons dans un second temps de quelles manières ce métier est investi par ces professionnelles en fonction de leurs expériences passées et des contraintes du poste, notamment leur position d'interface entre le monde du médico-social et le monde de la formation professionnelle des adultes.

1. La constitution d'une double équipe de référentes parcours

1.1. Diversité des profils envisagés et discours sur l'éthique

Dans le discours des porteurs institutionnels du projet (Conseil régional et Agence régionale de santé) et des directions des ESRP, on repère peu d'éléments sur les missions et le périmètre d'action des référentes parcours durant la conception du dispositif et son lancement en janvier 2019. Au sein du groupe de travail constitué, il semble que les échanges ont principalement porté sur d'autres points pour

³ Ce dispositif, lié à un pacte régional d'investissement dans les compétences, a été évalué par le Céreq pour la Dares entre juillet 2020 et juillet 2022. Nous avons questionné son déploiement, de sa réception par les prescripteurs (acteurs du SPE) à ses effets sur les parcours des usagers et usagères. Le protocole d'enquête repose sur 116 entretiens, ainsi que des observations.

« marketer l'offre » : positionner le dispositif par rapport à l'offre existante, mettre en place un partenariat entre les deux établissements ou affiner l'ingénierie du dispositif. D'autres dispositifs hors-les-murs ont servi d'exemple, comme les Services d'éducation spéciale et de soins à domicile (SES-SAD) dans le champ de l'enfance ou l'Emploi Accompagné en milieu ordinaire. L'appellation de « référent·e parcours » est par ailleurs de plus en plus employée dans le secteur médico-social, dans celui de la formation professionnelle ou de l'accompagnement éducatif pour différentes activités (Leproux, 2021).

La lecture d'une fiche de poste dans le cadre d'un recrutement nous éclaire un peu plus sur la mission principale attendue des référentes parcours, mais ne lève pas toutes les ambiguïtés⁴. Une référente parcours y est présentée comme une « interlocutrice privilégiée du bénéficiaire, elle joue un rôle d'interface entre celui-ci, l'organisme de formation et l'équipe pluridisciplinaire élargie ». D'un côté, il est avant tout attendu que cette professionnelle « accompagne l'individu » (Porteur de projet) ; d'un autre côté, on insiste sur le fait qu'elle « coordonne le parcours de formation [...] et facilite ainsi les interventions des professionnels ». On repère des axes dans la présentation des activités prescrites sur la fiche de poste : une mission d'accompagnement (« exercer une fonction type coaching »), de médiation (« expliquer », « rencontrer », « animer »), de synthèse (« rédiger le document support des besoins », « rédiger le projet personnalisé d'accompagnement [...] à partir des informations collectées par l'équipe pluridisciplinaire ») et de contrôle (« s'assurer de la mise en œuvre des moyens de compensation »). Quelques « prérequis indispensables » sont précisés : la

⁴ La fiche de poste a été diffusée *via* les canaux habituels pour ses établissements dans le cadre d'un recrutement. À notre connaissance, elle n'a pas été l'objet d'arbitrages : la fiche a été élaborée de manière unilatérale par chaque ESRP et sans concertation avec les porteurs institutionnels du projet. Ceux-ci se disent « non prescriptifs » sur ces sujets et font savoir qu'ils laissent « une autonomie de gestion » aux établissements.

connaissance initiale des milieux du médico-social, de la formation professionnelle et du handicap ; la « maîtrise de l'individualisation des parcours et de l'accompagnement » ; le permis B. La mention faite du diplôme attendu nous renseigne sur une acception relativement large : « diplôme professionnel ou technique de niveau BAC+2 minimum (Formateur, FAIP⁵, Éducateur spécialisé...) » ; laquelle ressort également dans nos entretiens : « il y a plusieurs profils de formation initiale qui peuvent répondre à ces missions-là, je pense » (Porteur de projet).

Aucun profil univoque n'apparaît clairement dans notre corpus d'entretiens. Un des deux porteurs institutionnels du projet va jusqu'à nous interpellier sur ce caractère évanescent, en estimant qu'il n'est « pas assez pointu là-dessus » et en suggérant que notre analyse sociologique pourrait permettre de concourir à « quelque chose de carré et plus cadré ». On observe une certaine diversité des points de vue sur les compétences des référentes parcours, au point où ce sont quasi systématiquement plusieurs métiers et diplômes qui sont évoqués comme modèles. Pour l'un des porteurs du projet, « c'est un profil un peu référent, éducateur, conseiller en insertion professionnelle ». Pour le dirigeant d'un ESRP, ce sont des « accompagnateurs adultes » qui englobent pour lui des FAIP ou des CIP (Chargé d'insertion professionnelle). Pour celui de l'autre ESRP, la définition est plus imagée : « c'est un profil hybride, c'est un peu le mouton à cinq pattes cette histoire ».

Une dimension relationnelle mais aussi éthique est mise en avant dans les entretiens sur les compétences et qualités attendues de cette professionnelle. On mentionne « la reconnaissance du handicap [...], être réactif, et puis échanger » (Coordination ESRP 1) ; « être disponible », « très à l'écoute », « faire preuve d'empathie », « que ce soit quelqu'un de terrain » (Dirigeant ESRP 1). Être une bonne référente parcours c'est adopter une certaine posture : « il

⁵ Formateur accompagnateur en insertion professionnelle.

faut qu'elle accompagne, il ne faut pas non plus qu'elle pleure avec la personne » (Coordination ESRP 2). En sus d'une connaissance de l'environnement professionnel et des politiques publiques, un dirigeant insiste sur une nécessaire « philosophie générale très humaniste ». Dans l'accompagnement de personnes reconnues handicapées, il s'agit de valoriser une approche « positive », « développementale » et « optimiste » de l'usager qui consiste à « voir les limites », mais aussi « voir les potentialités » des stagiaires. Une éthique professionnelle (quasi militante) serait ainsi associée au métier :

« Au-delà des compétences professionnelles de base qu'on retrouve chez les travailleurs sociaux en général, je vais beaucoup plus m'attacher à la touche un peu plus philosophique. Comment la personne situe la place de la personne en situation de handicap au cœur de la société ? Pour moi la place du stagiaire de la formation professionnelle en situation de handicap, ce n'est pas une faveur que nous fait un organisme de formation que d'accueillir l'handicapé chez eux. C'est un droit. Ils y répondent, point barre, c'est tout. Ils ne savent pas le faire, on est là pour compenser la situation de handicap. Voilà, c'est aussi simple que ça. Si on commence à être dans un truc un peu misérabiliste en disant "c'est déjà pas mal, ils nous acceptent sur un strapontin", je trouve ça un peu dommage » (Dirigeant ESRP 1)

Pour ce même enquêté, la référente parcours doit incarner une posture professionnelle associée à un modèle « ambulatoire » (opposé ici à « institutionnel », défini comme routinier : « on reçoit, on a prévu, c'est à telle heure, c'est dans le bureau, c'est prévisible ») :

« On débarque, sans prévenir personne dans un organisme de formation [...] on rencontre et on voit [...] il faut avoir cette capacité à faire du théâtre, c'est-à-dire à surfer sur ce qu'on voit et en faire quelque chose [...] il faut être à l'aise sur le plan de l'estime de soi professionnelle ».

On pourrait renvoyer ici au même « travail de disponibilité » que celui effectué par les équipes mobiles en psychiatrie pour réagir rapidement à une demande, au plus près du lieu de vie du public (Demailly et al., 2014). Mais à quelles professions, et professionnalités, rattacher ces attendus ? L'analyse des premiers recrutements va nous informer sur ce point.

1.2. Recruter ou reconvertir : deux stratégies de constitution d'une équipe mobile de référentes parcours

Pour les deux ESRP, le déploiement du dispositif se déroule sans financement supplémentaire. Il s'agit pour les directions des établissements de procéder à la « redéfinition de la politique d'investissement » qui concerne également l'acquisition de « moyens de mobilité, des parcs de véhicules, des ordinateurs, des téléphones » (Porteur de projet). À elles d'anticiper la « montée en charge progressive » du dispositif, laquelle est, au moment de l'observation, encore fragile⁶. La composition des équipes de référentes parcours a été menée dans des contextes différents entre les deux établissements. Deux stratégies initiales ont pu être remarquées autour du remaniement des ressources : des reconversions en interne ou des recrutements externes.

À compter du lancement du dispositif, le premier ESRP, attaché à une grande association nationale, a souhaité « baisser progressivement [son] offre qualifiante » pour « redéployer [ses] moyens au fur et à mesure » : « on baisse d'un côté les dispositifs plus régaliens [entendus par l'enquête comme « traditionnels » et liés à la formation dans les murs des ESRP] et on augmente au fur et à mesure des années ce

⁶ À la date de juillet 2022, 77 stagiaires avaient été accompagnés depuis le lancement du dispositif en 2019. Sur la seule année de 2019, l'objectif annoncé était de 50 parcours, 230 en 2023. On notera que l'année suivante le lancement du dispositif était aussi celle de l'épidémie de Covid-19.

dispositif d'appui équipe mobile » (Dirigeant). Pour ce faire, il a été choisi dans un premier temps de fermer un certain nombre de sessions de formation pour inviter les formateurs et formatrices concernées à intégrer l'équipe mobile dédiée au dispositif. Par la suite, l'objectif est de « geler » les postes des prochain-es qui partiront à la retraite pour en ouvrir sur le dispositif. En 2020, deux référentes parcours composent l'équipe du premier ESRP, toutes deux anciennes formatrices au sein de l'établissement.

Le deuxième ESRP a changé en 2017 d'organisme gestionnaire qui est aujourd'hui un établissement public. Il a alors connu une conséquente transformation avec l'arrivée de professionnel·les du médico-social : « en un an et demi, on est passés de 1,5 ETP⁷ à 10 ETP ». Dans cet ESRP, l'équipe dédiée au dispositif a été constituée en grande partie par des recrutements externes inscrits dans un développement plus global : « on voulait des gens qui aient la fibre médico, enfin la connaissance du médico-social » (Dirigeant). En 2019, deux référentes parcours ont été recrutées : une ancienne chargée de suivi pédagogique et de bilans de compétences (avec une longue expérience préalable dans l'accompagnement en formation de jeunes reconnues handicapées) et une chargée d'insertion professionnelle dans un IME⁸. Une autre a connu en parallèle une reconversion, passant de formatrice (français et histoire-géographie) à référente parcours au sein de cet ESRP.

Toutes les référentes parcours ont un CDI. Au cours des deux premières années, on remarque un cumul de cette fonction avec d'autres activités (coordination d'un autre dispositif, formation en préparatoire projet, etc.) dans les deux ESRP. La charge de travail a en effet été réajustée en raison d'un faible nombre de dossiers suivis.

À partir du discours de nos enquêté-es en charge du pilotage du dispositif, nous avons *in fine* recueilli peu

⁷ Equivalent temps plein.

⁸ Institut médico-éducatif.

d'éléments sur le périmètre d'action des référentes, dont le mandat est peu délimité en amont du lancement du dispositif. Ce sont les entretiens menés ensuite avec les référentes parcours au cours de notre première année d'évaluation qui vont nous éclairer sur leurs pratiques effectives et la façon dont ce poste est approprié.

2. Investir le poste de référente parcours

2.1. Des profils sociaux typiquement « atypiques »

Les cinq référentes parcours ont été scolarisées et/ou ont mené l'essentiel de leur vie dans la région. Trois sont nées dans les années 1980, une est née en 1965 et une autre est partie en retraite au cours de notre enquête. Les domaines de leurs formations antérieures sont variables, mais la majorité a fait des études supérieures au moins jusqu'au niveau licence. Certaines rapportent un sentiment de proximité au public du dispositif, parce qu'elles sont d'origine sociale modeste, ou parce qu'elles ont elles-mêmes l'expérience des dispositifs d'insertion et/ou d'un handicap : « ça m'a permis même de tisser certains liens en fait, d'être beaucoup plus proche, de me retrouver à travers eux » (Charlotte). Plusieurs référentes parcours présentent leurs trajectoires comme « atypiques ». Pourtant, toutes ont une expérience professionnelle antérieure dans le champ de la formation professionnelle ou dans celui du handicap.

Les trajectoires qui mènent au poste de référente parcours ont finalement un point commun : ce ne sont pas de nouvelles entrantes dans les métiers du social. Comme certaines professionnel·les de l'insertion décrit·es par Xavier Zunigo (2013), elles font valoir des compétences et connaissances acquises après des expériences diverses et mettent en avant des dispositions altruistes (valorisation de « l'humain », discours empathique envers les personnes handicapées, etc.) et « passe-partout », qui sont utiles dans

un monde professionnel où il faut « concilier les contraintes et les intérêts d'univers différents sinon antagonistes » (*Ibid.*, p. 82).

2.2. Faire et se faire à un poste aux contours flous

Au fur et à mesure du déploiement du dispositif, les référentes parcours se font à un poste qui a été pensé de manière abstraite par les porteurs institutionnels du projet et les dirigeant-es, en même temps qu'elles font ce poste, qui reste largement à inventer. En conséquence, les frontières de leur périmètre d'intervention sont encore floues, et les limites de leurs mandats sont interprétées différemment de l'une à l'autre.

Comme il y a eu peu d'accompagnement les deux premières années, la plupart ont eu à s'improviser communicantes. Elles ont consacré du temps à faire la publicité du dispositif *via* de multiples présentations dans diverses institutions, auprès des potentiels prescripteurs ou des organismes de formation :

« C'est un exercice, personnellement, que je sais faire et qui ne me gêne pas, même si à un moment donné, j'aimerais bien arriver à ce pourquoi... [Rires] j'ai été embauchée ! » (Noémie).

Plusieurs témoignent d'une inquiétude et d'un désœuvrement face à cette attente d'accompagnements. À cette étape du déploiement du dispositif, le faible nombre de suivis venait interroger sa capacité réelle à être reconnu et mobilisé à long terme dans l'offre de compensation normande. Les référentes parcours ont souvent à effectuer des tâches de professionnel·les du médico-social de fortune, pour compenser l'absence de ces personnes à un moment ou à un endroit donné. Selon leurs expériences antérieures et leurs dispositions à s'engager plus ou moins fortement dans un travail relationnel, elles font valoir auprès des stagiaires des conseils, des encouragements, mais aussi des protections

plus rapprochées qui relèvent habituellement de la famille et des proches, comme c'est le cas de l'une d'elles qui appelle une stagiaire tous les matins pour s'assurer qu'elle « sorte du lit » et se rende sur le lieu de formation.

Par ailleurs, le poste tient sa promesse de demander de la flexibilité horaire et de nombreux déplacements. Ces derniers occupent une partie conséquente du temps de travail. Cela pose des problèmes organisationnels, par exemple pour obtenir des locaux de travail proches des organismes de formation et des stagiaires. Si certaines peuvent compter sur leurs ancrages professionnels antérieurs et sur leurs connaissances du territoire pour emprunter un bureau dans la ville où elles interviennent, d'autres sont obligées d'improviser un entretien dans leur voiture sur leur temps de repas. Certaines revendiquent une souplesse dans leurs horaires pour répondre au téléphone aux stagiaires ou se déplacer à leur rencontre, faisant montre d'une sorte de dévouement à la cause du dispositif. C'est le cas de Charlotte, qui mentionne l'imprévisibilité de ses activités et quelquefois l'obligation de travailler un jour de congé :

« Lundi j'ai dû solliciter des rendez-vous en urgence pour un stagiaire, pour lequel la formation se passe très, très, mal [...] donc voilà c'était une situation d'urgence, donc il a fallu que je puisse me mobiliser aussi sur mes temps donc logiquement hors travail, donc derrière ça a déclenché pas mal de sollicitations : sollicitation partenaire, sollicitation d'organisme de formation, sollicitation de mes collègues, sollicitation de la famille, voilà. [...] c'est extrêmement compliqué [...] parce qu'en une journée il peut se passer plein de choses [...] j'ai été obligée de travailler [lors d'un jour de congé]. En fait j'ai été sollicitée en urgence par le centre de formation, il m'a demandé une visio pour faire un point, ben c'était [ce jour-là] [...] je savais que si je n'honorais pas cette visio-là, le centre de formation ne m'aurait pas donné une autre opportunité ».

À l'inverse, Stéphanie met en avant qu'elle ne se laisserait jamais déborder par les demandes des stagiaires. Elle

précise qu'elle utilise systématiquement le vouvoiement, au contraire de ses collègues, avant d'expliquer qu'elle peut compter sur ses ressources (mise à disposition d'un local chez des partenaires, location à l'heure, etc.) pour toujours pouvoir les rencontrer dans un bureau : « pour le moment, je n'ai jamais eu à les rencontrer au domicile [...] j'arrive toujours à rencontrer les gens [...] dans les conditions profession... enfin pas chez eux quoi, pas dans leur intimité » (Stéphanie).

Si les référentes parcours semblent en premier lieu disposer d'une certaine autonomie dans le cadre d'un dispositif pensé comme d'avant-garde, elles doivent faire face à une importante hétérogénéité de leurs activités (« diagnostic de départ et identification des fragilités » pour l'équipe médico-sociale, « coach » ou « psychologue de fortune » pour les stagiaires, médiation avec les organismes de formation, promotion du dispositif auprès des prescripteurs, etc.). Au même titre par exemple que d'autres professionnel·les en milieu ordinaire comme les AESH⁹ (Bossard, 2015) ou les Agents d'accueil handicap des universités (Bas, 2017), elles prennent en charge l'accompagnement rapproché au contact des stagiaires. Elles font alors un travail qui pourrait être celui d'autres professionnel·les et/ou qui est vécu comme dévalorisé (livrer sur le lieu de formation un siège ergonomique, particulièrement lourd, et le régler ; conduire un·e stagiaire à des rendez-vous, etc.). Mais comme le rapporte une enquêtée, « si on ne le fait pas, je ne vois pas qui pourrait le faire » (Charlotte). Selon l'âge, la trajectoire sociale et professionnelle, les compétences et ressources diverses, les référentes parcours ne se saisissent pas tout à fait de la même manière de ce poste. Mais elles se retrouvent toutes, comme on va le voir à présent, autour d'une même mission qui consiste à défendre une vision du handicap et de sa prise en charge, dans un milieu peu professionnalisé

⁹ Accompagnantes d'élèves en situation de handicap.

à l'accueil des personnes handicapées, comme l'étaient les ESRP « dans les murs ».

2.3. Un apostolat du modèle socio-environnemental du handicap

L'évitement de la désignation du handicap, plus précisément de l'éventuel trouble de santé qui causerait ce handicap, est un point commun qui ressort des discours et de nos observations des réunions d'équipe. Au-delà du respect du secret partagé sur la santé des stagiaires, ce contrôle du langage connote l'adhésion à une philosophie « social-environnementale » du handicap (Bodin, 2019), qui définit ce dernier comme une conséquence de l'interaction entre une déficience et un environnement inadapté, mais aussi des représentations et stéréotypes négatifs sur les personnes handicapées. Un exemple parmi d'autres : en entretien, dans le souci de déstigmatiser la maladie psychique, une référente parcours ne manque pas une occasion de rappeler aux enquêteurs que la schizophrénie ne se traduit pas, le plus souvent, par des décompensations spectaculaires, mais par de la fatigabilité : « ça va être presque pareil, les aménagements, que des troubles dys [troubles spécifiques des apprentissages tels que la dyslexie, dysorthographe, dyscalculie ou dysphasie], par exemple » (Noémie).

Le travail des référentes parcours consiste souvent à faire de la « pédagogie » ou de la « médiation » auprès des organismes de formation, d'où elles rapportent de nombreux exemples de « validisme » (Puisseux, 2022) dans l'accueil réservé aux stagiaires handicapé·es – allant de la mauvaise accessibilité des locaux à des refus purs et simples d'accueillir ce ou cette stagiaire, en passant par des formes de soupçons sur la réalité d'un handicap qui pourrait justifier des retards ou des absences. La résistance du milieu ordinaire à l'entrée d'un public, pourtant loin d'être nouveau dans la formation professionnelle (Ebersold, 2001), est d'autant plus importante que l'organisme de formation n'est

officiellement pas informé des causes du handicap, mais seulement du besoin de compensation. Une partie du travail des référentes parcours consiste parfois à « dédramatiser » le handicap auprès des organismes de formation et à faire une médiation pour qu'un minimum d'effort soit fait pour satisfaire les besoins, sans « dégrader les relations entre le stagiaire et le centre de formation, la formatrice ou le formateur » (Stéphanie).

Régulièrement, la tension consiste pour les référentes parcours à intervenir de manière discrète, pour éviter la stigmatisation des stagiaires, mais en même temps à valoriser l'utilité de leur travail. Nous observons en effet que l'accompagnement de l'ESRP peut souffrir d'une forme d'invisibilisation : le travail mené auprès des stagiaires, en dehors de leur temps de formation, échappe au regard des organismes de formation. Il est pourtant attendu d'eux qu'ils reconnaissent la pertinence du dispositif et qu'ils le sollicitent davantage :

« L'OF [Organisme de formation], il a l'impression qu'il n'est pas au courant de tout ça. Clairement parce que nous on joue notre rôle, on vient un peu en compensation, en soupape. Et du coup l'OF, il dit "ben oui finalement ça a été quoi. Vous n'avez servi à rien". Sauf qu'ils n'ont pas vu derrière tout ce qui s'est passé. La référente parcours [...] ne peut pas forcément expliquer que la stagiaire l'a appelée tout le temps et tout ça. Donc ils ont du mal à se rendre compte de ça. Parce qu'elle [la référente parcours] est un peu coach. Donc elle dit "vous allez en cours, vous faites mine de rien. Enfin prenez sur vous, machin". Donc ça se passe bien en cours [Rires] mais [l'OF] ne sait pas que derrière, elle l'a eue une heure au téléphone » (Coordination ESRP 2)

Conclusion

Dans un contexte de déploiement d'un dispositif à un stade encore dit expérimental¹⁰, les référentes parcours « bricolent » avec les ressources dont elles disposent pour légitimer la présence de stagiaires reconnu·es « handicapé·es » dans des institutions, les organismes de formation, qui peinent à ajuster en tous points leur offre à ce public, du moins à la diversité des profils observables derrière ce statut. Loin de constituer une profession stabilisée et autonome (Demazière, 2009), elles incarnent un nouveau type de métier de « l'inclusion », dans un espace des possibles encore fortement limité. Au cours des premières années de déploiement d'un dispositif qui se situe à l'interface de différents segments de l'action publique, ce sont ces professionnelles de terrain, particulièrement exposées, qui ont subi les désagréments d'une politique pour laquelle les potentiels partenaires et prescripteurs (MDPH, Cap Emploi, organismes de formation) ont été initialement « embarqués » de manière plus ou moins sommaire. Ceux-là ont d'ailleurs témoigné, au début de notre enquête, d'une compréhension encore vague du dispositif. Face à l'hétérogénéité des activités de ces professionnelles, les dirigeant·es et porteurs institutionnels du projet ont récemment entrepris la mise en place d'outils de *reporting* avec l'espoir de mieux expliciter la plus-value du dispositif auprès des potentiels prescripteurs.

Les recrutements les plus récents de référentes parcours donnent à voir la tentative de réajustement opérée par les dirigeant·es des ESRP pour augmenter le nombre de suivis et développer un « accompagnement de proximité, géographique et temporelle ». Depuis 2021, trois professionnelles ont intégré l'équipe. Pour mieux « s'inscrire localement », les ESRP ont recherché des référentes parcours sur des territoires d'autres départements jusqu'ici éloignés

¹⁰ Notons que des déclinaisons de cette offre de services s'observent dès à présent sur d'autres territoires que la région étudiée.

des zones d'intervention initiales. Les dirigeant-es ont alors valorisé dans les recrutements la connaissance de l'« écosystème » et le capital social déjà constitué au niveau local. Ce profil de candidat-es est pensé comme susceptible de bénéficier à l'extension du dispositif en suscitant davantage d'orientations. Tout en continuant à délivrer parallèlement des prestations, c'est une ergothérapeute d'un ESRP qui se reconvertisse comme référente parcours. Pour l'autre établissement, les dernières référentes parcours recrutées sont une ancienne conseillère de Cap Emploi, principal prescripteur attendu, et une ancienne chargée de conseil d'un dispositif relativement proche de celui observé. Au cours de l'expérimentation, devenir une « entrepreneuse » du dispositif a ainsi semblé constituer un nouvel attendu des dirigeant-es des ESRP, les référentes parcours étant aussi bien chargées de la sécurisation du dispositif que du parcours de formation des stagiaires.

Bibliographie

- Bas, J. (2017). Rendre service. Travailler au contact du public dans un « accueil handicap ». *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, 1(77), 69-82.
- Bodin, R. (2018). *L'institution du handicap, esquisse pour une théorie sociologique du handicap*. La Dispute.
- Bossard, S. (2015). *Précarité et rapports sociaux dans les métiers de service aux personnes : les auxiliaires de vie scolaire (AVS) dans l'Éducation nationale* [thèse de doctorat en sociologie], Université de Lille 1.
- Bucolo, E., Eydoux, A., Fraisse, L., Garabige, A., Lima, L., Simha, J., Trabut, L. et Vivés, C. (2019). Penser global, agir local ? Désectorisation des politiques sociales et échelles d'action publique. *Revue française des affaires sociales*, 1, 41-61.

- Demailly, L., Dembinski, O. et Déchamp-Le Roux, C. (2014). *Les équipes mobiles en psychiatrie et le travail de disponibilité*. John Libbey Eurotext.
- Demazière, D. (2009). Postface. Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation. *Formation Emploi*, 108, 83-90.
- Dessein, S. (2022). Juger l'employabilité des chômeurs handicapés à travers le prisme d'une logique de performance. Une analyse ethnographique et statistique du tri des usagers à l'entrée du service public Cap emploi. *Revue des politiques sociales et familiales*, 1 (142-143), 5-21.
- Ebersold, S. (2001). *Naissance de l'inemployable ou l'insertion aux risques de l'exclusion*. Presses universitaires de Rennes.
- Leproux, O. (2021). Référents de parcours : frontières internes, stabilisation et professionnalisation. Dans V. Becquet (dir.), *Des professionnels pour les jeunes : Sociologie d'un monde fragmenté* (165-187). Champ social.
- Puiseux, C. (2022). *De chair et de fer : vivre et lutter dans une société validiste*. La Découverte.
- Segon, M. (dir.), Bas, J., Galli, C., Gayraud, L., Goffart, M., Leclerc, G. (2023). *Évaluation qualitative du dispositif « Formation Accompagnée »*. Rapport d'études. Dares.
- Zunigo, X. (2013). *La prise en charge du chômage des jeunes : ethnographie d'un travail palliatif*. Éditions du Croquant.

« Sécuriser » l'entrée en formation : un objectif complexe et des pratiques plurielles

ÉLISE CROVELLA¹, NICOLAS FARVAQUE², ANNE-LISE ULMANN³

Ce chapitre interroge l'usage de la notion polysémique de sécurisation des parcours pour caractériser des pratiques d'accompagnement destinées à des demandeurs et demandeuses d'emploi. La sécurisation des parcours professionnels est au centre de multiples dispositifs d'accompagnement mis en œuvre depuis une dizaine d'années, notamment à la suite de la réforme de la formation professionnelle de 2014. Le Plan d'investissement dans les Compétences (PIC) vise la formation de 2 millions de demandeurs et demandeuses d'emploi éloignés du marché du travail entre 2018-2022. Parmi ses orientations, un accent a été mis sur l'accompagnement individualisé des personnes en amont de la formation elle-même, à des fins de sécurisation de leurs projets professionnels.

Cet accompagnement en amont de la formation se place dans un champ à la croisée de l'orientation professionnelle, de la formation pré-qualifiante et des dispositifs d'insertion professionnelle visant la remobilisation des demandeuses et demandeurs d'emploi. Ses objectifs peuvent être variés, entre « élaboration » et « validation » voire consolidation d'un projet, qui peut être « professionnel » ou « de formation » (Gonnet, 2021). Il est fondé sur l'hypothèse que les demandeuses et demandeurs d'emploi rencontrent

¹ Itinere Conseil.

² ORSEU.

³ Conservatoire national des arts et métiers, CRTD.

des freins dans l'accès à la formation essentiellement parce qu'ils ont des difficultés dans la formulation ou quant à la pertinence de leur projet (Aude et Pommier, 2013), ce qui fragilise leur insertion comme leur accès ou leur maintien dans la formation choisie. Les intermédiaires de l'emploi ont ainsi un rôle majeur, au-delà de la prescription, dans l'information, la préparation des candidates et candidats et la personnalisation des parcours, *a fortiori* depuis la création du Conseil en Evolution Professionnelle (CNEFOP, 2017).

*Des enseignements tirés de l'évaluation du dispositif Prépa
compétences: méthode adoptée*

Les éléments d'analyse proposés dans ce chapitre s'appuient sur l'évaluation du dispositif Prépa Compétences, dispositif d'envergure nationale visant à sécuriser les parcours d'entrée en formation, réalisée par Itinere conseil et l'Orseu en partenariat avec Anne-Lise Ulmann (Cnam) pour le compte du comité scientifique du PIC et du ministère du Travail (Crovella et *al.*, 2021). La théorie d'action de ce programme est testée au regard des pratiques effectives du terrain. Notre évaluation se fonde sur une enquête empirique large, comportant des entretiens semi-directifs et des observations directes des pratiques auprès des acteurs clés de ce programme à Pôle emploi, l'Afpa et l'administration du travail aux niveaux central, régional et local. Soixante-neuf bénéficiaires de Prépa Compétences ont été interrogées, dont trente à deux reprises dans une logique de suivi de cohorte. Cet échantillon est composé de demandeurs et demandeuses d'emploi se trouvant dans des situations très diverses, allant de l'absence totale de projet de formation à des projets déjà bien circonscrits.

Que signifie « sécuriser » les entrées en formation ? Dans quelle mesure les pratiques d'accompagnement de deux acteurs différents tels que Pôle emploi et l'Afpa, coopérant de façon effective dans la mise en œuvre du programme, aboutissent-elles à des pratiques concrètes de sécurisation des parcours ? Qui sécurise quoi, dans Prépa Compétences ?

Nous revenons tout d'abord sur la « théorie d'action » du programme et sur cette ambition de sécurisation et présentons le rôle coordonné des deux institutions œuvrant pour la sécurisation de l'entrée en formation. Nous montrons ensuite les traductions effectives de la visée de sécurisation au travers de pratiques qui tendent à rabattre la notion de « parcours » sur celle de « projet ». En dernier lieu nous questionnons la visée étroite de cette logique du projet, au regard des temporalités du parcours des demandeuses et demandeurs d'emploi (leur passé, leur présent, leur futur).

1. Prépa Compétences, une visée de sécurisation des parcours

Premier dispositif national issu du PIC en 2018, Prépa Compétences, conçu par Pôle emploi et l'Afpa sous l'impulsion du ministère du Travail en illustre la philosophie à savoir accroître l'accès à la formation et le retour à l'emploi des demandeuses et demandeurs d'emploi peu qualifiés, en améliorant la qualité des parcours. Cet accompagnement réalisé au sein des centres Afpa se conçoit comme une phase de préparation, de confirmation et de validation des projets individuels d'accès à la qualification pour maximiser les chances des demandeurs et demandeuses d'emploi d'entrer dans une formation correspondant à leur projet, et ainsi réduire les risques d'échec, notamment les cas de rupture ou d'abandon. Il s'inspire des enseignements du plan « 500 000 formations supplémentaires pour les demandeurs d'emploi », en 2016, financé par l'Etat et piloté par

Pôle emploi, qui avait été conçu comme un « choc d'offre », élargissant le nombre de places de formations. L'évaluation de ce plan avait montré que l'étape de validation des projets, significativement allégée pour accélérer les départs en formation conduisait à constater de nombreux abandons en formation en raison de ce manque de consolidation en amont de la formation. D'autres travaux portant sur le Conseil en évolution professionnelle (CEP) ont montré l'importance pour les opérateurs de l'emploi et de la formation de mettre en place une ingénierie des parcours permettant d'adapter l'effort de formation aux situations individuelles et le rendre plus efficace.

Prépa Compétences s'adresse ainsi aux demandeurs et demandeuses d'emploi de niveau infra 4 (inférieur au baccalauréat), souhaitant s'engager dans un parcours d'accès à la qualification. Pour reprendre les termes du cahier des charges de ce programme, l'objectif est, pour ce public cible, de définir et/ou de stabiliser les étapes d'accès à la qualification pour préparer et mieux sécuriser la réalisation effective de ce parcours d'accès à la qualification. Après une phase expérimentale entre juin 2018 et juin 2019, l'objectif quantitatif était l'entrée de 40 000 bénéficiaires par an dans le programme. Cet objectif a été heurté par la crise sanitaire de 2020, même si l'accompagnement s'est maintenu en partie à distance⁴.

Le fonctionnement de Prépa Compétences repose sur la coordination entre Pôle emploi et l'Afpa. Pôle emploi prescrit le dispositif à un public-cible – lequel a, par bien des égards, des contours flous – ; l'accompagnement de ce public est ensuite réalisé dans un centre Afpa du territoire (126 centres déployaient le dispositif en 2020).

Pour Pôle emploi, Prépa Compétences constitue une offre de service supplémentaire à l'intention des personnes en recherche d'emploi qui vient s'ajouter à différents dis-

⁴ 91 000 bénéficiaires au total entre juin 2018 et décembre 2022 (Arbaláez Ayala et alii, 2022).

positifs déjà mobilisables par les conseillers et conseillères, notamment en matière d'aide à la (re)définition d'un projet professionnel ou de formation (à l'instar de la prestation «Activ projet»). Un des enjeux de la déclinaison de ce programme au sein des agences a été de bien le positionner au sein d'une gamme large de prestations déjà existantes.

Un point central de l'analyse du dispositif renvoie à la notion de «projet». Prépa Compétences n'a pas été conçu en vue de faire émerger un projet professionnel. Il vise plus précisément à faire en sorte que le bénéficiaire soit accompagné dans l'analyse de la pertinence et la faisabilité d'un projet de formation, voire qu'il comprenne la nécessité de mieux le définir ou de le revoir. Cette distinction entre l'émergence du projet et la validité de sa pertinence reste cependant subtile. Le public-cible renvoie le plus souvent à l'appréciation des professionnel-les. La prescription de Prépa Compétences connaît ainsi différentes interprétations en fonction de la compréhension des conseillères et conseillers de ce que recouvre ce dispositif mais également en fonction de la promotion qui est faite sur le dispositif au sein des agences. Elle varie en fonction du diagnostic des besoins des individus suivis.

L'Afpa réalise l'accompagnement des personnes orientées par Pôle emploi dans le cadre de ce dispositif. Dans plusieurs de ses sites, l'organisme de formation a mis en place une organisation dédiée pour accueillir et accompagner ces publics sur des parcours personnalisés et modulables, allant jusque trente-cinq jours maximum (consécutifs ou non consécutifs) sur une période ne dépassant pas trois mois et en moyenne d'un mois et demi. La modularisation consiste en plusieurs types d'ateliers articulés, allant de la découverte du métier visé par des enquêtes sur celui-ci, des immersions en entreprises ou sur des plateaux techniques et des sessions dites «d'entraînement» visant le renforcement ou la consolidation des acquis en français, mathématiques et dans le domaine du numérique. Ces derniers ateliers portent ainsi sur un socle de prérequis vus

comme nécessaires à l'entrée en formation. Le parcours est considéré comme individualisé puisque les formateurs et formatrices de l'Afpa construisent avec chaque bénéficiaires une proposition de formation à la carte parmi ces différents ateliers, en fonction de leur niveau et de leur projet.

La mise en œuvre du dispositif repose donc sur la coopération entre les agences de Pôle emploi et les centres Afpa. Le modèle d'action fonctionne sur une logique prescription-accompagnement-validation. D'un côté, les conseillers et conseillères des premières doivent se saisir de ce dispositif dans la gamme des services préexistants, et y orienter des personnes pour lesquelles un projet de formation nécessite une étape de consolidation. De l'autre les formateurs et formatrices les accompagnent en proposant le suivi d'un ou plusieurs de ces modules afin de confirmer leur projet de formation et « sécuriser » l'accès à la qualification. A l'issue de l'accompagnement, les professionnel·les de l'Afpa portent une appréciation sur la pertinence et la faisabilité du projet de formation qui est transmise aux professionnel·les de Pôle emploi. Cette appréciation doit permettre à la conseillère ou au conseiller de poursuivre l'accompagnement du bénéficiaire en validant le projet de formation (et le financement associé) ou en travaillant à d'autres pistes si le projet a été remis en questionnement. C'est donc cette chaîne prescription-accompagnement-validation qui doit contribuer à sécuriser le parcours de demandeurs et demandeuses d'emploi avec des projets de formation à préciser et conforter (ou abandonner et réorienter).

Si le dispositif semble bien distribué et coordonné entre Pôle Emploi et l'Afpa, pour les professionnel·les de terrain de ces deux institutions, la visée de sécurisation des parcours recouvre cependant de nombreuses interprétations. Sa mise en œuvre peut faire surgir des tensions chez ces acteurs. Qu'entendent-ils par sécuriser un parcours ?

2. Sécuriser le parcours, est-ce valider un projet ? Les contours flous du programme à l'épreuve de sa mise en œuvre locale

Nous revenons ici sur l'évaluation de l'effectivité du modèle d'action de Prépa Compétences à partir de nos observations de terrain. L'étude des pratiques de mises en œuvre invite à une réflexion plus générale sur ce qui fait la différence entre une approche centrée sur le « parcours » et une approche centrée sur le « projet ».

Prépa Compétences a été conçu pour contribuer à la sécurisation des parcours et n'a pas été pensé comme un dispositif d'aide à l'élaboration d'un projet, de tels dispositifs existant par ailleurs. En effet, le cahier des charges de Prépa Compétences fait apparaître une place prépondérante donnée à la notion de « parcours » (48 occurrences) : « ingénierie de parcours », « sécurisation des parcours », « parcours d'accès à la qualification », « parcours personnalisé », etc. Le terme « projet » est quant à lui très peu présent (6 occurrences, uniquement dans la partie décrivant le contenu des ateliers). L'étude du sens pratique conférés par ces deux opérateurs interroge l'implémentation concrète du dispositif.

Au sein des agences Pôle emploi observées, les pratiques sont variées. Les conseillères et conseillers vont parfois en faire un usage comme un outil supplémentaire visant l'orientation et le choix d'un métier, alors que le dispositif n'est pas censé remplir ce rôle ; parfois ils et elles vont l'utiliser plus conformément au modèle proposé comme une étape préparatoire à la formation ; dans d'autres cas le dispositif est utilisé comme une modalité d'attente avant d'avoir une place en formation. Prépa Compétences est ainsi utilisé de façon large et malléable comme un support mobilisable pour aider les individus dans la construction de leur projet professionnel (de façon large) ou formatif (de façon plus spécifique). Dans la pratique, ces professionnel.les ont réinjecté le principe récurrent du « projet » là où le dispositif

avait été conçu par rapport à une notion *a priori* distincte de « parcours ».

Le flou du terme de « projet » autorise ces différents usages du dispositif qui ne sont pas sans impact sur les effets observés *in fine* sur les publics. La logique de parcours, plus ambitieuse, se rabat sur une démarche de formalisation d'un projet. D'un point de vue analytique, on peut distinguer, d'un côté, le *projet* qui relève des choix de la personne, ce vers quoi elle aurait envie de se projeter et, de l'autre, le *parcours*, concernant l'intervention de la conseillère ou du conseiller avec le ou la bénéficiaire, qui élabore sur un plan plus institutionnel les différentes étapes en fonction de ce projet pour en faciliter la réalisation effective. Du point de vue des usages, il semble qu'il ne peut exister de parcours sans projet, d'où, vraisemblablement, cette focalisation des conseillères et conseillers sur le projet des personnes.

Le terme de « projet » revient ainsi fréquemment lors des entretiens menés, sans précision sur ses visées de « formation » ou « professionnelles ». Comme le disent les conseillères et conseillers de Pôle emploi, Prépa Compétences vise une action sur ce projet : « valider un projet », « confirmer un projet avec *in fine* une orientation vers une formation ». On constate souvent une superposition entre le principe de sécuriser le parcours d'entrée dans la formation pour éviter des ruptures et celle d'élaborer, de confirmer ou préciser le projet de la personne.

À l'Afpa, l'accompagnement est lui aussi pris dans une logique de sécurisation du projet individuel. Cela renvoie à une *mise à l'épreuve* du projet et de la demandeuse ou du demandeur d'emploi. Cet objectif s'effectue selon des modalités de travail normées mais néanmoins mises en œuvre différemment en fonction des centres. Sécuriser passe par une démarche d'examen ou d'expertise : prime ici l'idée de « vérifier » le projet des personnes. Par exemple lors d'un atelier observé au centre D, à la question de la référente : « Savez-vous pourquoi vous êtes là ? », une personne répond

immédiatement: « oui, pour vérifier notre projet ». La référente précisera plus tard: « Prépa Compétences, c'est pour préparer le projet de formation, le préparer et le sécuriser ». Un élément central tient à cette posture de conseil et de vérification qu'ont les formatrices et formateurs.

« On va vérifier que vous vous faites une bonne représentation du métier. Déjà dans un premier temps, faire des recherches sur le métier, est-ce que vous le connaissez à fond? »

L'accompagnement sert donc à vérifier d'une part que le projet est réaliste, étayé, porteur, d'autre part que le demandeur ou la demandeuse d'emploi est réellement motivée pour s'y engager.

Ces postures de vérification et d'examen du projet s'opèrent dans certains des ateliers placés en début d'accompagnement, où précisément l'objectif est de découvrir ou d'affiner la représentation des métiers ou secteurs d'activité visés, ainsi que les pré-requis nécessaires. Une partie des ateliers va porter sur la compétence à s'orienter: le travail d'accompagnement des formateurs et formatrices va consister dans une intervention extérieure sur cette compétence, au moyen de conseils, informations et de mises à l'épreuve. Différentes modalités de travail sont proposées: des tests de personnalité, un travail sur les compétences, une analyse du projet au regard des offres possibles, la réalisation d'enquêtes métiers, de périodes d'immersions en entreprise et sur des plateaux techniques. Ces mises en situation dans l'écosystème visent à produire des effets d'étayage et de sécurisation du projet, dans une relation individualisée: le ou la bénéficiaire doit pouvoir se rendre compte par lui-même de la pertinence de « son projet ».

Dans le déroulement de Prépa Compétences, l'immersion dans une entreprise est souvent une étape finale, permettant de valider le projet travaillé durant les étapes précédentes.

«Le bénéficiaire est dans l'action. Il fait des immersions. C'est par ce biais qu'on valide le projet. On réalise de la pratique» (formateur Afpa, centre A).

L'accompagnement passe par une pédagogie du travail *sur* autrui. Il s'agit ici à la fois d'ajuster le projet et d'ajuster les bénéficiaires, c'est-à-dire leur faire prendre conscience des exigences auxquelles ils et elles devront se soumettre dans la réalisation de leur parcours futur.

C'est ici que peuvent intervenir les ateliers portant précisément sur les pré-requis nécessaires au parcours souhaité. Des ateliers dits de réentraînement (en français, mathématiques, informatique) peuvent ainsi être programmés, en fonction du niveau évalué des personnes. Certains centres Afpa placent une focale importante sur cet accompagnement quasi «scolaire». Si ces exercices ne permettent pas la remise à niveau car les temps sont trop courts, ils ont surtout une double visée évaluative : d'une part, de repérage du niveau scolaire des bénéficiaires, qui permet de pronostiquer la réussite aux tests d'entrer dans une formation qualifiante en concordance avec leur niveau ; d'autre part, de la capacité de la personne à s'engager dans ce travail de remise à niveau, comme preuve de sa motivation à faire «l'effort d'apprendre». Cette focale scolaire s'intègre à la démarche globale de vérification du projet, qui renvoie à une évaluation par anticipation de la capacité de l'individu à franchir de futures étapes.

«On juge que la personne est prête pour la formation en fonction des tests effectués dans les ateliers. En plus des connaissances acquises, ils ont plus de confiance en eux. Ils comprennent l'importance de continuer l'apprentissage chez eux.» (formatrice Afpa, centre D)

La fin de l'accompagnement se matérialise par un «atelier bilan». Ce bilan revient sur les ateliers et l'immersion en entreprise pour préparer la suite de parcours. Le formateur ou la formatrice donne des conseils individualisés aux

bénéficiaires et assure le « tuilage » vers Pôle emploi, qui doit ensuite aider à la réalisation du parcours d'accès à la qualification et l'entrée en formation le plus rapidement possible. Le conseil s'apparente en partie à un travail de coaching. Une formatrice encourage ainsi un demandeur d'emploi qui va passer un entretien pour entrer en formation: « Il faut que tu sois commercial! Que tu vendes le CARED⁵ et là c'est bon... » Le bilan permet souvent de s'assurer que les bénéficiaires savent bien « défendre leur projet » pour convaincre leur conseiller ou conseillère de Pôle emploi.

La sécurisation du côté de l'Afpa est cohérente avec celle portée par Pôle emploi: vérifier une interdépendance entre la sécurisation des projets de formation et celle des fonds publics finançant ces formations. Comme le dit une formatrice de l'Afpa lors d'un atelier:

« On va prouver au financeur que vous avez travaillé le projet, que vous vous êtes préparés. Il ne veut pas payer des milliers d'euros dans le vent! On va travailler la phase d'argumentaire, comment on se vend. »

Qu'en est-il vraiment de la sécurisation des parcours des personnes, telle qu'elle ressort de l'analyse de ces pratiques et de l'étude du devenir des bénéficiaires? Le projet est-il vraiment nécessaire pour sécuriser un parcours? En quoi les différentes étapes de Prépa Compétences servent-elles cette visée de sécurisation?

3. Une conception atemporelle de la notion de projet

Interrogeons maintenant les implicites de cette approche, centrée sur le principe d'un projet. Si notre réflexion s'appuie sur l'évaluation d'un dispositif en particulier, elle peut avoir une portée plus générale dans la mesure où une

⁵ Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable.

logique d'action « préparatoire », en amont de la formation, s'est fortement diffusée dans le cadre des projets soutenus par le Plan d'investissement dans les compétences (Farvaque, 2022).

La réduction de la notion de parcours, plus étendue sur le temps et objet de bifurcations plurielles, à celle de projet, instaure un certain volontarisme institué qui érige en principe que tout individu, jeune ou adulte, dispose d'une autonomie de vie suffisante pour penser son propre devenir ou celui d'une insertion professionnelle (Boutinet, 2012, 2013). Le projet engendre de fait l'exclusion des plus démunies (Castra, 2003), même si toutes et tous les bénéficiaires ne sont pas sans ressources pour tactiquement se conformer à cette attente institutionnelle. Comme le dit un participant rencontré : « j'ai joué le jeu pour avoir la possibilité d'entrer dans la formation que je voulais ».

Cette exigence institutionnelle conduit les conseillères et conseillers à instaurer un rapport au temps particulier, quasi atemporel, qui semble gommer le passé et le présent pour ne viser que le futur (proche) du projet. Cette projection suppose néanmoins un arrimage au passé pour que le projet ne soit pas flottant, hors sol, mais qu'il puisse s'établir à partir de transactions entre des expériences antérieures et les opportunités du présent. Aider le bénéficiaire à développer une conscience de l'expérience, entendue comme « réserve pré-organisée de connaissances à disposition » (Schütz, 1987 : 201), pour se projeter professionnellement et socialement dans le futur, ne peut s'effectuer sans un retour sur son passé. Dans les rapports que les conseillers et conseillères instaurent avec les demandeuses et les demandeurs d'emploi, l'expérience antérieure semble quantité négligeable. Une analyse des parcours des personnes rencontrées pour cette évaluation (69 entretiens au total) montre qu'une grande majorité ont déjà à leur actif une belle diversité d'expériences professionnelles, qu'elles présentent moins comme des compétences ou des atouts pour leurs projets que comme des expériences sans valeur.

Christophe⁶, par exemple, 42 ans, a un CAP de plombier, et a exercé pendant de longues années comme agent cynophile puis garagiste. Sa femme a le titre d'assistante familiale et à ce titre, le couple accueille régulièrement des enfants pour la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ). Même si lui n'a pas le titre, il participe à l'accueil des enfants, suit des réunions d'échanges ou de paroles. Le directeur local de la PJJ lui a recommandé de se reconvertir dans un métier de moniteur-éducateur. En tant qu'agent cynophile, il a surveillé des foyers difficiles et a l'habitude de gérer les conflits (par exemple des sorties de discothèque). Il est par ailleurs colombophile et forme sur son temps libre de nombreux jeunes à préparer des brevets. Son envie (plus qu'un véritable projet) serait de devenir moniteur-éducateur (diplôme de niveau 4) mais il n'a pas vraiment examiné les conditions pour ce projet de formation. Christophe accédera bien à une formation mais dans le domaine du transport-entrepotage (CACES).

L'ignorance voire la dévalorisation des expériences antérieures amène à construire le nouveau projet sans arrimage au passé et au présent. Celui-ci apparaît alors comme une brique supplémentaire, établie pour répondre aux attendus institutionnels et non comme la possibilité d'une synthèse des éléments hétérogènes qui structurent un sujet dans son rapport au monde. Sans retour sur leurs expériences antérieures, les personnes peinent en effet à en tirer profit pour développer d'autres expériences.

On note que l'immersion en milieu professionnel et les plateaux techniques sont assez systématiquement utilisés dans le dispositif, permettant des mises en situation concrètes et non pas seulement un travail sur les dispositions (Fretel, 2012). Mais un temps consacré à l'analyse des apprentissages effectués lors de ces immersions fait défaut. L'expérience apparaît assez peu accompagnée dans les différents ateliers de Prépa Compétences, pour faire l'objet

6 Prénoms d'emprunt.

d'une réflexion distancée permettant dans l'après-coup de comprendre, sérier, analyser, critiquer, développer, etc., les apports et les limites de ces immersions. Empruntant à Freud le concept de « l'effet d'après-coup » (*nachträglichkeit*), D. Delbos et P. Jorion (1987, p. 35) montrent comment l'apprentissage s'effectue par la « réinscription après coup de l'information antécédente à la lumière de celle le plus récemment enregistrée. Les connaissances ne s'accumulent pas comme une pyramide de blocs en bois mais l'ensemble de celles disponibles se cristallise dans sa totalité en niveaux d'intégration successifs; l'ensemble des connaissances faisant à tout moment sens au sein d'un des états du système cognitif. » Une telle analyse accompagnée et effectuée *a posteriori* peut avoir une fonction motrice et transformatrice dans un parcours d'accompagnement de publics peu qualifiés (Duclos, 2017, Labracherie, 2018, Grimault, 2021). Les observations des bilans conduisent pourtant à constater que ces temps réflexifs sont limités, souvent établis à partir d'une grille mentionnant plutôt les comportements que les situations de travail traitées, et n'amenant que rarement les participant-es à réfléchir à ce qu'ils et elles ont appris, compris, découvert, etc., dans ces temps de confrontation à l'activité réelle ou simulée.

Dans ce contexte, on comprend que le rapport au futur, qui va permettre aux personnes de se projeter dans un emploi ou une formation qualifiante, est délicat à envisager pour elles. Les plus proches de l'emploi y parviennent sans doute mieux que celles qui se perçoivent toujours « en galère » (Dubet, 1987). Les mieux dotées signalent que Prépa Compétences les a aidées à la confirmation de leur projet. Ces bénéficiaires évoquent souvent l'investissement des formatrices et formateurs pour les accompagner et s'ils et elles ont pu poursuivre avec une formation de leur choix, ils et elles souligneront tout l'intérêt d'avoir suivi ce dispositif sans vraiment expliquer les ajustements et les transformations qu'ils et elles ont dû faire dans le cours même des

ateliers ou de l'accompagnement. Ils et elles sont satisfaites. D'autres bénéficiaires, dans des situations de vulnérabilité plus importantes, manifestent davantage de doutes. Michel, par exemple, chômeur depuis plus de dix ans, après un passé professionnel de 20 ans dans la gestion de salles informatiques, recherche, en vain, à faire des expériences dans la réparation de cycles, son projet. Habitué des dispositifs permettant le retour à l'emploi, il souligne que Prépa Compétences ne lui a rien appris, mais a néanmoins permis de rompre son isolement pendant quelques semaines. Présents plus par besoin de lien social que par nécessité pour parfaire un projet, de tels demandeurs et demandeuses d'emploi voient plus rarement leur situation évoluer à la fin du temps imparti pour ce dispositif. «J'en suis au même point» dira l'un d'eux.

Prépa Compétences est-il bien adapté à ces personnes qui ont un projet mais ne trouvent pas les opportunités pour le mettre à l'épreuve? Quelques individus, moins patients, quittent le dispositif avant son terme, pour saisir des opportunités d'embauches, souvent temporaires, et rarement en lien avec le projet évoqué dans Prépa Compétences. Ces départs en emploi avant la fin du dispositif ne pourraient-ils pas être compris comme une occasion de se remettre dans le temps de l'action et sortir de cet espace intemporel du projet?

Hors du temps, l'approche peut alors donner le sentiment que l'accompagnement visé se trouve amputé de ressorts essentiels qui réintégreraient à ces conceptions individuelles et introspectives de l'accompagnement, une visée plus collective, centrée sur des opportunités et des partages d'expériences de travail. Comment dès lors reconsidérer le temps, et avec lui la contingence pour accompagner les demandeuses et demandeurs d'emploi? Le développement des immersions ou des opportunités de travail même courtes et sans lien vraiment pensé avec le projet ne pourrait-il pas constituer une autre piste?

Conclusion

Prépa Compétences a été conçu comme un dispositif phare, déployé sur tout le territoire, permettant d'amplifier l'effort budgétaire en faveur de la formation professionnelle. Il s'agit de sécuriser les entrées en formation en travaillant les projets, en les écartant ou les étayant, en les testant par des mises en situation, afin que les candidats et candidates à la formation puissent y entrer en connaissance de cause. La réussite du programme tient donc autant à sa logique préparatoire indispensable pour faire fonctionner le choc d'offre sur les places de formation disponibles, qu'à une approche complémentaire de « coûts évités » dont le point de départ seraient les « mauvaises orientations » conduisant à des abandons ou des ruptures. Le dispositif repose davantage sur la conception d'une orientation planifiée, à valider, que sur le principe d'un accompagnement suscitant des opportunités de travail et des rencontres.

L'analyse proposée souligne les difficultés opérationnelles d'une logique de sécurisation en matière d'accès à la formation professionnelle. Plusieurs réglages fins sont en jeu, afin d'organiser les parcours sur les territoires. Le premier est celui du ciblage et de l'orientation des demandeurs et demandeuses d'emploi, dans le cadre du conseil en évolution professionnelle. Les bénéficiaires de l'accompagnement proposé dans Prépa Compétences ne sont effectifs que pour une partie des publics ciblés. Les publics les plus en difficulté ne parviennent pas à bénéficier d'un effet levier vers la formation, dans un contexte où cet accompagnement privilégie une conception linéaire du projet, prenant faiblement appui sur les parcours expérientiels. Le second réglage fin concerne le tuilage entre ces acteurs de l'accompagnement et l'offre concrète de formation. Les premiers sont censés améliorer les « qualités » des demandeurs et demandeuses d'emploi (Clouet, 2018) au sens, a minima, où leur projet serait mieux défini, les seconds sont censés dispenser plus d'heures et les ouvrir à plus de publics. Or, une très grande

majorité (près des trois quarts) des bénéficiaires de Prépa Compétences n'a pas pu suivre de formation dans les six mois (et les deux tiers au bout d'un an)⁷, ce qui interroge également la coordination entre la politique nationale d'accompagnement et les politiques régionales de formation. En effet, le financement de la formation visée à l'issue de Prépa Compétences va dépendre des places de formations commandées et financées par les Conseils régionaux et Pôle emploi et disponibles au moment de la sortie du dispositif. Le dernier réglage fin concerne la place des employeurs, relativement absents de Prépa Compétences si ce n'est en tant que participants *via* leurs sollicitations pour des immersions en entreprise et bénéficiaires indirects du dispositif, en fin de parcours formatif.

Cette question du *fine tuning* territorial est certainement au cœur des enjeux d'opérationnalisation d'une politique de sécurisation des parcours des demandeurs et demandeuses d'emploi les moins qualifiées. Ces éléments de régulation territoriale des transitions sont indispensables pour penser la sécurisation de l'accès à la formation en termes de parcours – et pas uniquement en termes de projet.

Bibliographie

- Arbaláez Ayala, A., Bucher, A., Givord, P., Lima, L., Morel, M. (2022, novembre). *Troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences*, Dares.
- Aude, J. et Pommier, P. (2013). Les défis des demandeurs d'emploi face à la formation professionnelle: accéder aux formations et s'insérer, *INSEE Repères* «*Formation et emploi*».

⁷ Sur ces résultats statistiques tirés d'une évaluation réalisée par la Dares, cf. Ducoulombier (2021).

- Boutinet, J.-P. (2012). *Anthropologie du projet*. PUF.
- Boutinet, J.-P. (2013) Projet professionnel. Dans A. Jorro (dir.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (245-247). De Boeck Supérieur.
- Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Presses Universitaires de France.
- Clouet, H. (2018). La qualité au guichet. Négocier le travail peu qualifié à Pôle emploi. *Travail et emploi*, 3(155-156), 65-92.
- CNEFOP. (2017). *Rapport sur le suivi et la mise en œuvre du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) et du Compte Personnel de Formation (CPF)*.
- Crovella, E., Farvaque, N., Ulmann, A.-L., Lextrait, V., Marchat, Y., Messaoudi, D. et Philit, K. (2021, août). *Etude de l'impact du programme Prépa compétences sur l'accès à la formation des demandeurs d'emploi dans la cadre du PIC* (Rapport d'étude 007). Dares.
- Delbos, G. et Jorion, P. (1984). *La transmission des savoirs*. Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Dubet, F. (1987). *La galère : jeunes en survie*. Fayard.
- Duclos, L. (2017). Les conditions de mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi. *Education permanente*, 213, 121-132.
- Ducoulombier, J. (2021, décembre). Former les demandeurs d'emploi à se former. Que deviennent les bénéficiaires du dispositif Prépa compétences ? *Document d'études Dares*, 256.
- Farvaque, N. (2022). Préparer les demandeurs d'emploi à la formation? Les logiques des dispositifs « Prépa » au cœur du Plan d'investissement dans les compétences. *Education Permanente*, 3(232), 47-57.
- Fretel, A. (2012). Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE? *Document de travail de l'IRES*, 2.
- Gonnet, A. (2021). Un bilan de compétences, pour quoi faire? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail. *Connaissance de l'emploi*, 71.

- Grimault, S. (2021). L'accompagnement comme expérience de l'expérience accompagnée. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 50(1), 93-120.
- Labracherie, J. (2018). La tentation d'intervenir. *Education permanente*, 214, 117-130.
- Schütz, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien*. Klincksieck.

Les reconversions professionnelles dans la recomposition de l'accompagnement à l'installation en agriculture

CÉCILE GAZO¹

Cette contribution propose une analyse des dynamiques institutionnelles et organisationnelles autour du soutien et de l'accompagnement à l'entrée dans le métier d'agriculteur ou d'agricultrice. Pour ce faire, elle prend pour porte d'entrée le constat de la hausse du nombre de candidats et candidates à l'installation en reconversion professionnelle vers l'agriculture (Muller, 2009 ; Paranthoën, 2014 ; D'allens et Leclair, 2016 ; Autard, 2017) et s'inscrit dans un travail doctoral relatif à la multiplication des initiatives volontaires de soutien à l'installation, multiplication qui s'est accentuée au début des années 2010. En effet, la question des profils, de l'origine et des projets des nouvelles personnes candidates à l'installation plonge le monde agricole, ses organisations comme les pouvoirs publics, qui sont dépendants de leurs relations avec le monde professionnel et associatif, dans un certain malaise. Cette multiplication des initiatives de soutien à l'installation nous intéresse plus particulièrement en ce qu'elle révèle des évolutions majeures dans la manière d'accompagner à l'entrée dans les métiers alors que les voies de reproduction de la profession agricole étaient jusque-là principalement endogènes et l'entrée dans le métier d'agriculteur pensée comme le résultat de transmissions intergénérationnelles (Barthez, 1982 ; Champagne, 1986, 2002).

¹ Toulouse INP- ENSAT.

Nous entendons par initiatives volontaires l'ensemble des dispositifs de soutien et d'accompagnement à l'installation en agriculture portés par différents types d'organisations (associations, entreprises, coopératives, espaces tests, collectivités territoriales) qui ne relèvent pas de l'action de de l'Etat, ni des Conseils régionaux ni des organisations professionnelles agricoles, ni des associations paysannes. Ces organisations professionnelles et associatives historiquement positionnées sur l'accompagnement et le soutien à l'installation en agriculture sont principalement les chambres d'agriculture, le syndicat des Jeunes agriculteurs, des associations qui se réclament de l'agriculture paysanne (ADEAR², CIVAM³, Terre de Liens, etc.). Les acteurs à l'origine d'initiatives volontaires s'en démarquent principalement par leur forme institutionnelle, parmi lesquelles l'entreprise privée. Les résultats présentés s'appuient sur une enquête empirique menée auprès de salariées, de représentantes élues ou de dirigeantes de l'ensemble de ces organisations, bien établies comme émergentes. Ils s'ancrent dans la littérature relative à la sociologie des problèmes publics (Céfaï et Terzi, 2012 ; Gusfield, 2009 ; Neveu, 2015), de la professionnalisation de l'accompagnement (Paul, 2002) et de l'accompagnement à la création d'entreprise (Darbus, 2008). Nous interrogeons donc les représentations et les pratiques des acteurs impliqués dans l'accompagnement de nouveaux profils de personnes en reconversion professionnelle candidates à l'installation en agriculture à partir de l'analyse d'une quarantaine d'entretiens semi-directifs spécifiquement conduits auprès d'acteurs de l'accompagnement à l'installation (chambres consulaires, syndicats, associations, coopératives, start-up), auprès des pouvoirs publics ainsi que sur des dizaines d'observations participantes dans des réunions et groupes de travail réunissant différents types

² Association de développement de l'emploi agricole et rural.

³ Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural.

d'acteurs⁴. Le cœur de notre propos porte sur les représentations qu'ils ont de ces profils en reconversion professionnelle et sur l'influence qu'ont ces représentations sur les évolutions des pratiques d'accompagnement à l'insertion dans les métiers. Il s'agit de montrer ici comment l'accompagnement à l'installation en agriculture, et plus particulièrement l'enjeu des reconversions professionnelles, est considéré et pris en charge par une nébuleuse d'acteurs publics comme privés qui oscillent entre défiance mutuelle, concurrence et coopération. Pour cela, nous illustrons deux phénomènes associés aux enjeux que représentent l'insertion professionnelle de profils longtemps jugés « atypiques », aussi du fait des dimensions économiques⁵ et/ou agronomiques⁶ de leur projet, mais qui tendent à se banaliser. Dans une première partie nous cherchons à comprendre qui sont ces acteurs qui œuvrent auprès des candidates à l'installation et comment ils repensent les pratiques autour du conseil et de l'accompagnement dans l'entrée dans les métiers, en lien avec les pouvoirs publics. Puis, dans une deuxième partie nous montrons comment l'adaptation des accompagnements aux profils de candidates en reconversion professionnelle bouleverse les pratiques d'accompagnement à l'entrée dans le métier d'agriculteur ou d'agricultrice ainsi que leur financement.

4 Notamment des réunions de préparation des comités régionaux Installation-Transmission, des accueils collectifs de candidates à l'installation, des journées de rencontres multi partenariales dans le cadre des mobilisations collectives pour le développement rural financées par le Réseau rural ou des groupes de travaux propres au syndicat des Jeunes Agriculteurs. L'ensemble des entretiens et observations a été réalisé entre 2018 et 2021.

5 On compte parmi les dimensions économiques celle de créer sa propre entreprise, ou celle d'être pluriactif ou diversifié avec des activités de transformation et accueil à la ferme par exemple.

6 On sous-entend ici des pratiques relevant davantage de l'agroécologie ou de l'agriculture biologique.

1. Soutenir l'entrée dans le métier de chef d'exploitation : de nombreux acteurs publics et privés pour des profils de candidat·es de plus en plus divers

1.1. Des politiques suppléées par de nouvelles initiatives pour répondre aux évolutions des profils de candidat·es à l'installation

Les politiques nationale et régionales de soutien à l'installation sont anciennes⁷ et font intervenir de nombreuses organisations professionnelles et associatives dans le suivi et le conseil des candidat·es à l'installation en agriculture. A l'échelle nationale, plusieurs instruments d'action publique (Lascoumes et Galès, 2004) pilotés par le ministère de l'Agriculture encadrent l'entrée dans le métier d'agriculteur. Le premier, le programme *Accompagnement à l'installation-transmission en agriculture*, finance du temps d'accueil (point accueil installation), de préconisation (centre d'élaboration du projet professionnel personnalisé) et d'information (stage de 21h) ainsi que différents diagnostics d'exploitation à destination des candidat·es à l'installation. Plusieurs organisations professionnelles sont impliquées dans sa mise en œuvre. A titre d'exemple, l'Etat labellise dans chaque département une organisation pour accueillir et informer les personnes qui souhaitent s'installer en agriculture dans les Points accueil installation (PAI). Ces points, qui prennent la forme de rendez-vous collectifs ou individuels, sont majoritairement assurés par les chambres départementales d'agriculture et le syndicat des Jeunes agriculteurs⁸. Le deuxième, historiquement plus ancien,

⁷ La question de l'implication des pouvoirs publics dans l'installation en agriculture peut être datée des lois de modernisation de 1960 et 1962 portées par Edgar Pisani.

⁸ Cette particularité est historique, en effet, l'ancêtre des Points accueil installation, les Points info installation sont une initiative du syndicat des Jeunes agriculteurs.

est la *Dotation jeune agriculteur (DJA)*. Il s'agit d'une subvention de plusieurs dizaines de milliers d'euros versée par l'Etat, cofinancée par l'Union européenne pour des installations dont les dirigeants respectent un certain nombre de critères (âge, diplôme, viabilité économique du projet). Les chambres d'agriculture ont, dans le cadre d'une délégation de missions de service public, la charge de réaliser la pré-instruction des dossiers. Le syndicat des Jeunes agriculteurs est consulté lors des différentes réformes des principaux instruments de la politique publique de soutien à l'installation.

Les associations promouvant l'agriculture paysanne, quant à elles, sont davantage reconnues et soutenues par les collectivités territoriales, comme les conseils régionaux, lesquels peuvent financer une partie de leurs actions d'accompagnement dans le cadre d'instruments d'action publique régionaux qui se surajoutent aux instruments étatiques.

La nébuleuse d'acteurs impliqués dans les instruments d'action publique nationaux et régionaux peut être considérée comme un champ institutionnel et organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983) polarisé et structuré autour de deux grandes catégories d'acteurs rivaux dans leurs représentations du métier d'agriculteur (cf. figure 1).

Les acteurs que l'on peut qualifier de « traditionnels », comme les chambres d'agriculture, sont très liés au courant syndical JA-FNSEA⁹, et les acteurs dits « alternatifs », le pôle InPACT¹⁰, sont des associations davantage affiliées à la Confédération paysanne. Ce courant syndical et ces associations sont plus récentes et se

⁹ Jeunes agriculteurs – Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles.

¹⁰ Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale. Les ADEAR, les CIVAM et Terre de Liens, pour citer les principales associations qui s'impliquent dans le soutien à l'installation sont membres d'InPACT. Le pôle est affilié à la gauche paysanne.

sont constituées en réaction à l'hégémonie des modèles d'exploitation qu'elles qualifient de productivistes et qui sont promus par les organisations professionnelles traditionnelles. Cette opposition syndicale est notamment marquée par des représentations différentes des profils non issus du monde agricole, différences qui tendent à s'estomper avec la part croissante de ces derniers mais qui sont toujours perçues comme clivantes. Les profils de personnes en reconversion professionnelle ont, par exemple, pu être considérés comme atypiques dans le paysage agricole traditionnel par les projets davantage tournés vers le développement rural qu'ils portaient. Au contraire, les associations paysannes construisent depuis la fin des années 1980 une offre de service très adaptée à ces profils qu'elles considèrent comme porteurs d'une autre vision de l'agriculture. En effet, ces associations se sont emparées précocement de la question de l'accompagnement des personnes non issues du milieu agricole qui ont souvent des projets de petite envergure recourant à la pluriactivité tout autant qu'ils sont diversifiés et tournés vers d'autres secteurs d'activité comme l'accueil et la transformation à la ferme (Muller, 2009).

Les évolutions des profils des candidates à l'installation n'échappent donc pas aux jeux politiques autour de la définition de « la bonne installation » dans ce qui s'apparente aux « arènes publiques » de la sociologie des problèmes publics (Cefaï, 1996, 2016) : chaque pôle défend médiatiquement des figures d'agriculteurs (l'agriculteur-professionnel vs l'agriculteur-paysan). Cette définition, qui n'est pas sans lien avec les représentations de ce que devrait être l'identité même d'un agriculteur ou d'une agricultrice, est associée à la défense d'une certaine conception du problème public lié aux enjeux du non-renouvellement des générations et des actifs. Si tout le monde s'accorde à penser qu'il faut installer davantage pour répondre aux enjeux démographiques posés par la crise du renouvellement des actifs en agriculture (Purseigle et Hervieu, 2022), toutes et tous

ne sont pas d'accord sur les profils et les projets à soutenir ou sur la manière de le faire. En effet, en creux de leurs actions à destination des candidat·es à l'installation, l'ensemble des acteurs en présence promeuvent chacun et de manière plus ou moins explicite un modèle d'agriculture et une identité pour le corps professionnel des agriculteurs et agricultrices. La sociologie rurale a largement documenté les enjeux politiques associés au soutien des profils ne s'installant pas dans un cadre familial (Ourliac, 1994 ; Rémy, 1987, 1997 ; Gillet, 2003).

Un autre élément de nature à complexifier les jeux d'acteurs relatifs à l'accompagnement des personnes en reconversion professionnelle est à prendre en considération. Depuis les années 2010, des acteurs privés, non affiliés aux deux pôles mentionnés précédemment, ont fait leur apparition et proposent, eux aussi, de nouvelles façons d'accompagner l'insertion dans le métier d'agriculteur. Ce sont par exemple les start-ups ou les entreprises comme La Ceinture verte, Fermes en Vie ou Hectar, mais aussi les espaces-tests (réseau RENETA¹¹) et le réseau Initiative France. Ils ont la particularité d'exacerber la dimension entrepreneuriale du métier d'agriculteur (figure de l'agriculteur-entrepreneur). Cette évolution peut se lire comme une opportunité saisie par certains acteurs pour « dépolitiser » l'insertion dans les métiers et l'extraire des conflits historiques portant sur les modèles promus. C'est le cas par exemple quand le critère de sélection d'un bon « projet » d'entreprise relève non plus du profil du ou de la candidat·e à l'installation (sexe, origine agricole, diplôme, âge, patrimoine, etc.) mais de la qualité de son plan d'entreprise. Cela marque un tournant progressif dans les manières d'accompagner où les notions d'entrepreneuriat et de projet professionnel personnel appliquées à la création d'activité en agriculture deviennent

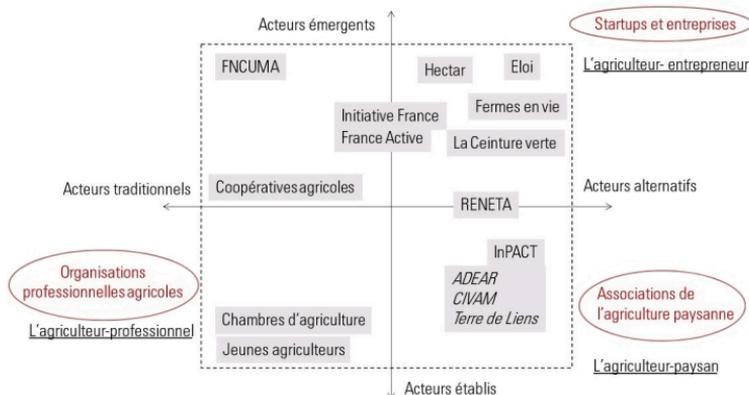
¹¹ Réseau national des espaces-test agricoles.

incontournables (réalisation d'un plan d'entreprise exigée, étude de marché recommandée).

Les nouveaux acteurs qui se positionnent et proposent des aides ou de l'accompagnement, initialement en nombre restreint, sont donc aujourd'hui de plus en plus nombreux et défendent leurs représentations des modèles agricoles à soutenir. Ils ont leurs conceptions des bonnes méthodes de suivi et d'accompagnement à mettre en œuvre mais aussi et surtout des projets à soutenir. Par ailleurs, on observe empiriquement un décalage entre l'appellation « accompagnement » et la rigidité du dispositif public de soutien qui, bien qu'il soit régulièrement réformé¹², peine à s'adapter aux évolutions des profils de candidat-es à l'installation et à leur diversité. Ces tensions ont pour conséquence deux phénomènes que nous allons détailler ci-après. Ce sont d'une part celui de l'extension et la généralisation d'un marché de l'accompagnement et d'autre part celui d'un accroissement du « bricolage » (réponse à des appels à projet, prestations, etc.) nécessaire pour accéder aux ressources nécessaires au bon fonctionnement des organisations qui œuvrent au soutien et à l'accompagnement des candidat-es à l'installation. L'essor du nombre de candidat-es extérieures au monde agricole, que les organisations professionnelles agricoles ont jusque-là eu du mal à reconnaître et conseiller, a eu des répercussions majeures sur le contenu des politiques publiques.

¹² Une des réformes les plus significative a eu lieu en 2009 avec l'instauration des Centres d'élaboration des projets professionnels personnalisés.

Figure 1 : Acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'initiative de soutien à l'installation



1.2. D'un instrument de politique publique nationale unique à l'apparition d'un marché de l'accompagnement : des politiques publiques fragmentées

Avec l'instauration du programme public *Accompagnement à l'installation-transmission en agriculture* en 2014, l'accompagnement global à la création d'activité en agriculture et non plus son seul soutien financier, semble être devenu un enjeu majeur des politiques publiques en faveur du soutien à l'installation en agriculture. Toutefois, si la dénomination du programme mentionne explicitement la question de l'accompagnement, sur le terrain, les choses n'ont pas évolué si rapidement. Concrètement, si on se concentre sur les pratiques des acteurs labellisés par l'État pour tenir les points accueil installation (chambres d'agriculture et Jeunes agriculteurs), cet accompagnement paraît difficile à mettre en place pour deux raisons. Premièrement du fait des habitudes de travail développées avant l'essor des profils en reconversion professionnelle dans le réseau consulaire, et deuxièmement du fait des relations de

travail conflictuelles voire inexistantes entre les différents acteurs traditionnels et alternatifs, acteurs que les pouvoirs publics peinent à coordonner. La formation des « accompagnateurs et accompagnatrices », plus souvent dénommées « conseillers et conseillères » notamment dans les chambres d'agriculture apparaît pour les nouvelles initiatives volontaires comme cruciale pour pouvoir s'adapter au mieux aux attentes des personnes qui se présentent à elles dans le cadre du parcours public de soutien à l'installation¹³.

Par ailleurs, c'est notamment face à l'inertie des dispositifs publics qui sont, depuis la fin des années 1980, la cible de critiques quant à leur sélectivité et à leur « enfermement » dans des modèles d'exploitation qui connaissent aujourd'hui des difficultés économiques (en lien notamment avec l'endettement ou la faible maîtrise de la chaîne de valeur) et à leur incapacité à répondre à tous les profils de candidates à l'installation que les initiatives volontaires « alternatives » et « entrepreneuriales » citées précédemment ont vu le jour. En s'autonomisant des circuits traditionnels du financement des organisations agricoles et en ne relevant pas ou peu des politiques publiques agricoles, les nouvelles initiatives volontaires semblent constituer aujourd'hui ce qui relève d'un marché de l'accompagnement en ce qu'elles cherchent à attirer à elles des candidates à l'installation pour leur offrir des services marchands. Les modèles économiques des initiatives les plus entrepreneuriales sont en rupture avec le service public encadré par les pouvoirs publics qui subventionnent largement l'offre d'accompagnement des acteurs traditionnels, service public auquel avaient tenté de se greffer, par un travail de légitimation, les associations de l'agriculture paysanne. De plus, les organisations qui proposent ces nouvelles offres d'accompagnement n'émanent plus nécessairement du monde agricole. Elles trouvent leurs

¹³ Par exemple, le réseau des chambres d'agriculture propose à ses conseillers et conseillères une formation relative aux « profils atypiques ».

origines dans les secteurs de l'économie sociale et solidaire ou de l'entrepreneuriat et proposent des accompagnements parfois « novateurs » pour le monde agricole, qui relèvent souvent de pratiques importées d'autres secteurs d'activité.

La remise en question des instruments publics d'accompagnement est visible dans les discours et la mise en œuvre d'initiatives et d'instruments complémentaires. En effet, il n'est pas rare que les critères restrictifs de l'instrument public soient supprimés (limite d'âge, niveau de qualification, objectifs économiques) au profit d'un recentrage sur le projet et ses ambitions en matière de préservation des milieux, de création d'emploi et de valeur. Les organisations les plus anciennes sont donc « bousculées » par l'émergence de nouveaux acteurs qui ont des formes institutionnelles et des pratiques nouvelles.

En parallèle, comme dans d'autres secteurs d'activité, on constate que l'action publique autour des questions d'insertion dans l'emploi ou d'accompagnement à la création d'entreprise se recompose. On repère par ailleurs une contradiction de plus en plus frappante entre un discours politique porté sur le souhait de voir les différents acteurs travailler de concert au service des porteurs de projet quand, dans le même temps, les politiques de financement, au contraire, généralisent les approches concurrentielles quand la course à l'obtention de subventions publiques exacerbe les conflits entre les organisations professionnelles et associatives. Le recours aux labellisations par la puissance publique (Etat ou régions) devient monnaie courante. C'est le cas notamment de la labellisation des points accueil installation par les directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DFRAAF), ou le cas de certaines régions, comme Auvergne-Rhône-Alpes, qui accordent un financement aux organisations préalablement labellisées proposant des accompagnements. Ces labellisations sont des sources de conflits importantes quant à la légitimité des organisations à accompagner la pluralité des profils de candidates.

2. Evolution du métier d'agriculteur et recomposition de l'accompagnement lors du lancement d'activité : du conseil au coaching

2.1. Travailler auprès des personnes qui veulent s'installer : conseil, accompagnement ou coaching ?

La notion d'accompagnement est un terme indigène revendiqué par l'ensemble des acteurs. Les pouvoirs publics attendent dorénavant des pratiques professionnelles relatives au primo-accueil des candidates à l'installation qu'elles « accompagnent » explicitement les « porteurs et porteuses de projet » à réussir leur installation. Cette évolution se fonde notamment sur les dernières réformes de la formation professionnelle¹⁴ qui concernent tous les secteurs professionnels. Selon les pouvoirs publics, elle semble être plus adaptée aux attentes et besoins spécifiques de la diversité des profils par sa dimension personnalisée. Elle est par ailleurs très commune dans le monde de l'entrepreneuriat classique, de l'insertion professionnelle et des reconversions professionnelles et répond au mouvement général d'incitation à l'auto-emploi. Elle recouvre une pluralité de situations (accompagnement technique, relation accompagnant-e-accompagné(e) ce qui fait dire à la chercheuse Maëla Paul qu'elle est une notion « fourre-tout » très inconfortable (Paul, 2002).

De manière générale, les acteurs chargés du conseil et de l'accompagnement ont à prendre en charge beaucoup de dimensions associées tout aussi bien aux enjeux de la reconversion professionnelle, que de l'accompagnement à la création d'entreprise en agriculture (qui présente des spécificités qu'il convient de ne pas ignorer) ou encore de l'accompagnement personnel. Les personnes en reconversion professionnelle vers l'agriculture font face à des

¹⁴ Entre autres, la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

difficultés spécifiques, différentes de celles rencontrées par les candidates en reprise familiale. Il faut notamment gérer la période de transition qui peut voir le passage d'un mode de vie urbain et du salariat à une installation en milieu rural à son compte dans les trajectoires de ces personnes. En agriculture, comme ailleurs, l'injonction devient celle d'être maître de son projet professionnel. Par exemple, il devient de moins en moins acceptable d'accompagner un ou une jeune de 18 ans qui se présenterait avec ses parents dans l'optique de reprendre la ferme familiale et qui n'aurait pas de projet lui étant propre. De même, toutes et tous les candidates sont davantage incitées à penser et maîtriser leur modèle économique en amont de l'installation alors que ce dernier pouvait auparavant être réalisé par un centre de gestion ou une autre organisation sans qu'on lui prête trop d'importance. Malgré les discours politiques portés sur l'importance de l'accompagnement personnalisé au moment de la création d'entreprise, la figure du candidat, « porteur de projet », se voulant acteur de son parcours à l'installation dans ses choix professionnels et stratégiques rencontre un instrument d'action publique d'accès au métier d'agriculteur pensé pour les transmissions intra- et extrafamiliales et qui reste encore caractérisé par son unicité et une certaine rigidité. Devant la pluralité des profils et des projets, certains conseillers et conseillères des chambres d'agriculture peuvent se sentir désemparées, notamment lorsque les projets développés par les candidates à l'installation ne correspondent à aucun référentiel technico-économique, supports sur lesquels ils et elles s'appuient fréquemment pour aiguiller les individus.

« Se pose la question de la viabilité de ces systèmes-là, et aujourd'hui on n'a encore pas toutes les réponses loin s'en faut, sur la viabilité d'un système sur moins de 1ha, on constate qu'il y a certaines personnes qui arrivent à en vivre et d'autres qui n'y arrivent pas, il y a plein de paramètres qui font qu'on réussit ou pas [...] C'était un défi mais c'était aussi et surtout, je dirais une volonté de la part, à la fois du groupement et

de nous techniciens, d'être présents sur ce champ-là, d'abord pour arriver à connaître et à mieux comprendre ces porteurs de projet et voir comment fonctionnent leurs systèmes pour avoir un petit peu des données, pour analyser ces choses-là et du coup, dans la mesure du possible d'essayer de les accompagner. » (Extrait d'entretien, technicien de chambre d'agriculture, Rhône Alpes)

La considération de ces profils en reconversion implique une remise en question des méthodes de conseil et d'accompagnement pour coller aux aspirations individuelles et ce, indépendamment des logiques connues de transmission. Elle implique aussi de faire face à certaines situations auparavant impensables, notamment quand certaines candidates se présentent avec une absence quasiment totale d'expérience dans le monde agricole¹⁵.

Par l'existence même d'un panel large d'organisations soutenant l'entrée dans les métiers, il est dorénavant proposé une multitude de types de services de conseil, d'accompagnement ou de coaching/mentoring aux candidates à l'installation. Rares sont celles qui sont reconnues par les pouvoirs publics et intégrées à l'action publique. En effet, tous les types d'accompagnement n'ont pas la même valeur aux yeux des pouvoirs publics qui financent les actions des acteurs traditionnels et de l'agriculture paysanne. Des acteurs, et en premier lieu les associations paysannes du réseau *InPACT*, soulignent les difficultés qu'ils rencontrent pour financer leurs accompagnements. Car non seulement ils ne sont toujours pas ou peu reconnus en tant qu'acteurs légitimes du programme d'accompagnement installation-transmission en agriculture (AITA) et aucune de leurs structures n'a été labellisée pour tenir les points accueil installation, mais aussi les enveloppes qu'ils mobilisaient et notamment du fonds social européen s'amenuisent.

¹⁵ En tant que salarié, stagiaire ou woofers.

« On a de supers outils, de supers méthodes, c'est super reconnu [auprès des porteurs de projet], mais voilà, il n'y a pas de sous » (extrait d'entretien, salarié ADEAR Rhône-Alpes)

Par ailleurs, et cela pose un problème de taille aux associations, les pratiques d'accompagnement, bien souvent, ne sont pas reconnues ni institutionnalisées au même titre que la formation.

Il semblerait que les évolutions ayant trait à l'exercice même du métier d'agriculteur et les représentations qui lui sont associées, avec notamment le passage prononcé du ou de la « cheffe d'exploitation » au ou à la « cheffe d'entreprise » aient des répercussions sur les modalités pratiques du soutien à l'entrée dans les métiers. Ces répercussions se traduisent notamment par l'accent mis sur l'importance du projet individuel au moment de l'installation (plan de professionnalisation personnalisé). De même, des formations continues affichant explicitement le caractère entrepreneurial de l'activité qu'elles ambitionnent d'offrir aux candidates à l'installation ont vu le jour. C'est le cas notamment des formations Atterrir (portée par l'incubateur *Matrice*) et Tremplin (portée par HECTAR). Enfin, les espaces-tests agricoles, dont les concepts de couveuse et de pépinière d'entreprise sont directement inspirés de l'économie sociale et solidaire font mention de « l'entrepreneur à l'essai ». S'ils paraissent à première vue anodins, ces changements sémantiques et choix lexicaux ont des répercussions importantes sur les façons de concevoir et de mettre en place des accompagnements spécifiques.

Au-delà de la question de la définition de l'accompagnement, se pose aussi celle des dimensions de l'installation qu'il convient d'accompagner car rares sont les organisations qui proposent des accompagnements holistiques. L'accès au foncier, l'accès au financement, la mise en cohérence globale du projet avec des impératifs économiques, et à mettre en adéquation avec le temps de travail, sont autant d'aspects du projet d'installation qui peuvent être

pris en compte dans les accompagnements. Les approches sont différentes en fonction des sensibilités ou des orientations politiques des organisations dans la défense de certains modèles (agriculture viable, vivable, transmissible, importance de l'investissement, agriculture paysanne, etc.). Si certaines mettent l'accent sur l'accompagnement dans la matérialité des pratiques relatives aux volets agronomique et gestionnaire, d'autres insistent sur les dimensions humaines et ce qu'implique une reconversion professionnelle vers l'agriculture dans les trajectoires de vie. Concrètement, si les professionnel·les des organisations issues du monde agricole (chambres d'agriculture, ADEAR) insistent sur l'importance des mises en condition et de l'acquisition d'expérience par la réalisation de stages ou encore par le recours temporaire au salariat agricole, des acteurs nouvellement positionnés et ayant eu des expériences antérieures dans le monde de l'entrepreneuriat insistent sur la question du coaching et du mentoring. Ils proposent alors, dans le cadre de dispositifs ou dans le cadre de formation, des accompagnements « sur mesure ».

2.2. L'enjeu du financement : financer de l'accompagnement au-delà de la formation

Enfin, nous voudrions aborder un aspect important des évolutions causées par la plus forte considération des profils en reconversion professionnelle qui concerne une partie du financement de l'accompagnement à l'entrée dans les métiers. La profession agricole, en s'ouvrant à de nouveaux profils de candidat·es à l'installation se voit bouleversée dans ses instances de régulation et d'encadrement. La prise en charge de ces profils par les voies de l'accompagnement ou de la formation¹⁶ entraîne des changements importants dans

¹⁶ En théorie, pour le fonds de formation VIVEA, la formation est à distinguer strictement de l'accompagnement en ce qu'elle doit apporter des connaissances et compétences remobilisables. Sur le terrain, dans les pratiques, la

les modalités de financement de l'un comme de l'autre. Il convient donc de s'intéresser à un financeur important de la formation professionnelle dans le secteur agricole : le fonds pour la formation des entrepreneurs du vivant (VIVEA¹⁷). Créé en 2001 par et pour la profession agricole¹⁸, ce fonds de formation dédié aux actifs et actives non-salariées agricoles finance des formations professionnelles tout au long de la carrière des cheffes d'exploitation. Depuis sa création, et ce fut un choix volontaire du conseil d'administration, il finance également des formations dédiées aux candidates à l'installation même si ces dernières ne contribuent pas encore financièrement au fonds. En 2018, ces dépenses ont représenté environ 18% du budget total engagé par le fonds soit près de 10 millions d'euros. Depuis 2017, la direction du fonds a constaté la hausse du nombre de candidates à l'installation bénéficiant de cette décision (environ 9000 par an), de même qu'une évolution dans les types de formations financées¹⁹.

Or, les profils en reconversion professionnelle nécessitent un éventail de formations techniques plus large du fait qu'ils n'ont pas suivi de formation initiale agricole. Ce sont également des profils qui ont besoin d'un temps de formation dédié à la découverte des métiers. Selon le conseil

frontière est assez floue du fait qu'il soit plus aisé de faire financer de la formation que de l'accompagnement par les organismes publics.

¹⁷ Environ 60 millions d'euros par an.

¹⁸ Son conseil d'administration comprend des représentantes de tous les syndicats agricoles, de l'assemblée permanente des chambres d'agriculture et de la Confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles (CNMCCA).

¹⁹ « On a des nouveaux besoins de formation technique qui sont liés à la fois à la diversification des profils, des gens qui ne viennent pas du monde agricole et qui n'ont pas de formation de base mais aussi à l'évolution des projets, c'est à dire que l'on a aujourd'hui des projets moins monolithes [...] puis on a une autre catégorie d'action que nous on qualifie d'émergence et là ce sont des gens qui ne sont pas trop au clair sur leur projet professionnel, alors vous allez avoir une diversité de profils qui souhaitent s'installer en agriculture et finalement ils ne savent pas bien ce que sont les métiers agricoles, leur projet n'est pas forcément réaliste, ils ont une vague idée » (extrait d'entretien, direction VIVEA, 2018).

d'administration de VIVEA, et il s'agit également d'un enjeu de politique publique pour l'ensemble des fonds de formation, se pose la question du financement de la formation continue par les branches professionnelles dont sont issues ces personnes. L'objectif recherché étant de ne pas faire peser le poids financier de telles reconversions sur le seul secteur agricole par le biais du fonds de formation auquel les cheffes d'exploitation cotisent²⁰. De même, des rapprochements plus ou moins informels ont pu être tentés entre les dispositifs de retour dans l'emploi déployés par Pôle emploi et le secteur agricole. Ces rapprochements se sont multipliés depuis la réforme de la formation professionnelle et les réformes internes au fonctionnement de VIVEA qui ne finance plus aussi simplement l'ensemble des formations des candidat·es à l'installation pour préserver ses finances. La période 2009-2017 a été marquée par un recours massif et croissant au fond de formation VIVEA pour financer ces formations destinées aux futurs agriculteurs et agricultrices et notamment celles et ceux en reconversion professionnelle. Le recours au VIVEA était considéré comme « automatique ». Cet automatisme va cesser de manière abrupte en 2018 à la suite d'une réforme interne au fonds de formation elle-même inscrite dans la continuité des lois de politique générale de la formation professionnelle en 2009²¹ et 2014²². Un rapport produit conjointement par l'Inspection générale des affaires sociales et le CGAAER²³ a appuyé ces décisions (IGAS, CGAAER, 2015). Les changements d'orientation pris par VIVEA ont entraîné d'importantes répercussions sur les méthodes de travail des organismes de formation et d'accompagnement. Parmi l'ensemble des

20 « Est-ce que c'est à nous de financer des formations de base et l'émergence de projet sachant que là il y a d'autres dispositifs de type bilan de compétence » (extrait d'entretien, direction VIVEA, 2018).

21 Loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

22 Loi du 5 mars 2014.

23 Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux.

formations, le financement des formations à l'émergence de projet pour des personnes qui s'interrogent sur une possible reconversion vers les métiers de l'agriculture a été au centre des débats. En effet, les personnes qui se présentaient dans les points accueil installation pouvaient jusqu'en 2018 disposer d'une attestation leur ouvrant le droit de réaliser des formations prises en charge par VIVEA. Ces formations étaient proposées par l'ensemble des organisations citées précédemment.

De fait, depuis 2017, du fait de la diversification des profils et de leurs situations (demandeurs et demandeuses d'emploi, salariées) et du désengagement du fonds de formation, les conseillers et conseillères installation sont tenues, pour répondre aux besoins des candidates à l'installation, d'accroître leurs compétences en ingénierie financière de formation pour notamment mobiliser les ressources des comptes personnels de formation (CPF) des personnes qui se présentent à elles et eux. La formation à l'émergence de projet, pour laquelle il est difficile d'établir une frontière marquée avec de l'accompagnement à la définition d'un projet professionnel, a pris de l'ampleur notamment pour répondre aux exigences des nouveaux profils non issus du milieu agricole qui ont bien souvent une connaissance très partielle du milieu agricole et qui n'ont par ailleurs pas d'idée claire des activités qu'ils voudraient faire. Jusqu'aux dernières réformes le coût des transitions professionnelles vers l'agriculture était en majeure partie financé par VIVEA et donc par la profession agricole seule. C'est notamment parce que les personnes en reconversion professionnelle proviennent de parcours divers, et qu'elles ont pour beaucoup cotisé dans d'autres fonds de formation, qu'un des enjeux est de parvenir à mobiliser ces financements.

Se pose pour finir la question de savoir qui doit supporter les coûts des services d'accompagnement. Des tensions sont notables entre ce qui relève des missions de services publics et les initiatives privées qui s'imposent dans le champ institutionnel et organisationnel grâce à leur

performance et leur rapidité d'adaptation puisque certaines ont déjà intégré la mobilisation des comptes personnels de formation. Une ligne de fracture se dessine. Alors que les chambres d'agriculture et les associations paysannes fonctionnent majoritairement avec des subventions et mettent l'accent sur les services d'intérêt général (et les missions de service public) qu'elles assurent, les nouveaux acteurs comme Eloi ou Fermes en Vie, en tant qu'entreprises, ont des exigences de rentabilité pour assurer leur pérennité et ont donc des visées lucratives. Elles n'hésitent donc pas à facturer leurs services directement aux candidates à l'installation, ce que certaines associations ont plus de scrupules à faire dans un souci d'accessibilité pour les personnes disposant de peu de moyens financiers. On souligne ici, le risque d'une « privatisation » et d'une « marchandisation » accrues des services rendus aux personnes qui veulent s'installer en agriculture. En effet, des accompagnements et conseils qui étaient prévus dans le cadre d'une politique publique mentionnée comme prioritaire sont de plus en plus proposés dans le cadre d'une prestation privée.

Conclusion : action publique et recomposition des jeux d'acteurs autour de l'accompagnement

Alors que les premiers instruments publics de soutien et d'accompagnement à l'installation ont vu le jour dans les années 1960 dans un contexte d'apogée du modèle de l'exploitation familiale, on constate aujourd'hui des évolutions majeures dans les manières d'appréhender l'entrée dans le métier d'agriculteur ou d'agricultrice. Ces évolutions sont elles-mêmes étroitement liées aux changements induits par l'augmentation du nombre de la politique publique déjà existante candidates à l'installation en reconversion professionnelle vers l'agriculture. Elles entraînent des répercussions tant sur les pratiques d'accompagnement

que dans les dynamiques partenariales autour de l'entrée dans les métiers Désormais, le soutien et l'accompagnement à l'installation ne peuvent plus seulement être pensés dans le cadre d'une reprise d'exploitation. Les projets, de plus en plus individuels, de même que la diversification des profils (âge, sexe, trajectoire professionnelle antérieure, projet de vie), appellent un accompagnement personnalisé et une prise en charge différente des problématiques liées à l'installation. Ces nouveaux besoins, trop lentement pris en compte par les pouvoirs publics et les organisations auxquelles ils avaient délégué la mise en œuvre de la politique, couplés aux divergences de représentations quant au contenu des accompagnements et à la prise en compte des nouveaux profils ont été les déclencheurs de l'apparition d'une large offre de solutions et d'accompagnement.

Par une approche des enjeux autour des transitions professionnelles vers l'agriculture centrée sur les évolutions du public de personnes qui désirent s'installer en agriculture nous avons montré que ces nouveaux profils bouleversent les approches « classiques » du suivi et de l'accompagnement à la création d'activité. De nouvelles initiatives volontaires viennent « bousculer » les politiques publiques déjà existantes et les jeux d'acteurs en place. Si les organisations professionnelles agricoles ont pu avoir du mal à s'adapter à l'hétérogénéisation des profils de repreneurs et repreneuses (qui étaient auparavant de jeunes hommes ambitionnant une reprise familiale), l'attention portée à ces nouveaux profils est au cœur des nouvelles initiatives qui se positionnent sur le marché. L'émergence de nouveaux acteurs et l'importation de nouvelles cultures professionnelles apportent des changements dans les conceptions et pratiques de l'accompagnement. Un point doit cependant alerter. C'est celui des difficultés que les organisations et associations historiquement positionnées rencontrent pour financer l'accompagnement et qui peuvent conduire les organisations à se soucier de leur pérennité avant l'intérêt des candidat·es à l'installation. L'hostilité historique que les

organisations se portent entre elles et la « chasse au porteur ou à la porteuse de projet » qui découle des faibles moyens financiers de certains, peuvent nuire à une offre d'accompagnement optimale et peut brouiller la lecture du paysage par les candidat·es à l'installation. Dans ce contexte, les pouvoirs publics s'interrogent sur le rôle de coordinateur qu'ils pourraient avoir : repenser la place de l'accompagnement dans les parcours tout autant que les pratiques des professionnel·les devient urgent.

Bibliographie

- Autard, J. (2017). *Trajectoires croisées vers l'installation néo-rurale paysanne* [Mémoire de Master 1 en sociologie], EHESS.
- Barthez, A. (1982). *Famille, travail et agriculture*, Economica.
- Cefaï, D. (1996). La construction des problèmes publics. Définitions de situations dans des arènes publiques. *Reseaux*, 1(75), 43-66.
- Cefaï, D. (2016). Publics, problèmes publics, arènes publiques... *Questions de communication*, 2(30), 25-64.
- Cefaï, D. et Terzi C. (2012). *L'expérience des problèmes publics*. Editions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Champagne, P. (1986). La reproduction de l'identité. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1(65), 41-64.
- Champagne, P. (2002). *L'Héritage refusé: La Crise de la reproduction sociale de la paysannerie française, 1950-2000*. Seuil.
- D'allens, G. et Leclair L. (2016). *Les Néo-paysans*. Le Seuil.
- Darbus, F. (2008). L'accompagnement à la création d'entreprise. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 175, 18-33.
- DiMaggio P. et Powell W. (1983). The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality

- in Organizational Field. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Gillet, M. (2003). *Le « hors cadre familial » en agriculture en Franche-Comté: de la famille biologique à la famille professionnelle* [Thèse de doctorat]. Université de Besançon.
- Gusfield, J. (2009). *La culture des problèmes publics*, Economica.
- IGAS, CGAAER (2015), *La formation professionnelle continue des exploitants agricoles*, Rapport de mission interministérielle d'évaluation.
- Lascoumes, P. et Le Galès P. (2004). *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po.
- Muller, P. (2009). Le basculement du regard. *Études rurales*, 183, 101-112.
- Neveu, É. (2015). *Sociologie politique des problèmes publics*. Armand Colin.
- Ourliac, G. (1994). En marge de l'idéal professionnel: les installations hors DJA. *Économie rurale*, 1(223), 53-53.
- Paranthoën, J.-B. (2014). Déplacement social et entrées en agriculture. *Sociétés contemporaines*, 96, 51-76.
- Paul, M. (2002). L'accompagnement : une nébuleuse. *Éducation permanente*, 153, 43-56.
- Purseigle, F. et Hervieu, B. (2022). *Une agriculture sans agriculteurs*. Presses de Science Po.
- Rémy, J. (1997), Les sans-dot de l'agriculture: faut-il aider les installations sans aide? *Économie rurale*, 1(238), 33-37.
- Rémy, J. (1987). La crise de professionnalisation en agriculture: les enjeux de la lutte pour le contrôle du titre d'agriculteur. *Sociologie du travail*, 4(29), 415-441.

Partie 2.
Parcours et mondes
professionnels
de l'accompagnement

Introduction

LUDIVINE LE GROS¹

Portées par l'instabilité croissante du marché de l'emploi – désormais susceptible de concerner toutes les catégories de travailleurs et travailleuses – et les injonctions à la flexibilité et à la mobilité, les transitions professionnelles ont pris ces dernières décennies une place croissante dans les parcours individuels. Partant du postulat que toutes les transitions professionnelles sont *in fine* accompagnées d'une manière plus ou moins directe, cet ouvrage cherche à révéler leur dimension sociale à rebours du mythe d'un individu isolé dans la formulation et la réalisation de son changement professionnel. Outre l'entourage qui joue souvent un rôle majeur dans les bifurcations (Denave, 2006 ; Négroni, 2007), nous avons souhaité pour cette partie mettre la focale sur les professionnel·les de l'accompagnement qui interviennent dans divers contextes de transitions professionnelles et à différentes étapes du parcours, de la formulation du projet à sa réalisation concrète. Qui sont-ils et elles ? Quel a été leur parcours individuel ? Comment se représentent-t-ils et elles leur métier ? Quel rôle et quelle identité s'assignent-ils et elles ? Et enfin, quelles sont leurs conditions d'exercice et en quoi celles-ci orientent leurs pratiques ?

La recrudescence des transitions professionnelles, la diversification des publics concernés et des contextes de transitions ont eu pour effet la prolifération d'offres d'accompagnements disparates et l'entrée de nouveaux acteurs dans ce monde professionnel. Outre les services

¹ Conservatoire national des arts et métiers, LISE/CNRS et CEET.

publics de l'emploi (Pôle Emploi, Cap Emploi, missions locales, APEC...) et classiques de l'accompagnement des transitions (cellule de reclassement, bilan de compétences...), de nouvelles formes d'accompagnement ont vu le jour et ciblent de nouvelles populations (comme les cadres) ou contextes de transitions (comme des reconversions « volontaires »). Les quatre chapitres qui constituent cette partie représentent cette diversité, puisqu'ils s'appuient sur l'observation de conseillères et conseillers et de chargées de maintien en emploi chez Cap Emploi, un service public dédié aux personnes en situation de handicap (Sophie Dessein, Thomas Jung), de conseillères VAE² à l'université (Julie Deville) qui font l'interface entre des travailleurs-ses souhaitant faire reconnaître leurs expériences et l'université, et de coachs qui accompagnent des cadres en reconversion (Anne Jourdain).

L'activité qui consiste à accompagner les travailleurs et travailleuses et leurs transitions se décline en de multiples tâches et étapes, comme le montre l'« arc de travail » des chargées de maintien en emploi décrit par Thomas Jung. Comme pour les conseillères en VAE, cela commence d'ailleurs par une opération de filtrage et de sélection en amont même de leur mission d'accompagnement. Les textes montrent ensuite que l'activité-même de l'accompagnement des transitions prend des formes diverses, plus ou moins durables, directives et standardisées. Les modes d'accompagnement varient fortement avec d'un côté, les coachs en reconversion décrits par Anne Jourdain qui affirment aider les cadres à « trouver leur voie » à partir de leurs aspirations personnelles et revendiquent une posture d'accompagnement souple, au service des accompagnés. A l'opposé, certains conseillers et conseillères de Cap Emploi, interrogés par Sophie Dessein, défendent une posture ferme et directive durant les entretiens et pratiquent un accompagnement au plus près, qui laisse peu de liberté et de marge de

² Validation des acquis de l'expérience.

manœuvres aux usagers et usagères. L'activité des professionnelles de l'accompagnement varie par ailleurs en fonction des publics visés, des structures dans et par lesquelles les professionnelles interviennent mais aussi de leur position en leur sein. Certaines professionnelles de l'accompagnement possèdent un rôle d'interface ou d'intermédiaire entre divers mondes, universitaires et socio-économique avec les conseillères en VAE observées par Julie Deville, ou entre diverses institutions administratives dans les contextes étudiés par Sophie Dessein et Thomas Jung. Toutes les postures décrites dans ces quatre textes mettent en avant la dimension relationnelle du métier. Cependant l'observation de l'activité même de l'accompagnement révèle des pratiques multiples qui correspondent *in fine* à des paradigmes de l'accompagnement et des représentations du métier qui divergent. Alors que les coachs en reconversions interrogés par Anne Jourdain revendiquent un accompagnement centré sur les aspirations personnelles, présenté comme « plus humain » et « moins technique » que celui proposé par les conseillers et conseillères en bilan de compétence, ils et elles vont à l'encontre du paradigme d'un accompagnement tourné vers les attentes du marché du travail et dans une logique de placement, défendue par les conseillères et conseillers « pragmatiques » et « joueurs » décrits par Sophie Dessein au sein d'une structure de Cap Emploi.

Les textes proposés dans cette partie montrent par ailleurs que la variété des contextes d'exercice encadre, voire façonne, les manières de penser et de faire le métier. Les professionnelles de l'accompagnement interrogées bénéficient notamment de marges de manœuvres plus ou moins grandes pour exercer leur activité. En ayant observé aussi bien des salariées d'opérateurs publics, des coachs salariées d'entreprises privées ou des indépendantes, les auteurs et autrices de cette partie révèlent que le cadrage de l'activité produit des effets sur les pratiques d'accompagnement. Anne Jourdain décrit ainsi comment le contexte entrepreneurial de l'activité des coachs qu'elle a interrogées, parce

qu'il impose la nécessité d'une rentabilité financière, dans un contexte concurrentiel croissant, conduit *in fine* à des compromis fait à l'économie. Il entraîne une forme de standardisation de l'accompagnement et de nouvelles pratiques telles que l'auto-coaching ou le coaching collectif qui visent l'optimisation, à rebours de la vision humaine et individualisée défendue au départ par ces mêmes coachs. De la même manière, le texte de Sophie Dessein donne à voir, cette fois au sein d'une structure publique, les effets du « management par le chiffre et la performance » sur les pratiques d'accompagnement. Certains conseillers et conseillères résistent (« les humanistes ») et refusent les pratiques de tri des usagères et usagers qui y sont associées, tout en continuant à privilégier un accompagnement dans la durée et sur d'autres sphères que celle du travail.

Enfin les quatre textes de cette partie donnent à voir la multiplicité des cultures et des postures professionnelles des accompagnateurs et accompagnatrices des transitions, qui nous amène à parler de mondes professionnels au pluriel. Il peut tout d'abord exister des divergences entre des identités professionnelles pour soi et pour autrui (Dubar, 2002) comme l'observe Thomas Jung. Les divers terrains exposés montrent en outre que les figures de l'accompagnement dans lesquelles les professionnel·les se reconnaissent varient en fonction des structures et des contextes observés. Ainsi les coachs en reconversion interrogés par Anne Jourdain semblent revendiquer tout autant une culture entrepreneuriale faite de positionnement, de niche et de stratégie de croissance, que de celle de l'accompagnement ; ce qui n'est pas le cas des professionnel·les interrogés par les autres autrices et auteurs. Ces variations dans les postures et les positionnements professionnels semblent en partie à mettre en regard des variations dans les parcours individuels des personnes réalisant de l'accompagnement. Il n'existe pas de formation unique pour faire de l'accompagnement, ce que l'on voit très bien dans les textes présentés dans cette partie puisque certaines des interrogées possèdent une formation

en psychologie, d'autres en gestion des ressources humaines, en ergonomie ou dans l'insertion sociale. Par ailleurs, les textes montrent qu'il s'agit souvent d'un métier de seconde partie de carrière. L'hétérogénéité des parcours des professionnel·les de l'accompagnement semble alors, par le biais de leurs socialisations passées, avoir des effets divergents sur leur pratique et leur positionnement. Julie Deville montre dans ce sens que la posture des conseillères VAE est sans doute à mettre en regard de leur propre parcours professionnel. Leur reprise d'études au moment de la bifurcation mais aussi le fait qu'elles ont majoritairement connu une première partie de carrière en dehors du milieu académique, semblent expliquer et faciliter l'adoption de leur posture d'interface entre l'université, les candidates à la VAE et le monde économique. Sophie Dessein défend également l'idée selon laquelle la socialisation professionnelle passée mais aussi une socialisation genrée, qui naturalise notamment les qualités relationnelles, l'écoute ou l'empathie, expliquent en partie des divergences de posture et de positionnement parmi les conseillers et conseillères de Cap Emploi. Dans cette perspective, la féminisation des métiers de l'accompagnement tel qu'en attestent l'ensemble des terrains observés inviterait à se pencher encore davantage sur la question de la socialisation genrée à la fois à l'origine de ces choix de métiers, en première ou seconde partie de carrière, mais aussi sur ses effets sur les pratiques mêmes de l'accompagnement sur les autres terrains étudiés dans cette partie.

Bibliographie

- Denave, S. (2006). Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles. *Cahiers internationaux de sociologie*, (1), 85-110.
- Dubar, C. (2002). *La socialisation*. 3e édition. Paris: Éd.
- Négroni, C. (2007). *Reconversion professionnelle volontaire*. Armand Colin.

Les conseillères VAE à l'université : une position d'interface au service de l'accompagnement des candidat·es

JULIE DEVILLE¹

L'instauration de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) par la loi de modernisation sociale de 2002 a non seulement enrichi les possibilités de certification pour les adultes, mais a également généré la création d'un métier qui s'intègre au champ professionnel du conseil et de l'accompagnement, celui de conseiller en VAE. Nous allons ici porter notre réflexion sur les positionnements professionnels de conseillères en VAE² exerçant leurs missions au sein du monde universitaire, notamment en mettant en avant leur position d'interface et ce qu'elle produit au début du processus d'accompagnement.

La VAE a été mise en pratique à l'université dès sa création, et s'enracine dans un champ de pratiques des validations d'acquis, déjà présentes avec les dispositifs de Validation des Acquis Personnels et Professionnels créés dès 1985 (VAP85). Toutefois il existe une différence de taille puisque la VAE permet la validation complète d'un diplôme sans suivre de cours, quand la VAP85 donne accès à une formation, éventuellement avec des dispenses. En vingt ans, la VAE s'est installée dans les établissements, cependant elle reste marginale en termes de volume de diplômés·e : 4600 candidat·es recevables en 2019, 3794 présentés devant un

¹ Université de Lille, CIREL.

² Il est à noter que dans cet écrit, nous féminiserons le terme de conseiller, aucun homme n'occupant cette fonction dans l'établissement où s'est déroulé l'enquête, et le métier étant de façon générale fortement féminisé.

jury (République française, 2021), nombre qui tend à s'éroder au fil des ans. Plus globalement, tous certificateurs confondus, le nombre de VAE reste bien inférieur aux attentes de la loi de 2002, qui étaient de 60 000 validations par an. En 2019, on en comptait au total 21 888 (*Ibid*). Par ailleurs, la durée d'un parcours de VAE à l'université excède souvent une année.

Dans le processus de VAE, l'un des acteurs principaux avec lequel les candidates et candidats sont amenés à interagir est la conseillère en VAE. Exerçant parfois plusieurs missions (orientation, bilan de compétences, coaching...), elles sont les principales intermédiaires entre l'institution universitaire d'un côté, et les candidates et candidats de l'autre côté, que celles-ci connaissent parfois assez mal, n'y ayant souvent pas fait d'études au préalable. La VAE peut apparaître comme exigeant des candidates (dans leurs prestations) et de l'institution (dans sa capacité à évaluer celles-ci) un déplacement par rapport à leurs positions initiales (attentes professionnelles pour les candidats et candidates, attentes académiques pour l'université). C'est alors la conseillère qui joue le rôle d'interface, qui est supposée donner les clés qui rendent possible ces deux déplacements. Nous faisons deux hypothèses :

- Pour ces professionnelles, le rôle d'interface est constitutif de la posture d'accompagnement, notamment lors des premières étapes de la demande (orientation ou non vers la VAE, premières mises à l'écrit des expériences professionnelles) : outre leurs compétences dans l'aide à la formulation de l'expérience, c'est dans leur position même d'intermédiaire qu'elles trouvent les clés pour mener à bien leurs missions.
- Cette position d'intermédiaire s'appuie non seulement sur leur formation académique mais aussi sur leur trajectoire personnelle qui comporte dans la plupart des cas une transition professionnelle : cette expérience leur donne des clés pour comprendre et analyser l'écart entre monde académique et vécu des candidats et candidates.

Nous analyserons donc ce positionnement « entre » université et candidat·es, entre aspects administratifs et pédagogiques, et essayerons de comprendre comment il offre un terrain favorable à la relation d'accompagnement qui se déploie dans la suite du processus de VAE.

Dans un premier temps, nous apporterons des éléments de contexte sur la VAE à l'université, ainsi que sur les aspects méthodologiques de notre enquête. Nous développerons également quelques éléments permettant de saisir la position de conseillère ou d'accompagnante en VAE et les caractéristiques de ces professionnelles, avant d'analyser plus précisément en quoi leur position d'interface est décisive dans l'accompagnement.

1. Éléments de contexte

1.1. La VAE à l'université

La démarche de VAE à l'université se déroule, schématiquement, de la façon suivante, avec des variations possibles suivant les établissements, voire les disciplines : la candidate ou le candidat est mis en relation avec une conseillère qui dans un premier temps examine la recevabilité de sa demande, l'aide à s'orienter vers le diplôme le plus adapté à son expérience, et l'accompagne dans la démarche de financement (une VAE à l'université présente un coût élevé, dans l'université où nous avons mené notre enquête il est de 1700 euros en plus des frais d'inscription au diplôme). La conseillère échange ensuite avec le ou la responsable du diplôme concerné pour établir la recevabilité pédagogique du dossier. Le candidat ou la candidate doit alors produire un écrit, dont les caractéristiques sont variables suivant le diplôme concerné. Dans certaines disciplines, un ou une enseignante est alors sollicité pour accompagner les candidat·es en binôme avec la conseillère, dans d'autres disciplines la conseillère est seule pour effectuer l'accompagnement. Il

est également possible, quoique relativement rare, que le candidat ou la candidate ne souhaite pas se faire accompagner au sein de l'université et recoure à des prestataires externes. Une fois le document écrit rédigé, la conseillère sollicite le jury ; celui-ci doit comporter une majorité d'enseignant-es-chercheur-ses, dont la ou le responsable du diplôme, ainsi qu'au moins un-e professionnel-le dans le domaine concerné par ce diplôme. La conseillère prépare alors le candidat ou la candidate à l'entretien avec ce jury. Elle est présente lors du jury (même si cette présence a parfois été âprement négociée pour certains diplômes). Enfin, elle communique aux services compétents le résultat de la délibération du jury afin qu'ils délivrent le diplôme le cas échéant. La délivrance du diplôme peut être totale (c'est le cas le plus fréquent), partielle (le ou la candidat-e doit alors produire un travail complémentaire ou valider certaines unités du diplôme) ou, dans de rares cas, refusée.

La conseillère VAE est donc la personne qui, pour l'université, est présente pour les candidat-es tout au long de leur démarche, le rôle de l'enseignant-e référent-e étant plus ou moins développé selon les contextes mais en tout état de cause centré sur une mission exclusivement pédagogique. La conseillère a de son côté un rôle multiple, que nous allons mettre en évidence et qui lui permet de proposer un accompagnement global.

1.2. Le cadre de l'enquête

Il est nécessaire de clarifier le positionnement de l'autrice quant aux processus de VAE à l'université. En effet, c'est tout d'abord une position d'actrice que nous avons occupée, avant de faire de ce dispositif l'un de nos champs de recherche. Nous avons tout d'abord occupé le rôle de référente pédagogique (enseignante qui juge de la faisabilité du projet de VAE au niveau pédagogique, et qui, dans les pratiques de certaines formations, peut également accompagner pour partie les candidat-es, aux côtés d'une conseillère

VAE), nous avons également été sollicitée à de multiples reprises comme membre de jury, mais nous avons aussi exercé le rôle de présidente de jury pour l'ensemble des diplômés en sciences humaines et sociales de notre établissement, avant qu'un changement d'organisation des jurys mette fin à ce principe de présidence pour un champ entier. Nous restons aujourd'hui investie dans les jurys en sciences de l'éducation et de la formation.

Nous avons donc travaillé de près avec les personnels administratifs en charge de l'accompagnement des candidats et candidates à la VAE. Cette position spécifique nous permet d'avoir une bonne connaissance du dispositif et des acteurs, mais exige un travail d'objectivation *via* un dispositif de recherche empirique afin de limiter les biais possibles.

Nous avons procédé à une enquête par entretien auprès des sept conseillères VAE en activité ainsi qu'à deux entretiens avec une ancienne conseillère s'étant réorientée vers d'autres missions. Elles seront identifiées dans cet article par les codes C1 à C8. Les questions portaient sur le déroulement de leurs carrières, leur conception du rôle exercé, le déroulement du processus au travers des différentes phases, enfin quelques questions de conclusion portaient sur la situation actuelle de la VAE en France.

1.3. Les métiers de l'accompagnement

La notion d'accompagnement, très fortement diffusée dans le champ de la formation des adultes et notamment dans le champ de la VAE, nécessite, de par ses usages multiples, une définition plus précise dans le cadre de ce chapitre. Nous nous appuyons sur les écrits de Maëla Paul qui situent l'accompagnement en VAE au niveau de la prise de conscience et de l'appropriation des expériences :

« Accompagner la démarche de VAE, c'est contribuer à faire prendre conscience, nommer, s'approprier ce que chacun a appris, donner sens à la diversité des expériences : situer,

hiérarchiser, construire de la cohérence, trouver de l'intérêt dans ce qui paraît banal ou futile, organiser un projet, dans une expérience d'évolution personnelle et professionnelle. » (2009a, p. 45)

et l'articulent à la question de la méthodologie :

« Le rôle de l'accompagnant consiste à dynamiser une méthodologie pour baliser le travail de retour sur l'expérience. » (Paul, 2009a, p. 48)

Cette approche correspond à la façon dont les conseillères décrivent le plus souvent leur rôle. Toutefois, Maëla Paul souligne la nécessité de ne pas viser une « mise en conformité » aux attendus du diplôme, ce qui suppose pour le professionnel un « changement de posture » (*Ibid.*, p. 49). Elle souligne les différentes dimensions de l'accompagnement :

« L'accompagnement n'est donc pas simple travail d'accouchement d'un déjà-là mais un vrai travail de co-conception, travail qui ne peut être qu'individualisé et dialogique, et ne peut se réduire ni à une mesure évaluative, ni à une production-construction de savoirs, ni à une démarche introspective. Or, la parole engagée dans le cadre d'un accompagnement, pluri-adressée, ne gagne pas d'emblée les conditions d'un « vrai » dialogue heuristique, menacé par le poids des codes. Pour répondre à ces enjeux, l'accompagnement tendrait à se concevoir dans des dispositifs conjuguant quatre dimensions : objectivante (fonction contenant renvoyant à un cadre, des règles instituées et un référentiel), et subjectivante (dimension posturale assurant une transmission subjective d'une attitude dialogique et réflexive, articulant la position de l'acteur du dispositif et celle de sujet), réflexive et critique (fournissant les conditions d'un espace de transitionnalité au sein duquel s'effectuent le travail sur les processus de représentation et le questionnement sur les manières d'être et de faire). (Paul, 2009b, p. 54)

La conseillère doit trouver l'équilibre entre ces dimensions, ce qui la place en position d'intermédiaire notamment

entre le cadre et tout ce qui y est attaché (la dimension administrative, le référentiel de diplôme) et les acteurs (les candidates, les enseignant-es). Elle doit en particulier éviter que le cadre devienne carcan, savoir quand le rappeler et quand le faire glisser à l'arrière-plan pour permettre à chaque candidate de développer la singularité de son expérience.

L'une des conseillères que nous avons questionnées témoigne bien de cette multiplicité des dimensions de l'accompagnement :

« Euh, alors on est, euh, à la fois coach, la personne qui accompagne, aussi bien au niveau du conseil, aussi bien sur l'aspect euh [silence] financier aussi, on a du conseil financier, on agit sur un aspect psychologique, quelque part, même si j'aime pas ce mot-là, [...], il y a aussi cet aspect-là de prendre en compte aussi les aléas de la personne, qui a des hauts, qui peut avoir des bas, ou qui perd des, qui est démotivée, ou au contraire est tellement surexcitée qu'il faut aussi prendre, il faut prendre son temps aussi, ne pas aller trop vite, un aspect vraiment très fort aussi d'accompagner la personne, euh, à la fois accompagner l'individu et accompagner sur un travail d'écriture. C'est vraiment deux choses... ces aspects-là essentiels, au-delà de l'aspect administratif et financier » (C2)

Nous ne traiterons pas tous les aspects évoqués par cette conseillère, ce chapitre étant focalisé sur la position d'intermédiaire en elle-même et non sur les dimensions très spécifiques de l'accompagnement psychologique et de l'aide à l'écriture. Elle rend cependant compte de la multiplicité des compétences mises en œuvre par ces professionnelles.

Les conseillères sont nombreuses à souligner leur rôle de garantes du cadre juridique de la VAE. Ce rôle est d'autant plus complexe que par définition elles sont confrontées à la grande diversité des candidates et candidats et des diplômes auxquels elles et ils peuvent prétendre, chacun présentant des spécificités et les équipes pédagogiques pouvant

également avoir des habitudes variant d'une composante à une autre :

« C'est vrai qu'on a vraiment une diversité très forte au niveau des diplômes, du DUT jusqu'au master, et dans des univers complètement différents, donc à chaque fois il faut s'adapter aussi au diplôme, et, aux attentes du diplôme, et aussi à la personne, son parcours, son niveau, et cetera. Donc il y a une méthodologie, il y a une espèce de trame, et après on arrive, il faut jongler d'un diplôme à l'autre » [...] « après, on apprend aussi de ses erreurs (rires), on voit quand ça marche quand ça marche pas, et puis on réadapte petit à petit, en ayant un cadre, toujours, parce qu'il faut rester dans le cadre, à la fois légal et pédagogique, et universitaire, donc il faut rester dans ce cadre-là, et puis on s'adapte... le candidat, le diplôme, tous ces aspects-là. » (C2)

Nous y reviendrons plus loin, les conseillères mettent en œuvre une connaissance fine non seulement des diplômes et de leur spécificité mais aussi des interlocuteurs et interlocutrices parmi lesquelles enseignant-es-chercheur-ses. Par ailleurs, si C2 parle de « trame », c'est surtout la souplesse de son usage qu'elle souligne, l'adaptation étant le maître-mot de la pratique de l'accompagnement en VAE.

1.4. Des professionnelles elles-mêmes passées par des transitions professionnelles

Les missions de conseiller ou conseillère en VAE ont été définies à partir de 2002. Elles ont dans certains cas été confiées à des professionnelles déjà engagés dans la formation continue. C'est le cas, parmi les personnes interrogées, de C6, qui a mené toute sa carrière dans le service de formation continue de la faculté dont elle est diplômée, et a pris en charge la VAE dès 2003 à la demande de la direction. Le cas de C3 est un peu plus complexe : auparavant responsable d'un cabinet de conseil en recrutement, elle est revenue se former à

l'université après un dépôt de bilan, a validé un DESS en sciences de l'éducation parcours « Conseil en Développement des compétences, Validation des Acquis et Mobilités professionnelles », et a postulé en 2003 sur un poste de chargée de mission visant à mettre en place la VAE dans l'université dont elle était diplômée. Les six autres conseillères rencontrées, qui ont commencé à exercer ces fonctions entre 2013 et 2020, ont pour cinq d'entre elles une première carrière hors de l'université, pour deux d'entre elles dans le conseil en formation continue, pour deux autres dans le marketing et enfin une dans un service public dédié aux impôts. La dernière a évolué au sein de l'université depuis un poste d'assistante administrative et financière. Ces conseillères connaissent donc à divers titres les transitions professionnelles « de l'intérieur ». Il est possible de dresser un parallèle avec les carrières diversifiées des personnels des PEPITE (Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat) étudiés par Olivia Chambard et Hélène Stevens (2021). Il serait d'ailleurs potentiellement intéressant de comparer les modalités de légitimation au sein de l'université de ces profils d'agent-es apparus dans le cadre des transformations de l'enseignement supérieur.

Quatre sur les huit sont passées par une reprise d'études dans le domaine des sciences de l'éducation (master « Conseil en Développement des compétences, Validation des Acquis et Mobilités professionnelles » ou ses déclinaisons ultérieures pour trois d'entre elles, dont l'une l'a obtenu par voie de VAE, master en ingénierie de formation pour la dernière). Deux autres ont reçu une formation initiale se rapportant de près ou de loin au conseil et à la formation (DESS en psychologie du travail, maîtrise en sciences de l'éducation). La plupart ont un niveau bac+5 (DESS, master), à l'exception d'une des conseillères qui détient une maîtrise, et d'une autre qui a soutenu une thèse.

Il est important de noter que les conseillères VAE ne sont que rarement et de manière fortuite formées dans la discipline universitaire dans laquelle le candidat ou la candidate prépare son diplôme. Ce n'est le cas, pour les conseillères rencontrées, que dans des disciplines telles que les sciences de l'éducation et de la formation, la psychologie du travail ou, plus ponctuellement, en droit ou marketing. Même dans ces cas, elles évitent de se prévaloir de leur expertise. Il est clair dans leur discours que les experts et expertes du diplôme sont les responsables de formation. Il peut se produire que des conseillères apportent un accompagnement sur un diplôme qu'elles ont elles-mêmes validé, c'est le cas notamment sur un parcours de master en sciences de l'éducation, que détiennent plusieurs des conseillères rencontrées, mais il se trouve que dans cette discipline l'habitude est fortement ancrée d'un suivi assuré en binôme (un·e enseignant·e-chercheur·se pour les aspects disciplinaires, une conseillère pour les aspects méthodologiques), la compétence disciplinaire de la conseillère est donc ici aussi secondaire par rapport à sa compétence méthodologique et administrative.

Plusieurs éléments permettent de caractériser une partie de ces carrières :

- Certaines s'articulent autour du conseil, avec un changement de structure.
- D'autres se déploient au sein de l'université, avec une évolution professionnelle.
- Quand il y a transition professionnelle, celle-ci peut s'organiser autour d'une reprise d'études.

Tableau 1 : caractéristiques des carrières des conseillères rencontrées

	Débuts comme conseillère VAE	Carrière hors université	Autres expériences dans l'accom- pagnement	Reprise d'études
C1	2020	Oui	Oui	Oui
C2	2013	Oui	Oui	Non
C3	2003	Oui	Oui	Oui
C4	2013	Oui	Non	Oui
C5	2017	Oui	Non	Oui
C6	2003	Non	?	Non
C7	2020	Non	Non	Non
C8	2020	Oui	Non	Oui

On constate une entrée dans ces missions d'accompagnement récente pour la moitié des conseillères interrogées, mais surtout des trajectoires dans lesquelles le recrutement à l'université se fait après une ou plusieurs autres expériences professionnelles.

Dans tous les cas, il existe une discontinuité dans leur carrière professionnelle, et les missions de conseillère VAE ne sont exercées qu'après l'acquisition d'une compétence professionnelle autre. Il serait intéressant de vérifier dans quelle mesure cette caractéristique est distinctive parmi les personnels administratifs de l'université, mais il ne nous a pas été possible de trouver des éléments objectifs quant aux carrières de ces agent·es dans leur ensemble. De même, il serait important de pouvoir comprendre dans quelle mesure il s'agit d'un choix assumé par l'employeur lors de leur recrutement, mais il n'est pas aisé de vérifier ce point.

Toujours est-il que ces spécialistes de la transition professionnelle se sont orientées vers ces missions dans l'intention assumée de conseiller, d'accompagner, soit que cela confirme un choix de carrière antérieur (passage de structures de conseil privées à l'université), soit que cela corresponde à un changement d'orientation.

La façon dont cette expérience est réinvestie est peu explicitée par les conseillères. Elles s'appuient davantage, de manière explicite, sur des techniques d'accompagnement méthodologique (partir du CV, dans certains cas faire remplir des « fiches mission ») et sur la coopération avec les enseignantes et enseignants. Sans doute, dans la sphère universitaire, cette posture répond-t-elle à des enjeux de légitimation vis-à-vis de ces dernières. Les références à la formation universitaire suivie sont plus présentes que les références à la carrière antérieure, qui n'apparaissent en entretien qu'en réponse à une question portant sur leurs parcours professionnels.

Toutefois les conseillères s'appuient le plus souvent sur le parcours des candidates pour amorcer le travail d'accompagnement, plutôt que sur le fonctionnement du dispositif :

« Moi en fait généralement je me dis même accompagnatrice des parcours professionnels. Moi en fait je rentre par une clé d'entrée de la personne, de son parcours, et non pas par un dispositif. » (C8).

Cette approche par parcours s'appuie certes sur des outils, mais renvoie également à une conception du métier qui entre en résonance avec les itinéraires professionnels des conseillères.

2. Des conseillères en situations d'intermédiaire

2.1. Des intermédiaires entre université et candidat-es

La dimension d'intermédiaire entre candidat-es et établissement est largement évoquée par les conseillères : « le rôle du conseiller VAE, d'abord il a, il a d'abord un rôle administratif, après il a un rôle d'interface entre l'individu et l'établissement » (C3) ; ainsi que le rôle d'intermédiaire entre candidate et enseignantes-chercheuses : « alors le rôle d'une conseillère en VAE, je dirais qu'on est l'intermédiaire entre l'enseignant et le candidat, en fait. » (C7). Ce rôle est indispensable pour que les candidats et candidates soient en mesure de produire le travail attendu, mais il est aussi en partie tourné vers les acteurs internes, notamment les enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs, qui ne sont pas forcément toutes et tous conscients des spécificités de la validation des acquis de l'expérience :

« Enfin moi ce que j'explique aux candidats et aux universitaires aussi, c'est vraiment une rencontre entre le monde théorique, l'université, et puis le monde du travail. La VAE, elle se situe bien là, et donc il faut que le salarié qui fait une demande de VAE, le salarié ou le travailleur, on va dire, il faut qu'il rentre un peu dans le, un peu dans le schéma, dans les références, dans les repères de l'université, donc il faut qu'il rentre un peu dans les savoirs, enfin qu'il traduise son expérience aussi en savoirs, pour être entendu par l'université, mais qui doit, elle, faire un pas aussi vers le candidat pour entendre la compétence, comment elle s'est développée dans le travail. » (C1)

La connaissance des interlocuteurs et interlocutrices parmi les enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses est importante pour éviter des situations d'incompréhension, voire de blocage, liées soit à des réticences encore existantes face à la VAE (perçue par certaines comme une diplomation au rabais), soit à une mauvaise

compréhension du cadre et de ce que l'on peut exiger des candidates (attente notamment d'un écrit similaire à un mémoire de recherche, ce qui n'est pas pertinent dans la plupart des cas). Certaines conseillères font de ces échanges avec les enseignants et enseignantes un volet à part entière de leur mission :

« Et moi là mon défi c'était d'aller voir d'autres enseignants, et, parce que souvent on entend dire, ah oui, ils veulent, les ne enseignants veulent pas faire de la VAE. Moi j'avais envie d'aller creuser ça, est-ce qu'on ne veut pas faire de la VAE, pourquoi ? Est-ce que c'est parce que, c'est tout simplement de la méconnaissance, hein, du dispositif VAE, est-ce que c'est parce que "ben j'ai déjà trop de charge de travail et la VAE ça va me rajouter", voilà, est-ce que c'est parce que "j'ai l'impression que je brade mon diplôme par rapport à quelqu'un qui serait en formation initiale", voilà, donc j'avais envie un peu de creuser ça, et vraiment pas, pas dans une notion "je veux vendre la VAE", c'est pas du tout ça, déjà, moi, je suis trop récente, mais c'est bien comprendre, en fait, voilà, et donc pour ça j'avais besoin de mieux comprendre la VAE, et mieux voir en fait quels sont les intérêts et les avantages finalement pour un enseignant de faire de la VAE ou pas » (C8)

Pour autant, ce rôle d'intermédiaire entre monde socio-économique et université ne doit pas amener à adopter la perspective du monde du travail quant à la démarche du candidat ou de la candidate, il est nécessaire de lui faire comprendre que d'autres formes de jugement sont à l'œuvre dans le cadre de sa validation d'acquis :

« Moi je suis toujours à dire à une personne, on est là pour valider voilà des acquis, tout ça, on n'est pas du côté marché de l'emploi, on n'est pas du côté recruteur, on n'est pas du côté en entreprise, en aucun cas on n'est là pour juger l'expérience, et ça c'est, et ça je pense que c'est clé pour nous protéger nous, et pour, en tous cas moi, le fait de poser ces choses-là, ça m'enlève aussi un poids, et de bien dire moi voilà, je suis pas là pour juger si vous êtes un bon ou un mauvais professionnel » (C8)

La position d'interface se conçoit donc bien à l'intérieur de l'université, et plusieurs conseillères évoquent l'importance de maintenir un niveau d'exigence élevé pour asseoir la légitimité de la VAE. Mais ce qu'explique C8 va bien au-delà : il n'existe pas de transposition directe des qualités professionnelles en un diplôme universitaire. La VAE constitue une voie spécifique, qui exige un déplacement aussi bien de la part du ou de la candidate que des examinatrices et examinateurs universitaires.

2.2. Un rôle de filtre et d'orientation

Être en position d'interface, c'est également être la mieux placée pour juger de la faisabilité d'un projet. Etant les principales expertes en matière de VAE, toutes les conseillères assument pleinement de dissuader et de réorienter les candidats et candidates qui comprennent mal le processus, ou pour lesquelles il s'avère inadapté. L'accompagnement peut alors se transformer en aide à l'orientation vers une autre forme de diplomation, par la reprise d'études principalement :

« Un rendez-vous, enfin une personne qui me demande une VAE, peut se transformer en une reprise d'études, hein, parce que parfois ils confondent VAPP et VAE, ils pensent, alors certains candidats pensent qu'en remplissant un tableau ils vont avoir le diplôme, c'est pas ça du tout, comme on leur explique, ils comprennent, et que... de toute façons, quand on voit, dans la lettre de motivation, "j'ai envie d'acquérir de nouvelles compétences" et qu'ils parlent de VAE, déjà là on se dit, vraiment expliquer ce qu'est une VAE, on parle de reprises d'études et là ils disent oui, effectivement, c'est plutôt ça que j'ai besoin » (C7)

La principale erreur de certains candidats et candidates est de faire de la VAE une démarche exclusivement administrative, où l'apport de la preuve matérielle des missions exercées serait suffisant.

« Il y a souvent de la méprise sur ce qu'est la VAE, non seulement en termes d'objectif mais aussi en termes de procédure, elle est appréhendée plutôt comme une simple procédure administrative alors qu'on sait bien que c'est bien au-delà de ça. » (C4)

C'est cet « au-delà » de la procédure formelle auquel il faut faire accéder les candidates et candidats, qui pensent parfois être au bout du processus une fois le dossier de recevabilité constitué, alors que la phase d'écriture du document qui sera finalement présenté au jury s'étend souvent sur plus d'une année. Une partie des candidats et candidates se découragent d'ailleurs lors de ce passage à une écriture réflexive.

2.3. Des intermédiaires entre aspects administratifs et financiers et approche pédagogique

Le rôle des conseillères, tel qu'elles le définissent, renvoie essentiellement à l'accompagnement pédagogique des candidates et candidats dans une perspective qu'elles qualifient de « méthodologique » (les aider dans la formalisation des compétences) :

« Je dirais qu'on est l'intermédiaire entre l'enseignant et le candidat, en fait. Puisque on ne peut pas, je dirais que nous, on les accompagne, enfin surtout pour moi qui suis dans le scientifique, c'est beaucoup dans la, plutôt dans la construction du dossier, dans le littéraire, dans la syntaxe, après tout ce qui est technique, moi, c'est l'enseignant qui valide, en fait. » (C7)

Pendant, dans une démarche de formation continue, le volet administratif (conventionnement pour le financement des projets notamment) est un « impondérable » (C2). Constituant la porte d'entrée du processus de VAE, nous considérons qu'il offre une prise aux conseillères pour leur permettre d'aider les candidats et candidates à se déplacer

de cette dimension réglementaire et formelle aux attentes pédagogiques de l'université.

Le CV, en particulier, objet administratif par excellence, est un support utilisé par certaines conseillères pour conduire les candidat·es à décrire leurs activités.

« La première chose qu'on demande en fait c'est un CV très détaillé, et on explique au candidat c'est quoi un CV très détaillé, d'un point de vue VAE. Donc là, on est déjà dans un rôle d'accompagnement. C'est-à-dire comment je passe de mon activité, de la description de mon activité, à une analyse réflexive de mon activité. Et ça c'est vraiment quelque chose qui est difficile, pour, pour les candidats, mais c'est vraiment ça qui nous va nous permettre en tant qu'accompagnatrices VAE de savoir si oui ou non on peut partir sur une VAE. » (C8).

Toutes les conseillères soulignent que la capacité à prendre une posture réflexive est une qualité indispensable pour parvenir au terme d'une démarche de VAE. Elles disposent de multiples outils méthodologiques, issus en général de la psychologie du travail ou des sciences de l'éducation, pour accompagner les candidat·es dans ce déplacement du CV « administratif » ou de la fiche de poste vers le produit final de la VAE. Celui-ci peut prendre diverses formes (fiches-mission synthétiques ou document à caractère plus « littéraire ») mais exige toujours de la part du candidat ou de la candidate une capacité à changer de perspective et à produire un document différent de tout ce qu'il ou elle a pu être amené à rédiger auparavant.

Nous n'entrerons pas dans le détail de cette seconde phase du travail. Les conseillères y sont davantage dans la dimension la plus visible et la plus valorisée de leur rôle, celle de l'accompagnement à la mise en forme de l'expérience, mais ce temps ne peut se déployer que si le travail d'interface a auparavant permis au candidat ou à la candidate d'entrer dans le processus.

Pour conclure : un métier animé par la recherche de l'équilibre

En nous focalisant sur ce rôle d'interface des conseillères VAE, nous laissons de côté d'autres aspects de leur travail (montage des dossiers de financement, accompagnement méthodologique, parfois soutien à la motivation des candidates et candidats quand le processus se prolonge, conseil aux enseignants et enseignantes, préparation des jurys, entrée des informations dans les outils de suivi...), une analyse exhaustive du processus dépassant le cadre que nous nous sommes fixés pour cet écrit. Nous pensons toutefois avoir éclairé la manière dont les conseillères accompagnent un moment clé de la démarche de VAE.

Si différents outils sont mis en œuvre durant l'accompagnement, ils sont principalement issus de la formation universitaire des conseillères, et il n'est pas certain qu'ils soient de nature à alimenter le rôle d'interface que nous mettons ici en avant. C'est pourquoi nous avons envisagé que le parcours des conseillères, lui-même marqué par des transitions professionnelles, était un support possible pour leur activité d'accompagnement. L'enquête ne permet pas de démontrer ce point, car les enjeux de légitimation conduisent les conseillères à mettre en avant des dimensions plus objectivables de leur identité professionnelle.

Ce rôle d'interface, en lui-même, transparait bien dans les différents entretiens, même si ce sont les notions d'accompagnement et de conseil qui apparaissent prépondérantes. Cela semble de fait plus en adéquation avec les missions explicites des conseillères. La position d'intermédiaire ne renvoie pas à une forme d'activité professionnelle, mais à un positionnement construit dans cette activité, là aussi plus difficile à objectiver que celle-ci.

Nous concluons sur ce bref extrait d'entretien :

« Le mot accompagnatrice, moi, me convient mieux que conseillère dans ma carte mentale à moi, conseillère c'est plus réducteur » (C8).

Ces propos renvoient aussi à la singularité de la trajectoire de chaque conseillère. En l'occurrence, notre interlocutrice a effectué une première partie de carrière dans le champ du conseil en marketing, ce qui contribue à un positionnement particulier des activités de conseil dans ce qu'elle qualifie de « carte mentale » personnelle.

Le rôle de conseil peut effectivement se concevoir de manière assez fermée comme une aide à l'orientation et à la constitution du dossier administratif et financier. Or ces démarches nécessaires à l'entrée formelle en VAE précèdent le moment où, grâce au rôle d'interface de la conseillère entre procédures administratives et démarche d'écriture à caractère formatif, la candidate ou le candidat s'engage réellement dans le processus de VAE dans toute sa complexité. Cela ne peut se faire, dans la pratique que décrivent les conseillères, qu'en « cheminant avec » les candidates et candidats, dans une démarche d'accompagnement se déployant dans la durée.

Bibliographie

- Chambard, O. et Stevens, H. (2021). Les passeurs de l'entreprise à l'université. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 240, 58-77. DOI 10.3917/arss.240.0058
- Paul, M. (2009a). Accompagnateur/trice. Dans J. P. Boutinet (dir.), *L'ABC de la VAE* (48-49). Editions Erès.
- Paul, M. (2009b). Accompagnement. Dans J. P. Boutinet (dir.), *L'ABC de la VAE* (p. 54-55). Editions Erès.
- République française (2021). Annexe au projet de loi de finances pour 2021. Formation professionnelle. <https://www.budget.gouv.fr/documentation/file-download/6994>

Faire de l'accompagnement un business : la multiplication des formes du coaching en reconversion professionnelle

ANNE JOURDAIN¹

« Retrouver de l'élan pour dénicher le job qui vous correspond » (Véronique Rivera, 19/05/20), « Réussir sa transition professionnelle » (Somanyways, 05/01/21), « Franchir le cap de la reconversion » (Claire Mellet, 19/01/21)... Avec la pandémie de Covid-19 et les confinements associés, se sont multipliés les webinaires de coachs proposant d'accompagner les reconversions professionnelles. Plus récemment, l'engouement médiatique pour les reconversions professionnelles radicales de cadres (Le Gros, 2020) s'est renforcé avec ledit phénomène du *Big Quit* ou *Great Resignation* associé à une recherche de « sens au travail » (Coutrot et Perez, 2022) qu'aurait suscitée les périodes de confinement. A travers les médias classiques ou les réseaux sociaux en ligne, la pandémie a ainsi donné une visibilité accrue au marché du coaching en reconversion professionnelle, lui-même en pleine expansion. De fait, de plus en plus de coachs – elles-mêmes d'anciennes cadres salariées reconverties – offrent des services payants d'accompagnement des transitions professionnelles pour des salariées très diplômées et professionnellement insatisfaites².

Le marché français du coaching en reconversion professionnelle prend aujourd'hui une morphologie particulière

¹ Université Paris-Dauphine, IRISSO.

² La majorité des coachs et des coachées étant des femmes, les termes les désignant sont féminisés dans le texte.

et encore évolutive. Les étiquettes utilisées par ces coachs ne sont pas stabilisées : accompagnement en reconversion professionnelle, en transition professionnelle, en développement professionnel, *job crafting*, *job design*, coaching de carrière... La focalisation sur la carrière professionnelle des clientes permet de distinguer ce type de coaching de ses cousins tels que le coaching en entreprise (Salman, 2021), le coaching de vie ou encore le coaching amoureux. Le marché du coaching en reconversion professionnelle est composé de trois types d'entreprises : d'abord, une poignée d'entreprises assimilables à des start-ups (Chance, Primavera, Switch Collective...) caractérisées par des levées de fonds et leur statut juridique de SAS³ (Flécher, 2019) ; ensuite, une dizaine d'entreprises individuelles de coachs pionnières sur le marché et faisant figure de modèles de réussite (Dessine-moi une carrière, Ithaque coaching, Rêvez Osez Foncez...) ; enfin, une myriade d'entreprises de coachs indépendantes, le plus souvent auto-entrepreneuses ou en portage salarial, qui peinent à se spécialiser dans le coaching en reconversion professionnelle. Les frontières de ce marché tendent à se brouiller avec les centres de bilans de compétences qui se revendiquent aussi parfois du coaching de carrière (Garance & Moi, Orient'action, Perspective...).

Les coachs étudiées voient dans le marché de la reconversion professionnelle une opportunité de reconversion et de création d'un emploi indépendant pour elles-mêmes. Même s'il n'existe pas de barrière à l'entrée de ce marché (Salman, 2021), la très grande majorité de celles que j'ai rencontrées ont suivi une formation au coaching, en présentiel ou en distanciel. Alors même qu'elles valorisent l'indépendance à travers l'étiquette de l'entrepreneuriat, elles expérimentent dès le lancement de leur activité un hiatus entre la déontologie du coaching apprise lors de leur formation et le développement de leur entreprise comme *business*.

³ Société par actions simplifiée.

Marion, qui a créé son entreprise en 2016 en tant qu'auto-entrepreneuse, évoque ainsi son expérimentation de l'antagonisme entre coaching et entrepreneuriat :

« Dans la tradition pure du coaching, quand on vous forme au coaching, on vous explique que on ne peut pas savoir à l'avance combien de temps le coaching va durer. Peut-être qu'en deux séances le problème est réglé, et c'est super. Par contre sur le compte en banque, c'est un problème ! Et pour développer une activité pérenne, c'est compliqué. (...) Donc au départ quand on se lance et qu'on est un peu novice, qu'on veut rester dans ce qu'on a appris à l'école et dans le fait de ne pas savoir combien de séances on va avoir avec chaque client. Et en plus quand un coaching est bien terminé, on se dit que généralement le coaché n'a plus jamais besoin du coach parce que le problème est réglé, donc c'est cool. Sauf que dans une démarche commerciale, c'est contre-intuitif. » (Marion, 33 ans, banlieue parisienne, ancienne chasseuse de têtes, coach depuis 2016)

L'indétermination du nombre de séances d'accompagnement et le fait de résoudre définitivement le problème d'une coachée, promus par « la tradition pure du coaching » telle qu'elle est enseignée en formation, se trouvent être des principes contradictoires avec la démarche entrepreneuriale. Pour faire du coaching une activité entrepreneuriale, c'est-à-dire une activité générant des profits économiques et visant la rentabilité à travers la création d'un emploi *a minima*, les coaches doivent donc prendre des distances avec ce qu'elles ont appris en formation.

La contrainte de rentabilité de l'activité est plus ou moins forte selon la trajectoire sociale et la situation familiale des coaches. Certaines bénéficient de ressources conjugales, telles que les revenus réguliers d'un conjoint cadre salarié, qui leur permettent de desserrer cette contrainte et de valoriser d'autant plus une vision désintéressée de leur activité, à l'image des *Mompreneurs* étudiées par Julie Landour (2019). Ces situations ne sont néanmoins pas

majoritaires et la reconversion dans le coaching se traduit généralement par une baisse du niveau de vie, et parfois même par une précarité financière. J'ai ainsi été surprise pendant mon enquête par la différence entre la posture et le discours très positifs véhiculés par les jeunes coachs sur leurs vidéos, webinaires ou réseaux sociaux et le portrait à l'inverse très noir qu'elles dressaient parfois de leur situation en entretien (retour chez les parents à l'âge de 35-40 ans, restrictions budgétaires pour les vêtements ou les sorties...). Beaucoup se rendent compte, après s'être engagées dans le coaching, des difficultés d'en faire un emploi. Pendant ses deux premières années, Marion réalisait ainsi 4000 euros de chiffre d'affaires par an et cette situation s'est avérée « absolument pas viable » lorsque sa perception des droits au chômage a pris fin. Tout en valorisant le coaching et l'indépendance, qui leur permettent de retrouver un sens dans leur travail, à travers l'aide d'autrui et l'absence de hiérarchie, les coachs se voient donc plus ou moins contraintes de faire de leur activité professionnelle une activité rentable. Leur accompagnement se trouve dès lors façonné par leurs nécessaires concessions à l'économique. Comment la forme du service offert – l'accompagnement des reconversions professionnelles – se trouve-t-elle transformée sous l'effet du cadrage entrepreneurial de l'activité ?

La recherche en cours s'appuie essentiellement sur des entretiens réalisés en 2021 et 2022 avec 25 coachs, qui ont parfois elles-mêmes été accompagnées par des coachs pour leur propre reconversion professionnelle. Cet échantillon qualitatif est composé de dix-huit femmes et sept hommes (la profession étant très féminisée), de 29 à 57 ans, habitant plus souvent à Paris ou en Ile-de-France (quatre en province et une à l'étranger), exerçant avec divers statuts (EURL, SARL, SAS...) mais en majorité en tant qu'auto-entrepreneuses, et dont les entreprises ont entre 1 an et 16 ans. A ce corpus, s'ajoutent cinq entretiens avec des responsables de structures d'accompagnement des transitions professionnelles (médias, salons, plateformes...), des observations au salon

Nouvelle Vie Professionnelle à Paris en 2019, 2020 et 2021, ainsi que l'enregistrement de quarante-neuf webinaires de coachs, l'abonnement à des newsletters, des groupes Facebook, des chaînes YouTube ou encore aux fils LinkedIn de coachs et entreprises de coaching.

Pour vivre de leur activité, les coachs accompagnant les reconversions professionnelles empruntent différentes stratégies entrepreneuriales qui correspondent à autant de compromis vis-à-vis de la déontologie du coaching et à autant de formes d'accompagnement. La première grande stratégie consiste à diversifier son activité (1), la deuxième à se spécialiser sur un segment de niche du marché (2) et la troisième à standardiser les formes d'accompagnement (coaching collectif, auto-coaching en ligne, bilan de compétence) (3). Certaines coachs usent de plusieurs de ces stratégies. Les accompagnements proposés se trouvent dès lors façonnés par le cadrage entrepreneurial de l'activité.

1. Diversifier son activité

La pluriactivité est une stratégie commune des coachs (Salman, 2021) pour rentabiliser leur entreprise et sécuriser leur emploi indépendant. De manière similaire aux artistes (Menger, 2002), elles diversifient leurs activités, en s'éloignant plus ou moins du coaching individuel en reconversion professionnelle, de manière à obtenir d'autres sources de revenus et à faire face à l'incertitude associée à chacune d'entre elles. Les coachs les plus récentes, qui ont le plus de difficultés à trouver des clientes, exercent parfois des missions en *freelance* dans leur précédent domaine professionnel. Ces missions sont alors très éloignées de ce qu'elles estiment être leur nouveau cœur de métier. Les coachs plus anciennes gèrent généralement un portefeuille d'activités plus proches du coaching individuel en reconversion professionnelle et affichent ainsi d'autant plus ces différentes

casquettes sur leur compte LinkedIn par exemple. Parmi ces activités, on trouve des prestations de coachs en entreprise, des formations dispensées en entreprise ou en école de commerce ou d'ingénieurs, de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), de la supervision de coachs ou encore des bilans de compétences. Ces activités leur permettent régulièrement d'obtenir des clientes pour leurs prestations de coaching individuel. Par ailleurs, quel que soit le type de prestation, le tarif facturé est toujours beaucoup plus élevé lorsque la cliente est une institution (entreprise, école...) plutôt qu'une particulière. Or, le coaching en reconversion professionnelle est rarement financé par des institutions, à l'inverse du coaching en entreprise. Les coachs étudiées ont donc d'autant plus besoin de sources de financement externes à leur activité considérée comme principale. De surcroît, la démultiplication des offres de coaching en reconversion, qui tend à saturer le marché aujourd'hui, rend d'autant plus nécessaire la pluriactivité selon Olivier qui exerce depuis douze ans et qui se définit lui-même comme coach et formateur :

« Il y a une mode du bien-être, qui fait que tout le monde veut se reconvertir dans l'accompagnement et dans l'aide. Sauf qu'il n'y a pas de place. On va être très clair. J'ai des gens qui me renvoient des gens qui veulent se former au coaching, et je les encourage. Je dis que c'est un super métier. Par contre, je les invite vraiment à avoir une double casquette de consultant, de formateur, de faire de la médiation s'ils veulent. Mais s'ils n'ont pas déjà un réseau, s'ils n'ont pas déjà une spécificité, une coloration spécifique, je leur dis : "Ça va être un peu compliqué". » (Olivier, 45 ans, Paris, ancien directeur marketing, coach depuis 2009)

Les coachs incarnent bien la « précarité en col blanc » décrite par Lise Bernard (2017) à propos des agents immobiliers. Ainsi, pour s'assurer un revenu mensuel relativement régulier, Marion « multiplie les approches », ce qui lui

permet aussi de faire face à l'incertitude de chacune de ces sources de revenus :

« J'aimerais avoir une stabilité, tous les mois pareils. Donc en multipliant mes approches, je n'ai pas mis tous mes œufs dans le même panier. J'ai essentiellement trois activités : mon activité de coaching, mon activité avec les écoles et mon activité avec Joséphine. En ayant les trois, j'arrive bien à... Je ne suis jamais en danger financièrement, on va dire. Des fois, c'est un peu plus l'école, des fois, c'est plus mes coachings, des fois, c'est plus Joséphine, donc j'ai les trois, mais l'enjeu maintenant que je poursuis, c'est d'avoir une vraie régularité chaque mois. » (Marion, 33 ans, banlieue parisienne, ancienne chasseur de têtes, coach depuis 2016)

Apparaît dans cet extrait d'entretien une autre source de diversification : la sous-traitance du coaching en reconversion professionnelle vis-à-vis des coachs qui ont trop de clientes (comme Joséphine citée ici) ou d'entreprises de plus grande taille (notamment des plateformes numériques) qui travaillent avec des coachs en *freelance*. Cette source de revenu est privilégiée par les coachs les plus jeunes. Cependant, face à leur offre pléthorique, les places sont restreintes et souvent réservées à des coachs issues du monde de ressources humaines, donc n'ayant pas que des compétences de coachs. Une co-fondatrice d'un cabinet exposant au salon Nouvelle Vie Professionnelle m'indiquait ainsi lors de l'édition de 2019 qu'à midi elle avait déjà reçu une dizaine de *curriculum vitae* de coachs proposant leurs services.

2. « Nicher » sur internet

Alors que les coachs les plus anciennes revendiquent la diversité des profils de leurs clientes, les plus récentes se spécialisent dans des profils-types. Beaucoup de femmes coachs n'accompagnent ainsi que des femmes, d'autres se

concentrent sur les seniors. Ces spécialisations tiennent notamment aux trajectoires sociales et aux parcours professionnels des coachs elles-mêmes dans la mesure où elles mobilisent leur capital social (des amies, des amies d'amies, d'anciennes collègues...) et le bouche-à-oreille pour constituer leur clientèle. Elles expérimentent ainsi, de manière classique, une homologie sociale entre leur offre et leurs demandes. Les coachs les plus âgées ont ainsi des clientes qu'elles qualifient de seniors ou de « femmes d'expérience ».

Une stratégie entrepreneuriale commune des coachs consiste à présenter cette spécialisation comme un choix délibéré et une forme d'expertise spécifique. Elles s'investissent pour cela dans une communication intensive, à vocation distinctive, en direction de certains profils de clientes potentielles. Les coachs qui affirment se spécialiser dans leur clientèle sont ainsi celles qui investissent le plus les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube...) pour communiquer et se distinguer de la concurrence. Elles ont suivi des formations en ligne de webmarketing à partir desquelles elles se sont formées (et continuent souvent à se former) à la posture et au vocabulaire de l'entrepreneuriat. Pamela, qui a réalisé un Master d'Entrepreneuriat à l'Université Paris-Dauphine, a suivi ces formations et répond ainsi à ma question de son choix de spécialisation sur les femmes :

« Au début, je coachais tout le monde. Stratégiquement parlant, on recommande aux entrepreneurs de "nicher", d'avoir une cible précise pour avoir une communication qui soit claire et pouvoir attirer encore plus spécifiquement les personnes auxquelles on s'adresse. Donc moi au début, j'avais pas envie de faire ça. J'avais envie d'explorer, d'expérimenter, et donc je coachais tout le monde. Et au bout d'un moment, j'ai fait le point sur qui j'ai attiré. Et en fait il s'est avéré que c'était quasiment que des femmes entreprenantes engagées qui veulent trouver du sens dans leur vie, trouver leur voie. Donc j'ai commencé à communiquer là-dessus. » (Pamela, 29 ans, Paris, ancienne chargée de projets dans l'entrepreneuriat social, coach depuis 2017)

La spécialisation de Pamela auprès de femmes qui lui ressemblent est liée à son propre positionnement social. En termes de communication, ce positionnement est érigé comme une forme d'expertise qui doit lui permettre d'attirer encore plus de clientes. D'ailleurs, la très commune spécialisation affichée sur les femmes apparaît peu risquée en termes de limitation de la clientèle, dans la mesure où cette dernière est majoritairement féminine. De la même manière, certaines communiquent plus spécifiquement sur l'éco-anxiété, quand d'autres s'adressent aux « électrons libres ». Les profils visés sont plus ou moins larges, mais les termes utilisés sont des étiquettes dans lesquelles des cadres aux moyens financiers conséquents peuvent se reconnaître. Du fait des tarifs élevés du coaching (entre 1300 et 3150 euros l'accompagnement classique pour les entreprises étudiées), il est en effet nécessaire de cibler une clientèle relativement fortunée.

3. « Standardiser le sur-mesure »

Alors même que les coachs promeuvent un accompagnement sur-mesure qui devrait permettre aux clientes de trouver leur prochaine étape professionnelle, la recherche de rentabilité les incite à transformer les formes de leur accompagnement et à prendre des libertés avec leur idéal du sur-mesure. Cet idéal s'avère en effet chronophage en pratique, donc non rentable. D'où la nécessité, exprimée par Pamela, de « standardiser le sur-mesure ». En dépit de la pluriactivité souvent nécessaire, cette concession doit permettre aux coachs de faire du coaching en reconversion professionnelle leur activité principale (au moins en termes de temps de travail). Cette standardisation du sur-mesure se traduit par des innovations entrepreneuriales souvent lancées par des start-ups puis imitées par les coachs individuels du marché. J'en distingue trois : le coaching collectif

(3.1), les programmes d'auto-coaching en ligne (3.2) et le coaching déguisé en bilan de compétences (3.3).

3.1. Le coaching collectif

Switch Collective apparaît aux yeux de nombreuses coachs rencontrées comme la start-up qui a imposé le coaching collectif sur le marché de la reconversion professionnelle. Créée en 2016, cette entreprise en hypercroissance a été rachetée fin 2020, après avoir bénéficié d'une forte augmentation de la demande occasionnée par la pandémie et les confinements associés. De nombreuses actrices du marché se positionnent désormais par rapport à Switch Collective, soit pour l'imiter, soit pour la critiquer, parfois les deux. La fondatrice d'une autre entreprise de taille comparable ironisait ainsi en entretien sur le fait que « Switch » l'avait copiée. Un couple ayant fondé une nouvelle entreprise s'est formé lors d'une session de Switch Collective et propose aujourd'hui un programme d'accompagnement inspiré de ce qu'il et elle ont expérimenté en tant que coaché-es, mais aussi remanié en fonction des aspects les moins satisfaisants de cette expérience.

Le coaching collectif est aujourd'hui proposé par de nombreuses coachs, parfois en alternance avec des séances de coaching individuel. Le caractère collectif relève bien de la standardisation du sur-mesure : il permet une réduction des coûts et du temps de travail pour l'entreprise. Les coachs peuvent ainsi accompagner davantage de clientes et réaliser d'autant plus de chiffre d'affaires. Dans certains cas, l'effacement du coach (et la diminution corrélative du temps de travail) est poussé à son paroxysme avec la pratique des « binômes miroirs » : les coachées sont réparties par binôme et chacune joue alternativement le rôle de coach et de coachée.

Le coaching collectif est aussi régulièrement critiqué, surtout par celles qui n'offrent pas cette forme d'accompagnement et qui tentent de se valoriser sur le marché en dévalorisant un dispositif s'éloignant de la déontologie la plus pure du coaching. Ces dernières mettent en doute la

capacité du dispositif à faire émerger des idées professionnelles adaptées à chacune des coachées. Une coach installée depuis treize ans et qui ne pratique que du coaching individuel estime ainsi que le coaching collectif « génère des formes d'enthousiasme. Beaucoup de gens foncent sur la première idée survenue alors que ce n'est pas pour eux. » A l'inverse, les défenseuses du coaching collectif affirment que cette forme d'accompagnement leur permet d'éviter de se répéter d'une cliente à l'autre et de proposer des tarifs plus abordables à destination d'une clientèle moins privilégiée. Le coaching collectif serait aussi porteur de motivation, élément jugé nécessaire à l'efficacité de l'accompagnement.

3.2. Les programmes d'auto-coaching en ligne

Créée en 2015, Chance est la start-up qui se présente aujourd'hui comme la plus innovante sur les programmes d'auto-coaching en ligne. Se réclamant de l'intelligence artificielle, l'entreprise propose un programme combinant 24 heures d'auto-coaching en ligne et 7 heures de vidéo-coaching individuel (contre 10 à 20 heures pour la plupart des entreprises). Cette formule lui permet de proposer le tarif attractif de 1300 euros, l'un des plus bas du marché, ce qui est bien sûr mis en avant dans la communication de Chance.

Plusieurs coachs rencontrées ont mis en place des programmes d'auto-coaching en ligne, ou envisagent de le faire. Une minorité d'entre elles, installée depuis au moins huit ans, parvient aujourd'hui à bien vivre de la combinaison de ces programmes présentés sur leurs sites internet et de leurs séances de coaching individuel en visio⁴. Ces coachs

⁴ Alors que j'imaginai que les confinements associés à la pandémie de la Covid-19 avaient transformé massivement les accompagnements en les faisant passer du présentiel au distanciel, beaucoup de coachs m'ont affirmé en entretien être passés au distanciel bien avant la pandémie. De fait, le coaching en visio leur permet une plus grande flexibilité dans leur organisation et des coûts moindres (pas de location de bureau par exemple).

représentent des modèles pour les nouvelles arrivantes sur le marché, comme Pamela qui m'a expliqué en entretien les avantages en termes de temps et de revenus de cette forme d'accompagnement :

« J'ai créé ma première formation en ligne collective. Et j'ai lancé ma première promo en septembre de cette année, donc j'en suis très fière. Et j'ai lancé une deuxième promo le 1er novembre de cette année, donc j'en suis très heureuse. Et j'ai déjà généré 15 000 euros, donc je suis très heureuse que ça commence de façon encourageante et que ça génère des revenus qui dépendent plus de mon temps. Parce que ça c'était un gros sujet. (...) Parce qu'avec le coaching individuel, ma capacité maximale c'est d'accompagner six personnes en même temps, en fait, une fois que je n'ai plus de temps je ne peux plus accompagner, parce que j'ai plus le temps. Alors qu'en collectif, en fait j'ai une formation en ligne, tout le monde peut voir la formation en ligne, donc qu'il y ait une personne, cent personnes ou mille personnes, ils peuvent tous voir la formation en ligne, donc ça dépend pas de mon temps. Et une fois que la formation elle est créée, je n'ai plus à répéter les choses. Donc j'ai pu capitaliser beaucoup. Ça m'a demandé beaucoup de travail de réussir à standardiser du sur-mesure. J'en suis très satisfaite aujourd'hui. » (Pamela, 29 ans, Paris, ancienne chargée de projets dans l'entrepreneuriat social, coach depuis 2017)

La mise en place de programmes d'auto-coaching en ligne demande ainsi beaucoup d'investissement en temps au début mais permet ensuite de « capitaliser » le fruit de ce travail et de générer des revenus réguliers.

Les critiques vis-à-vis des programmes d'auto-coaching en ligne sont nombreuses. Qualifiés d'« ersatz » de coaching par l'une de mes enquêtées, ces programmes poseraient le problème du suivi et de la motivation individuelle qui leur feraient précisément défaut.

3.3. Le coaching déguisé en bilan de compétences

Une grande porosité existe entre le marché du coaching en reconversion professionnelle et celui du bilan de compétences, à tel point que l'on pourrait considérer que les deux marchés se superposent (Gonnet, 2019). De nombreux centres de bilans de compétences proposent des séances de coaching ou des bilans réalisés par des coachs (parfois dans le cadre d'un *outplacement* alors financé par une entreprise). Inversement, de nombreux coachs proposent des services de bilan de compétences, essentiellement parce que ce dernier est finançable par le CPF (Compte Personnel de Formation) et qu'il leur permet donc de trouver de nouvelles clientes qui n'ont alors pas à financer leur accompagnement sur leurs fonds propres. Aujourd'hui, certaines formations au coaching proposent même une spécialisation en bilans de compétences.

Alors que les coachs les plus anciennes séparent clairement coaching et bilan de compétences, les nouvelles sur le marché y voient une possibilité de déguiser leur coaching pour le faire financer par le CPF. Elles proposent dans leur communication un bilan de compétences « dépolissé » qu'elles présentent comme distincts du bilan de compétence classique qualifié d'inefficace. Lors d'un webinaire, David, coach depuis un an, présentait ainsi les différences entre « l'approche à l'ancienne » et le « (bon) bilan de compétences » à l'aide d'un support PowerPoint dont les phrases sont ici restituées :

« Comment un (bon) bilan de compétences peut vous donner confiance en vous !

Approche à l'ancienne :

Tests de personnalité/tests métier (se plient à la vision du monde de l'auteur du test)

Le consultant vous dit quelle devrait être votre prochaine étape (il n'a pas confiance en vous)

Démarche linéaire (intellectuelle)

Ce qui génère de la confiance en vous :

Identifier vous-mêmes vos envies et vos forces

Le consultant vous pose de bonnes questions et vous laisse la responsabilité de la réponse

Démarche personnalisée séance par séance (intellectuelle et intuitive) » (webinaire en 2021 de David, 34 ans, banlieue parisienne, ancien consultant en organisation, coach depuis 2020)

Dans cette présentation, apparaissent en filigrane des critiques récurrentes vis-à-vis des consultant-es en bilans de compétences classiques : d'une part, ces dernier-es seraient obsédés-es par les tests de personnalité et en oublieraient les singularités de la cliente ; d'autre part, ils et elles orienteraient de manière trop directive vers un métier sans vérifier l'adéquation de ce métier avec les aspirations profondes de la cliente. Beaucoup, comme Olivier, affirment que leurs clientes ont souvent réalisé un ou plusieurs bilans de compétences avant de se tourner vers leurs services :

« J'avais un directeur financier qui me dit : "J'ai fait un bilan de compétences. Le bilan de compétences, ça m'a confirmé que je suis bon en finances. Mais ce n'est pas ce que je veux faire." On a travaillé et maintenant, il est chercheur d'apparts. Ça n'a rien à voir. » (Olivier, 45 ans, Paris, ancien directeur marketing, coach depuis 2009)

L'accompagnement des consultant-es en bilan de compétences est critiqué pour mieux accaparer leur marché, en proposant des bilans de compétences « nouvelle génération », qui se parent des atours du coaching, moins « technique » et plus « humain ».

Respecter le cadre – jugé rigide – du bilan de compétences pour exercer leur activité de coaching apparaît à beaucoup comme un compromis acceptable entre la théorie du coaching et l'exigence de rentabilité de leur entreprise. A l'heure de l'application de la réforme de la formation professionnelle introduite par la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnelle », de

nombreuses coaches et toutes les start-ups de la reconversion professionnelle (Chance, Somanyways, Switch Collective...) ont réalisé les démarches administratives pour faire certifier leurs accompagnements en tant que bilans de compétences ou formations par l'organisme de référence Qualiopi et ainsi continuer à bénéficier d'un financement de leurs services par le CPF.

Conclusion : Vers une standardisation des formes d'accompagnement

Pour vivre de leur activité, les coaches accompagnant les reconversions professionnelles sont plus ou moins contraintes de prendre des distances avec la théorie la plus pure du coaching, telle qu'elles ont appris à la valoriser en formation. Les formes d'accompagnement qu'elles proposent (diversification, spécialisation, coaching collectif, auto-coaching en ligne, bilan de compétences) portent la trace des compromis consentis entre les règles de l'art du coaching et les exigences de rentabilité de l'entreprise. Là où les dispositifs publics d'accompagnement se trouvent standardisés sous l'effet de circulaires et de « calculs de coin de table » (Fretel, 2013, p. 28), les dispositifs privés tels que le coaching suivent une logique similaire de standardisation du fait d'une contrainte entrepreneuriale plus ou moins forte selon la situation socio-économique des coaches. Le développement sans précédent de l'offre de coaching se traduit par un renforcement de la concurrence qui contribue à l'accentuation de cette contrainte entrepreneuriale et, ce faisant, à la standardisation des formes d'accompagnement.

Bibliographie

- Bernard, L. (2017). *La Précarité en col blanc. Une enquête sur les agents immobiliers*. Presses Universitaires de France.
- Coutrot, T. et Perez C. (2022). *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*. Seuil.
- Flécher, M. (2019). Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-ups. *Travail et Emploi*, 159, 39-68.
- Fretel, A. (2013). La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination. *Revue Française de Socio-Économie*, 11, 55-79.
- Gonnet, A. (2019). Des motivations au travail. Fabrique et usages du bilan de compétences comme dispositif de revalorisation individuelle. *Sociologie du travail*, 61, 1-24.
- Landour, J. (2019). *Sociologie des Mompreneurs. Entreprendre pour concilier travail et famille ?* Presses universitaires du Septentrion.
- Le Gros, L. (2020). La reconversion radicale après une grande école de management : entre rupture et réactivation de dispositions intériorisées. *Formation emploi*, 152, 119-138.
- Menger, P.-M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*. Seuil.
- Salman, S. (2021). *Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise*. Presses de Sciences Po.

Ecouter ou placer ?

Variations dans l'accompagnement des personnes au chômage au prisme de la trajectoire sociale des conseillères et conseillers

SOPHIE DESSEIN¹

Dans de nombreuses structures d'insertion chargées d'accompagner des personnes privées d'emploi, la mission de placement en emploi a pris ces dernières années une place d'autant plus prégnante qu'elle est désormais adossée à des contraintes de résultats dans le cadre du Nouveau management public (Bezes, 2009). Ces deux missions d'accompagnement et de placement peuvent à ce titre entrer en tension, la seconde réduisant le temps consacré à la première (Divay, 2011 ; Lavitry et Rémy, 2017). Le travail d'accompagnement mené par les professionnel·les serait ainsi passé d'une phase de « psychologisation », durant laquelle ils et elles aidaient la personne accompagnée à verbaliser ses atouts, ses limites et ce qu'elle recherche, au travers d'une écoute longue et attentive, à une phase de « dépsychologisation » avec des conseillères et conseillers moins disponibles pour l'interaction et qui agiraient désormais davantage à la place de la personne (appel à un employeur, etc.) (Divay, 2008). Mener de front ces deux missions incite également à recourir à des pratiques de tri des usagères et usagers, afin de se focaliser sur les personnes les plus susceptibles de retrouver un emploi (Benarrosh, 2000 ; Perrier, 2011 ; Pillon, 2015). D'autres travaux explorent les positionnements différenciés

¹ Associée au Centre d'études de l'emploi et du travail (Cnam).

des professionnel·les, entre les adeptes d'une « logique d'accompagnement » qui minorent la préoccupation liée à l'atteinte des objectifs et optent pour une posture de négociation et de conviction auprès des chômeuses et chômeurs, et les adeptes d'une « logique de placement » qui donnent la priorité à la satisfaction des offres d'emploi et adoptent une posture plus contraignante, voire des sanctions vis-à-vis des usagères et usagers (Lavitry, 2015, p. 105).

Dans un contexte de travail qui est celui d'un management par le chiffre et la performance, quelles sont les différentes conceptions du travail d'accompagnement des chômeuses et chômeurs ? Nous proposons de contribuer à l'analyse des variations des positionnements et des pratiques des conseillères et conseillers à partir d'une enquête menée entre 2014 et 2017 dans plusieurs structures Cap emploi. Cap emploi est le service public de l'Emploi dédié aux personnes en situation de handicap, et aux employeurs souhaitant recruter des travailleuses et travailleurs handicapés. Il reçoit son public de la part de Pôle emploi qui lui délègue l'accompagnement d'une partie des demandeurs et demandeuses d'emploi détenant une reconnaissance administrative de handicap. Il les accompagne en prenant en considération leurs contre-indications médicales et en les orientant vers des emplois compatibles avec leur état de santé². L'enquête a été menée avant le rapprochement opéré depuis 2020 entre Pôle emploi et Cap emploi. Ce chapitre porte ainsi sur la période antérieure au rapprochement, durant laquelle Cap emploi était particulièrement pressurisé par l'atteinte d'objectifs de placements en emploi³. À

² Les conseillères et conseillers n'ont accès à aucun dossier médical et s'appuient uniquement sur les déclarations des usagers et usagères. Ils et elles peuvent néanmoins ponctuellement faire appel à des prestataires spécialistes de l'adéquation santé-travail. Aucune connaissance médicale ou liée au champ du handicap n'est nécessaire pour devenir conseiller ou conseillère Cap emploi.

³ Désormais, les demandeuses et demandeurs d'emploi ayant une reconnaissance de handicap sont accompagnés au sein des locaux de Pôle emploi, par un conseiller ou une conseillère Pôle emploi ou Cap emploi, qui forment

cette époque, les Cap emploi sont déployés en délégation de service public par des associations qui signent tous les trois ans avec leurs pilotes-financeurs un contrat d'objectifs visant un certain nombre de placements (CDI, CDD 3-6 mois, CDD 6-12 mois, alternance, contrats aidés, etc.) ainsi que des « cibles »⁴ pour une trentaine d'« indicateurs de performance » (taux de « mises en relation positives », taux de transformation des CDD courts en contrats supérieurs à 6 mois, etc.)⁵. Les associations peuvent perdre le service en cas de résultats jugés insatisfaisants. Cela les a notamment conduites à mettre en place une première étape formelle de tri des usagères et usagers à l'entrée du service afin de renvoyer vers Pôle emploi les personnes jugées trop éloignées d'une perspective de retour à l'emploi (Dessein, 2022). Les conseillères et conseillers doivent consigner dans le logiciel informatique une pluralité d'éléments nécessaires à la mesure et à l'évaluation de l'activité des Cap emploi, liés aux tâches d'accompagnement et de placement des chômeuses et chômeurs. Les professionnel·les sont également incités à atteindre des objectifs de placement. Leurs

une « équipe handicap » et qui déploient à leur égard la même et unique offre de services. L'expertise d'un conseiller ou d'une conseillère Cap emploi est réservée à ceux dont les situations de handicap sont jugées les plus complexes à l'égard de l'emploi. Cap emploi demeure néanmoins un service porté par des associations. Les conseillères et conseillers qui accompagnent les demandeuses et demandeurs d'emploi se rendent dans les agences Pôle emploi plusieurs jours par semaine, et travaillent le reste du temps au sein de leur structure associative aux côtés de leurs collègues consacrées à d'autres missions (services aux employeurs, etc.). Les objectifs de résultats en matière de placements en emploi sont dès lors communs à cette « équipe handicap », ce qui devrait en théorie réduire la pression liée aux résultats qui pesaient auparavant uniquement sur les structures associatives (Dessein, 2022).

- 4 Lorsqu'ils ne constituent pas des citations de travaux académiques, les termes entre guillemets sont issus des terrains d'enquête. Les termes en italique sont des éléments d'analyse que nous tenons à souligner.
- 5 Le principal financeur est l'Agefiph, soit l'organisme sous tutelle de l'État chargé de recueillir les contributions financières des entreprises n'ayant pas atteint leur obligation d'emploi légale de travailleurs et travailleuses handicapées. Le financement est complété par le FIPHP (équivalent pour la fonction publique) et par Pôle emploi. Les Cap emploi sont pilotés par ces trois financeurs, auxquels s'ajoutent les services déconcentrés de l'État.

résultats en la matière peuvent être indexés à une prime financière annuelle ou à une évolution professionnelle, sans que cela soit systématique⁶. En revanche, ils et elles ont de larges marges d'autonomie concernant l'organisation de leur travail d'accompagnement. Détenant chacune un « portefeuille » de demandeurs et demandeuses d'emploi, ils et elles peuvent à tout moment renvoyer une personne vers Pôle emploi sur la base d'une justification argumentée (absence aux rendez-vous, refus de suivre leurs préconisations, santé dégradée nécessitant une période de soin, etc.). Aussi, à l'inverse de Pôle emploi où s'est instituée une « course au temps » consacré aux chômeuses et chômeurs avec un temps « formalisé, calculé, mesuré et prescrit » et des « emplois du temps construits au quart d'heure près » (Clouet et Pillon, 2017), ils et elles décident de la répartition de leur temps de travail, choisissent le rythme d'accompagnement des personnes ainsi que la durée des rendez-vous. Ces marges d'autonomie ouvrent ainsi la voie à d'importantes variations concernant l'accompagnement des chômeuses et chômeurs.

L'originalité de l'analyse proposée dans ce chapitre tient à l'étude de ces variations à l'aune des caractéristiques sociales des professionnel·les, dans la lignée de travaux ayant étudié sous cet angle le déploiement des politiques sociales (Dubois, 1999). Ce choix d'une analyse du travail au regard du hors-travail s'appuie sur plusieurs constats. D'une part, en tant que « nouveau métier de l'intervention sociale » et contrairement aux « professions sociales traditionnelles » (Ion et Ravon, 2012, p. 21), le métier de conseiller ne nécessite pas de suivre un parcours scolaire unique en vue d'un diplôme spécifique. Il est ainsi occupé par une pluralité de profils sociaux aux trajectoires scolaires et professionnelles variées. Aussi, à Cap emploi, ces professionnel·les bénéficient de zones d'autonomie conséquentes dans la pratique du métier. Ces deux éléments incitent à étudier comment

⁶ Cela varie selon les structures associatives portant les Cap emploi.

les dispositions sociales peuvent « se substituer à une socialisation professionnelle défailante », notamment face au constat récurrent des « rôles professionnels [...] diffus et peu formalisés » des agent-es de terrain déployant les politiques publiques (Laurens et Serre, 2016). Nous accorderons par ailleurs une large place au genre⁷ que l'on considère profondément imbriqué dans toutes les sphères de la vie sociale (Clair, 2015), notamment dans le champ des politiques sociales (Dauphin et Perrier, 2022). À Cap emploi, le métier de conseiller recrute en large majorité chez les femmes qui constituent les trois quarts de l'effectif dans les structures enquêtées, rejoignant ici les données disponibles pour les conseillères et conseillers Pôle emploi (Lavitry, 2015). En tant que métier de proximité avec le public, il se définit par une large dimension relationnelle qui n'est traditionnellement que peu reconnue comme nécessitant des compétences car socialement associée à des qualités qui seraient naturellement détenues par les femmes, telles que l'écoute, l'empathie, la patience, etc. (Daune-Richard, 2003). Ainsi, s'identifier à un registre relationnel défini par ces implicites de genre ou revendiquer au contraire un registre « viril » ou « répressif » de la compétence relationnelle, n'est pas neutre du point de vue du genre et contribue à modeler les différents rapports au travail dans les métiers de service (Cartier et Lechien, 2012). Ces différents positionnements vis-à-vis des attributs de genre associés à un métier sont à étudier en tenant compte du fait que le genre co-construit également la trajectoire sociale, impliquant des dispositions spécifiques, des choix de carrières scolaires et professionnelles, des arrangements conjugaux, etc., qui orientent le rapport au travail et à l'emploi (Paillet et Serre, 2014).

L'analyse a permis de distinguer trois figures-types de professionnel-les selon leur positionnement vis-à-vis de

⁷ Le concept de genre désigne la façon dont les différences entre les sexes féminin et masculin sont pensées, associées à des normes et attendus, hiérarchisées, et contribuent ainsi à structurer les rapports sociaux.

la mission d'accompagnement. Les deux premières figures se construisent principalement en opposition l'une envers l'autre. Les *humanistes* mettent au cœur de leur accompagnement la notion d'écoute, adossée à un *registre relationnel empathique*. À l'inverse, les *pragmatiques* valorisent un accompagnement dont l'objectif premier est le placement en emploi et le conditionnent à un *registre relationnel directif*. La troisième figure des *joueur-ses* valorise à la fois le fait d'écouter et de placer, en jouant de ces deux registres relationnels. Ils et elles sont par ailleurs stimulé-es par le défi des objectifs, contrairement aux deux premières figures. Ces trois positionnements s'éclairent à l'aune d'éléments de trajectoire et de genre et permettent d'alimenter la réflexion autour des positions variées des professionnel·les face au tournant gestionnaire du secteur social.

Encadré méthodologique

L'enquête ethnographique s'est déroulée dans trois Cap emploi et a permis d'observer le travail d'une quarantaine de conseillères et conseillers. Les trois terrains ont duré respectivement deux mois, cinq mois, et deux semaines, à temps plein. Cette enquête a été menée entre 2014 et 2017 dans le cadre d'une thèse de sociologie portant sur la recomposition de l'État « modernisé » dans le secteur associatif en charge de déployer un service public (Dessein, 2020). Les personnes citées ont été anonymisées.

L'analyse des pratiques d'accompagnement repose sur l'observation de cent-quatre-vingt-six rendez-vous. Chaque professionnel·le a été observé à plusieurs reprises et chaque rendez-vous faisait ensuite l'objet d'une discussion afin d'explicitier les pratiques observées. Des entretiens semi-directifs auprès de trente-et-un de ces conseillères et conseillers ont ensuite permis d'analyser

leur rapport au travail à la croisée de la trajectoire et du genre. Ces entretiens essentiellement biographiques ont renseigné leurs origines sociales, leur trajectoire scolaire et professionnelle, leur situation conjugale et familiale, leurs engagements bénévoles, militants, religieux, etc. Les professionnel·les interrogé·es (vingt-quatre femmes, sept hommes) sont âgé·es de 27 à 57 ans et sont majoritairement surdiplômé·es par rapport au poste⁸ : dix-huit ont un diplôme de niveau bac+5, trois de niveau bac+4, cinq de niveau bac+3 et cinq de niveau bac+2.

1. Les humanistes : l'écoute au cœur de l'accompagnement

La catégorie des conseillères *humanistes* est composée quasi exclusivement de femmes (treize femmes et un homme), âgées en moyenne de 39 ans. Elles mettent l'écoute au cœur de leur accompagnement, empruntant en rendez-vous un *registre relationnel empathique* : une écoute longue, attentive à considérer la personne « dans sa globalité » et visant à la mettre en confiance. Les rendez-vous sont longs (une heure en moyenne) et peu structurés car valorisant la discussion libre. Elles utilisent assez peu l'ordinateur durant le rendez-vous, remettant à plus tard la retranscription sur le logiciel. Les premiers rendez-vous sont notamment l'occasion d'obtenir des « récits de vie » et ne suivent pas un déroulé précis :

« Souvent, je les laisse se livrer. Déjà parce que c'est délicat de les couper, et puis tu penses toujours pouvoir récolter des informations » (Fatiha Djama).

⁸ Accessible à partir d'un diplôme de niveau bac+2 d'après la fiche métier ROME « K1801 - Conseil en emploi et insertion professionnelle ».

En effet, au-delà de la justification morale – consacrer du temps à un public « en souffrance » –, ce positionnement est revendiqué pour son efficacité car permettant de connaître l'ensemble des difficultés susceptibles d'orienter le parcours d'insertion, y compris personnelles ou médicales :

« Je suis curieuse, t'as vu ! Je demande "et monsieur [le compagnon] travaille ? La maison est payée ?" [...]. C'est comme ça que j'arrive à savoir "célibataire, pas d'enfant, 38 ans" et finalement on arrive à savoir qu'elle avait un compagnon, mais que du fait de sa pathologie, il l'a quittée, et qu'elle est suivie par un psy pour tout ça. C'est important de considérer toute la situation globale. » (Béatrice Desmarais)

Cette « injonction biographique » (Astier et Duvoux, 2006) est donc perçue comme gage d'un accompagnement de qualité. En rendez-vous, ces conseillères creusent notamment la question du handicap à l'aide de questions ouvertes (type de pathologie, répercussions personnelles, etc.) alors même qu'officiellement, les personnes n'y sont pas contraintes⁹.

Ces conseillères sont partisans d'un accompagnement qui vise *a minima* une insertion sociale et dans le meilleur des cas une insertion professionnelle. Elles peuvent réaliser des tâches annexes ne touchant pas directement à l'emploi (écrire des courriers de soutien pour l'obtention d'un logement, etc.). Il leur paraît légitime d'accompagner des personnes très éloignées d'une perspective d'insertion professionnelle afin de les « maintenir dans une dynamique » et de « conserver un lien social », ce qui est d'ailleurs perçu comme une première étape vers l'emploi :

⁹ Les personnes accompagnées peuvent se contenter d'indiquer à leur conseiller ou conseillère leur type de handicap (moteur, visuel, auditif, psychique, mental, ou maladie invalidante) et leurs contre-indications médicales.

« J'ai fait ce métier-là en ayant pour principe que même si quelqu'un avait eu un passé difficile, même si une personne n'avait pas travaillé depuis des années, même si elle était malade avec une grosse pathologie, je me disais, c'est pas grave, elle est peut-être tout à fait en capacité de travailler, et on va voir avec différents moyens si c'est possible. » (Fabienne Lefebvre)

Si le placement en emploi est valorisé en tant que résultat d'un accompagnement de qualité, ces conseillères sont critiquées à l'égard des objectifs de placement perçus comme susceptibles d'orienter les pratiques en matière de sélection des usagers et usagères ou d'intermédiation :

« Si j'ai personne à mettre sur une offre en télé conseil, je vais mettre personne en télé conseil. Tu vois ? Après, voilà, c'est mon éthique. Moi je travaille pour les gens. Même si des fois, j'aurai peut-être pas ma prime contrairement aux autres. » (Béatrice Desmarais)

« J'ai des collègues qui refusent de suivre certaines personnes pas positionnables directement en emploi, parce qu'ils savent qu'ils vont pas pouvoir faire un bâton. Je trouve ça ahurissant. » (Oriane Tisson)

Elles sont ainsi opposées à la logique de performance jugée incompatible avec une mission de service public visant l'égalité de traitement entre usager·ères. C'est notamment ce qui poussera certaines d'entre elles à quitter Cap emploi :

« Sur la fin, on m'avait demandé de me mettre en contact avec les missions handicap des universités pour "récupérer des beaux profils", donc des hauts diplômés... j'avais l'impression d'aller chercher des personnes handicapées pour remplir des objectifs, et pas du tout pour les aider » (Myrtille Soulier)

Ces conseillères invoquent fréquemment leurs propres difficultés de parcours pour justifier ce type d'accompagnement. Majoritairement issues des classes populaires, ce

sont les moins diplômées des professionnel·les, huit d'entre elles ayant un niveau inférieur ou égal à bac+3 (sur les dix enquêté·es ayant ce niveau d'étude). On peut distinguer deux parcours.

Certaines d'entre elles arrivent sur ce poste directement après leurs études, au cours desquelles le secteur social a constitué une solution viable et accessible après plusieurs échecs scolaires et un fort sentiment d'illégitimité culturelle, suivi d'un parcours réussi dans une filière d'intervention sociale. L'orientation vers le domaine du « social » a pu fonctionner comme celle vers le « caring » pour les femmes de classes populaires étudiées par Beverley Skeggs¹⁰, soit un domaine qui « leur apparaît comme quelque chose dans quoi elles ne peuvent pas échouer, comme une ressource culturelle » (Cartier, 2012, p. 108), constituant un « filet de sécurité économique » (Skeggs, 2015, p. 200).

D'autres y arrivent après une première partie de carrière en tant qu'employée dans le secteur à but lucratif. La bifurcation professionnelle coïncide alors avec une phase difficile de leur trajectoire personnelle (séparation conjugale avec enfants en bas-âge, licenciement abusif, situation d'endettement, etc.) qui entraîne une période de déprime ou de dépression. C'est dans ce contexte de fragilité émotionnelle et sociale, à un moment où elles se sentent « moins que rien » qu'elles décident de renouer avec leur « rêve » de longue date de « travailler dans le social ». Elles sont attirées par ce métier de conseil en insertion « que tout le monde peut faire, qui s'apprend sur le terrain », autrement dit qui ne nécessiterait pas tant de compétences scolaires et techniques mais plutôt des compétences relationnelles qu'elles estiment détenir.

¹⁰ Le « caring », qui consiste en des cours et des stages visant à s'occuper des personnes dépendantes pour les jeunes femmes en échec scolaire au collège en Grande-Bretagne, leur permet de gagner en respectabilité en leur fournissant une valeur sur le marché du travail en même temps qu'une identité perçue comme altruiste (Skeggs, 2015).

Pour toutes ces conseillères, le métier valorise des dispositions à l'écoute et au soin acquises lors d'une socialisation de genre, religieuse ou militante, incarnée dans des expériences concrètes et de longue durée. Les séjours humanitaires, le scoutisme, un engagement syndical de plusieurs années, sont autant de scènes sociales durant lesquelles elles ont intériorisé des dispositions à la « réalisation altruiste de soi » (Siméant, 2009) : elles y ont appris des « leçons d'entraide », des valeurs d'« humilité », le fait de « rendre service aux collectivités », mais aussi pour certaines des rôles de genre dans lesquels elles ont appris à être « conciliantes ».

Ainsi, pour les *humanistes*, l'arrivée dans ce métier est synonyme de réhabilitation sociale en même temps qu'il permet d'activer certaines dispositions touchant à l'écoute et au soin. Comme pour les guichetières et guichetiers en situation d'ascension sociale et stabilisés grâce à cet emploi, cela leur permet d'investir la dimension humaine de la relation, en accordant du temps et de la compassion aux personnes reçues (Dubois, 1999). À l'inverse, certains guichetières et guichetiers en situation de déclassement se distancient des usagères et usagers vis-à-vis desquels ils et elles ne souhaitent pas être associé-es (Siblot, 2006), ce qui s'apparente ici à la situation des *pragmatiques*.

2. Les pragmatiques : l'accompagnement au service du placement

La catégorie des conseillères *pragmatiques* est composée quasi exclusivement de femmes (sept femmes et un homme), âgées en moyenne de 38 ans. Pour ces conseillères, l'accompagnement doit être entièrement dirigé vers le placement. Elles s'appuient en rendez-vous sur un *registre relationnel directif* : une interaction distanciée vis-à-vis des personnes reçues et uniquement dédiée aux questions d'emploi. Elles

s'opposent notamment à leurs collègues qui travaillent « comme une assistante sociale ou une AMP [aide médico-psychologique] » en abordant avec les chômeuses et chômeurs des questions annexes, le risque étant ensuite de travailler « à l'affect » :

« Comment tu peux accompagner quelqu'un si t'as pas de distance, que t'as pas de recul ? Pour moi tu peux pas bien faire ton boulot en tant que conseiller. [Si j'en sais trop sur la personne], je vais faire les choses selon mon affect, ce qui est pas approprié. » (Mathilde Thibault)

Les conseillères dirigent le rendez-vous en posant une série de questions qui suivent les catégories du logiciel, qu'elles remplissent d'ailleurs directement, recueillant ainsi auprès des usagères et usagers de multiples et brèves informations. Lorsque ces derniers évoquent des problèmes sociaux (logement, endettement, problèmes familiaux, etc.) ou une fatigue psychique liée à leur situation de précarité ou de handicap, elles « recadrent » l'interaction de sorte à la diriger uniquement vers les questions d'emploi, et fournissent le contact d'un service social ou d'un prestataire spécialisé en santé mentale le cas échéant. En conséquence, les rendez-vous durent moins longtemps que ceux de leurs collègues (entre 30 et 45 minutes en moyenne).

Ces salariées craignent davantage de se retrouver « au service » des personnes reçues plutôt qu'en situation de leur « rendre service » (Jeantet, 2003) et sont plus promptes à emprunter le registre de *l'activation*. Face à une personne qu'elles estiment peu motivée, elles peuvent ainsi lui exprimer qu'« ici, on ne fait pas à votre place, on n'est pas assistant, c'est pas de l'assistanat. Ici, on accompagne vers l'emploi ». Elles adoptent en rendez-vous une posture « ferme » afin d'inciter les personnes à viser l'emploi, comme nous l'explique Emilie Poncelet en utilisant la métaphore scolaire : « Tu en as eu certainement, des profs qui étaient fermes, ça marchait toujours mieux, tu avais de

meilleurs résultats à la fin ». Aussi, de la même manière que certaines aides à domicile tirent une certaine fierté du fait de « gueuler » et d'obtenir gain de cause afin de ne pas réaliser des tâches qu'elles estiment ne pas relever de leur travail (notamment les tâches relationnelles de discussion avec les personnes âgées) (Avril, 2014, p. 138), ces conseillères recourent davantage que d'autres à ce type de « force verbale » (*ibid.*) lorsque la personne refuse de suivre le plan préétabli ou si elle persiste à aborder des sujets non liés à l'emploi.

Enfin, elles soutiennent le principe d'un service public guidé par des objectifs chiffrés et valorisent leurs propres performances en matière de placement. En revanche, elles refusent d'être perçues comme adeptes du jeu des objectifs :

« Aujourd'hui, je sais que je suis dans les trois premiers [elle cite l'évolution chiffrée précise de ses performances d'année en année]. Mais je m'en fous de la politique du chiffre, j'ai juste mis en relation, c'est-à-dire que j'ai fait ce qu'il faut faire dans le cadre de mon boulot parce que je reste pro, mais j'ai pas fait plus. Parce qu'ici, j'ai aucun challenge en termes d'objectifs. Ici, t'as aucune valorisation, quand tu places un mec, bah c'est bien et c'est tout, c'est juste un bâton en plus pour que la structure soit reconventionnée » (Lian Favier).

Cette mise à distance généralisée trouve des éléments d'explication dans la trajectoire sociale de ces conseillères. D'origines sociales moyennes-supérieures, l'appartenance de leurs parents au milieu des indépendants ou l'ascension professionnelle de leur père ont contribué chez elles à l'intériorisation d'une « culture du travail » et d'un idéal de « dépassement de soi » qu'elles revendiquent fièrement. Cet ethos promotionnel a été renforcé au cours de leur trajectoire scolaire. Attirées en première instance par « un métier qui a du sens, avec un côté utilitaire », elles se sont orientées vers des cursus en sciences humaines et ont suivi un parcours scolaire brillant jusqu'à atteindre le niveau bac+5 pour la majorité d'entre elles.

Si certaines sont arrivées sur le poste directement après leurs études, la plupart ont d'abord occupé des emplois qu'elles estiment « plus techniques » dans le domaine des ressources humaines ou dans le domaine « complexe mais passionnant de la formation », ou à dominante commerciale dans des cabinets de recrutement. Elles ont bifurqué vers ce métier à une période difficile de leur vie durant laquelle elles ont ressenti le « besoin de faire autre chose », suite à un licenciement économique, à une situation de harcèlement au travail ou au décès d'un parent.

Le poste de conseillère les a attirées pour sa dimension technico-commerciale (pratiques d'intermédiation, technicité autour d'un segment du marché du travail ou de la formation, expertise autour de la santé au travail, etc.) qui s'est avérée trop peu conséquente par rapport au temps consacré aux demandeuses et demandeurs d'emploi. À l'aune de cette déconvenue, leur situation de déclassement scolaire et intergénérationnel sur ce poste les rattrape. Cela peut expliquer qu'elles se distancient d'autant plus de la dimension relationnelle du métier, plus fréquemment associée à des qualités socialement pensées comme féminines et peu reconnues comme des compétences ou aux sphères d'intervention traditionnellement féminines (elles refusent de travailler « à l'affect » ou de faire le travail d'« une assistante sociale »). Le recours au *registre relationnel directif* réduit le risque de ressentir un sentiment de servitude, dont on sait qu'il est davantage présent chez les professionnelles des métiers de service en situation de déclassement (Siblot, 2006 ; Barbier, 2012), notamment chez les femmes qui peuvent alors faire preuve d'une « force verbale » constitutive d'une « virilité au féminin » (Avril, 2014, p. 138). Cela peut également éclairer leur mise à distance vis-à-vis des objectifs individualisés de placement qui n'offrent que peu de rétributions financières ou professionnelles, à l'inverse du même système dans le secteur à but lucratif qu'elles sont d'ailleurs plusieurs à vouloir (ré)intégrer, visant désormais

un travail dans des cabinets de recrutement ou des missions handicap d'entreprises.

3. Les joueurs et joueuses : l'écoute combinée au défi des objectifs de placement

La catégorie des professionnel·les *joueurs* et *joueuses* est mixte (quatre femmes et cinq hommes). Ils et elles sont âgées en moyenne de 37 ans. Comme les *humanistes*, ils et elles mettent l'écoute au cœur de leur accompagnement, en ayant recours au registre relationnel *empathique*. Ainsi, ces professionnel·les prennent le temps d'instaurer un « dialogue » et d'aborder les aspects plus personnels et médicaux du parcours de la personne ; leurs rendez-vous sont longs (1h en moyenne), etc. En revanche, ils et elles s'en distinguent en conditionnant cet investissement relationnel à un objectif de placement en emploi. Autrement dit, cela doit permettre de « coacher [l'utilisateur] vers l'emploi mais un peu à la manière d'un psy » tout en refusant catégoriquement de « faire du social » comme peuvent le faire d'autres collègues :

« Moi je suis pas travailleur social et je veux pas de cette fonction-là. La personne que je reçois, je refuse d'être son dernier recours. Et je pense que certains conseillers viennent chercher à Cap Emploi cette dimension sociale, alors que moi, je trouve très sain – je peux me donner beaucoup parce que je compte pas mes heures – mais de leur dire “je vous aiderai juste pour le boulot”. » (Adrien Vallet)

Comme les *pragmatiques*, ils et elles exigent de la part des personnes accompagnées des preuves de leur implication et de leur « bonne volonté », comme nous l'explique Damien Morel après un rendez-vous observé à ses côtés : « tu vois, ce monsieur, il est volontaire, il est pas vindicatif... C'est vraiment un coup de cœur. Ce genre de personne,

ça me dérange pas de les voir trois fois en dix jours si y a besoin ». À l'inverse, c'est notamment dans une optique d'« activation » des chômeurs et chômeuses que nous les avons parfois observés recourir en rendez-vous à des pratiques qui se rapprochent du *registre relationnel directif*, afin de « tester » ou de « secouer » la personne :

« L'accompagnement, il est là aussi pour leur foutre un coup de pied au cul quand ils ont besoin d'être secoués. Me prendre pour une mère qui va secouer son môme parce qu'il déconne à mort, oui, ça y'a pas photo, je vais le faire. Faut leur dire ! » (Sylvie Schultz)

Ainsi, ils peuvent davantage que les autres professionnels *jouer de ces deux registres relationnels* dans le but d'« activer » la personne. Ce recadrage directif s'inscrit plus largement dans une conception méritocratique de l'accompagnement :

« Avec Kouassi [son collègue de bureau], tous les un mois et demi, on sort notre fichier complet de candidats et on les *check* [de l'anglais : vérifier]. Parce que c'est comme ça qu'on sait où ils sont, ce qu'ils font. Si ça avance pas, on ferme [arrêter l'accompagnement]. Mais attention, je leur montre pourquoi ! Je leur dis "attendez, vous avez fait trois offres d'emploi en quatre mois, c'est ça que vous appelez rechercher un emploi ?". C'est comme ça en fin de compte qu'on les tient vraiment par la culotte, et qu'on récupère les contrats aussi. » (Sylvie Schultz)

Surtout, à l'inverse de leurs collègues, le jeu des objectifs individualisés est un « challenge » particulièrement bienvenu, valorisé pour son aspect ludique et compétitif :

« Est-ce qu'il faut des objectifs chiffrés ? Oui. C'est important pour moi, parce que c'est un *boosteur* dans le sens où moi je suis quelqu'un qui fonctionne au challenge. Et si y'a pas de challenge, je m'ennuie. [Il évoque ensuite chiffre par chiffre l'évolution récente positive de ses résultats] » (Kouassi Edou)

Cet engouement va de pair avec la défense d'un service public guidé par une logique de performance, parfois justifiée par un passage antérieur dans le secteur privé à but lucratif : « ça se voit qu'ils [les collègues opposés au système d'objectifs] ont pas été dans le privé pour voir que des objectifs, y en a partout ! ». Pourtant, une partie des autres conseillers et conseillères ont bel et bien travaillé en amont dans le secteur à but lucratif, mais cela ne suffit pas à modéliser un rapport heureux aux objectifs chiffrés dans le service public. Il s'agit donc d'étudier ce qui, dans la trajectoire des *joueurs* et *joueuses*, a pu mener à l'intériorisation de dispositions à la compétition tout autant qu'à l'écoute et au soin, et ce qui leur permet sur ce poste de les activer (Lahire, 2011).

Issus de classes populaires ou moyennes, ces professionnels ont été, au sein de leur famille, massivement encouragés à travers une rhétorique de l'effort et de la méritocratie, à s'investir dans les études et le travail. Ils et elles relient fréquemment cet ethos promotionnel au modèle que constitue la trajectoire ascendante de leur père. Ces conseillères et conseillers ont connu un parcours scolaire linéaire et heureux, jusqu'au bac+5 en sciences sociales pour la plupart. Leur parcours diffère ensuite en fonction du sexe.

Les hommes sont arrivés sur ce poste peu de temps après la fin de leurs études, suite à une période de chômage ou une première expérience professionnelle décevante. Ce poste est synonyme de stabilité et il est perçu positivement en tant que tremplin professionnel, leur permettant de développer leurs compétences technico-commerciales en même temps que leur attrait pour la « relation d'aide ». Ils ont souvent grandi en étant principalement élevés principalement par une mère et/ou des sœurs qui exerçaient des métiers relationnels et de soin à autrui, et qui leur ont ouvert la voie vers ce type de métier, comme c'est fréquemment le cas pour les hommes s'orientant vers des métiers « féminisés » (Kergoat et al., 2008). Certains ont également développé des dispositions justicières face aux situations d'exploitation

dans le travail vécues par leurs parents ouvriers, les ayant ainsi incités à venir en aide aux moins dotés socialement.

Les femmes connaissent d'abord une première partie de carrière dans le secteur lucratif, sur des postes à forte composante commerciale dans le conseil, le recrutement ou la direction de structure. Elles grimpent très vite les échelons et accèdent avant 30 ans à des postes à fortes responsabilités et à haut salaire. Elles bifurquent durant la trentaine vers Cap emploi en quête de « sens » dans le travail, mais également à un moment très spécifique de leur trajectoire personnelle, peu après la naissance d'un enfant, faisant ainsi le choix d'un emploi peu contraignant et aux horaires fixes. Cette décision répond à un schéma traditionnel au sein des couples dans lequel la « conciliation » choisie par les femmes se fait au détriment de leur ascension professionnelle et au profit de celle de leur conjoint (Pailhé et Solaz, 2010) qui lui, exerce en tant que profession libérale ou cadre supérieur. Elles valorisent dans cette bifurcation le retour à leur vocation initiale autour des métiers de l'écoute et du soin, longtemps « inhibée du fait d'une insertion réussie dans le modèle de l'excellence scolaire et professionnelle » (Stevens, 2007, p. 459), et qui vient activer des dispositions acquises en ce sens au cours d'expériences telles que des voyages humanitaires, un rôle d'aidante pour une personne handicapée, etc. Pour autant, tout comme pour les hommes de cette catégorie, leurs dispositions à la compétition, qui se sont particulièrement développées durant leur scolarité et leur première partie de carrière, trouvent de quoi se nourrir à Cap emploi dans le management par le chiffre et la performance.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'explorer trois conceptions de l'accompagnement observées chez ces professionnel·les,

tantôt partisans d'une approche visant à prioriser l'écoute, le placement, ou à concilier ces deux visées. Ces positions s'éclairent à l'aune du contexte de travail, de la trajectoire des conseillères et conseillers, et des enjeux de genre qui traversent ces éléments.

Il permet par ailleurs de réfléchir aux effets non-univoques de l'intronisation d'une logique de performance chiffrée dans le travail des professionnel·les des services publics (Demazière et *al.*, 2013). Alors que la première catégorie de professionnel·les rejette la dimension gestionnaire du métier associée au système d'évaluation chiffrée, les deux autres sont favorables à un service public dit « modernisé ». Pour autant, parmi ces deux catégories, certain·es y adhèrent théoriquement mais sans vouloir en jouer le jeu en pratique, étant donné les faibles rétributions à la clé. Ainsi, seule une petite partie investie pleinement le système individualisé de résultats. Ces trois positions à l'égard de la logique de performance se comprennent, là aussi, à l'aune d'effets de trajectoire sociale qui permettent notamment à des dispositions spécifiques de trouver à s'activer ou à s'inhiber dans ce contexte de travail. L'investigation du rapport au Nouveau management public à l'angle des trajectoires sociales semble ainsi fructueuse pour en comprendre les effets variables sur le travail des professionnel·les.

Bibliographie

- Avril, C. (2014). *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*. La Dispute.
- Astier, I. et Duvoux, N. (2006). *La société biographique: une injonction à vivre dignement*. L'Harmattan.
- Barbier, P. (2012). Contrainte relationnelle et résistance au travail. Les vendeurs des grands magasins. *Sociétés contemporaines*, 2(86), 31-57.

- Benarrosh, Y. (2000). Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi. *Travail et emploi*, 81, 9-26.
- Bezes, P. (2009). *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Presses universitaires de France.
- Cartier, M. (2012). Le caring, un capital culturel populaire? À propos de *Formations of Class & Gender* de Beverley Skeggs. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1-2(191-192), 106-113.
- Cartier, M. et Lechien, M.-H. (2012). Vous avez dit « relationnel »? Comparer des métiers de service peu qualifiés féminins et masculins. *Nouvelles Questions Féministes*, 31(2), 32-48.
- Clair, I. (2015). *Sociologie du genre* (2e éd.). Armand Colin.
- Clouet, H. et Pillon, J.-M. (2017). Le chômeur et le chronomètre: course contre la montre à Pôle emploi. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5(220), 26-47.
- Daune-Richard, A.-M. (2003), La qualification dans la sociologie française: en quête des femmes. Dans J. Laufer, C. Marry et M. Maruani (dir.), *Le Travail du genre* (138-150). La Découverte.
- Dauphin, S. et Perrier, G. (2022). Les politiques sociales au prisme du genre. Dans O. Giraud et G. Perrier (dir.), *Politiques sociales : l'état des savoirs* (221-238). La Découverte.
- Demazière, D., Lessard, C. et Morrissette, J. (2013). Les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels: transpositions, variations, ambivalences. *Education et sociétés*, 2(32), 5-20.
- Dessein, S. (2020). *Des travailleuses et travailleurs associatifs au cœur de la modernisation de l'État. Le cas du service public de l'emploi pour les chômeurs en situation de handicap* [Thèse de doctorat en sociologie]. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

- Dessein, S. (2022). Juger l'employabilité des chômeurs handicapés au prisme d'une logique de performance. Une analyse ethnographique et statistique du tri des usagers à l'entrée du service public Cap Emploi. *Revue des Politiques sociales et familiales*, 1(142-143), 5-21.
- Divay, S. (2008). Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs. *Sociologies pratiques*, 2(17), 55-66.
- Divay, S. (2011). Une progressive rationalisation de l'enca-drement des chômeurs. *Langage et société*, 3(137), 91-111.
- Dubois, V. (1999). *La vie au guichet*, Economica.
- Ion, J. et Ravon, B. (2012). *Les travailleurs sociaux* (8e éd.). La Découverte.
- Jeantet, A. (2003). « À votre service! » La relation de ser-vice comme rapport social. *Sociologie du Travail*, 45(2), 191-209.
- Kergoat, D., Guichard-Claudic, Y. et Vilbrod, A. (2008). *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin et réciproquement*. Presses univer-sitaires de Rennes.
- Lahire, B. (2011). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Fayard.
- Laurens, S. et Serre, D. (2016). Des agents de l'État inter-changeables? L'ajustement dispositionnel des agents au cœur de l'action publique. *Politix*, 3(115), 155-177.
- Lavitry, L. et Remy, C. (2017). La quantité contre la qualité? Des professionnels de l'emploi entre « esprit gestion-naire » et relation de service. *Revue Française de Socio-Économie*, 2(19), 69-88.
- Lavitry, L. (2015). *Flexibilité des chômeurs, mode d'emploi. Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de l'activation*. Presses uni-versitaires de France.
- Pailhé, A. et Solaz, A. (2010). Concilier, organiser, renon-cer: quel genre d'arrangements? *Travail, genre et sociétés*, 2(24), 29-46.

- Paillet, A. et Serre, D. (2014). Les rouages du genre. La différenciation des pratiques de travail chez les juges des enfants. *Sociologie du travail*, 56(3), 342-364.
- Perrier, G. (2011). Les PLIE : contraintes de résultats et risques d'éviction. *Connaissance de l'emploi*, 87.
- Pillon, J.-M. (2015). Le pointage et le placement ? Quand Pôle emploi échoue à régler ses contradictions au moyen de logiciels. *Gouvernement et action publique*, 2(2), 81-103.
- Siblot, Y. (2006). *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*. Les Presses de Sciences Po.
- Siméant, J. (2009). Socialisation catholique et biens de salut dans quatre ONG humanitaires françaises. *Le Mouvement Social*, 2(227), 101-122.
- Skeggs, B. (2015). *Des femmes respectables : classe et genre en milieu populaire*. Agone.
- Stevens, H. (2007). Destins professionnels des femmes ingénieures. Des retournements inattendus. *Sociologie du travail*, 49(4), 443-463.

L'identité professionnelle des chargé·es de maintien du Cap Emploi

THOMAS JUNG¹

Dans un contexte de sécurisation des parcours professionnels, le maintien en emploi se veut « un processus d'accompagnement des personnes présentant un problème de santé avec un retentissement sur leurs capacités de travail, dans le but de les maintenir durablement en emploi (et pas seulement dans leur poste de travail, ni dans la seule entreprise d'origine) dans des conditions compatibles dans la durée avec leur santé » (Haute Autorité de Santé, 2019). Si les structures de droit commun telles que les organismes de sécurité sociale ou les SPST² déploient des dispositifs de maintien en emploi, la reconnaissance administrative du handicap en demeure le « sésame » (Aballea et du Mesnil du Buisson, 2017). En effet, les différents titres d'obligation d'emploi³ – dont la RQTH⁴ – permettent aux employeurs de bénéficier des aides financières de l'AGE-FIPH⁵, du FIPHP⁶ – ou de certains accords de branche⁷ – afin de subventionner les aménagements de poste qu'ils entreprennent pour les travailleurs et travailleuses handicapés. À compter de 1992, l'accompagnement à la mise en œuvre de ces dispositifs spécifiques est assuré par les « cellules de maintien

1 Université de Clermont Auvergne, Laboratoire LESCORES.

2 Service de prévention et de santé au travail.

3 Voir les différents titres : <https://www.agefiph.fr/articles/conseil-pratiques/qui-sont-les-beneficiaires-de-lobligation-demploi>

4 Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

5 Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes.

6 Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

7 L'association OETH dans le secteur du médico-social par exemple.

dans l'emploi », puis les SAMETH⁸ (Escriva, 2004), structures fusionnées aux Cap Emploi depuis 2018 sous l'impulsion de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Désormais interlocuteurs uniques pour ce qui concerne l'emploi des travailleuses et travailleurs handicapés, l'activité des Cap Emploi demeure un objet relativement méconnu de la littérature scientifique, notamment en ce qui concerne la problématique du maintien en emploi. La compréhension des enjeux qui traversent ce champ professionnel offre pourtant un point de vue heuristique concernant le traitement des personnes en situation de handicap.

Le concept d'« identité professionnelle » (Dubar, 2002) est ici mobilisé afin d'appréhender cet objet. Croiser les « identités pour soi » et les « identités pour autrui » des chargés-es de maintien permet à la fois de comprendre comment ces professionnel·les se définissent et comment les institutions du champ du maintien en emploi reconnaissent ou non ces identités, voire cherchent à en imposer de nouvelles. Au croisement de ces enjeux, une identité professionnelle se dessine par l'intermédiaire de « transactions » (Dubar, 1992) que les chargés-es de maintien réalisent afin d'équilibrer les identités qu'ils et elles revendiquent pour eux et elles-mêmes et les attentes qu'ils et elles se voient attribuer.

Cette recherche⁹ présente tout d'abord une description d'un « arc de travail » (Strauss, 1992) de référence pour illustrer les grandes tâches réalisées par les chargés-es de maintien. Il s'agit alors d'ouvrir sur la manière dont ces professionnel·les expriment leur rapport au travail en fonction de leur trajectoire afin de comprendre en quoi il semble difficile – de prime abord – de reconnaître une *identité professionnelle* stable aux chargés-es de maintien. Une résonance de cette difficulté est constatée dans un second temps. En effet, les identités pour

⁸ Service d'appui et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

⁹ Ma recherche doctorale en cours présente de manière plus exhaustive le sujet traité ici.

autrui proposées/imposées par les institutions encadrant l'activité des Cap Emploi n'offrent pas la possibilité aux chargés-es de maintien de se reconnaître dans une identité qui puisse faire référence à leurs formations respectives. Pour finir, il s'avère que les chargés-es de maintien se reconnaissent des valeurs communes et qu'ils estiment travailler en accord avec celles-ci au sein de Cap Emploi. En recentrant la problématique identitaire autour de l'éthique du « *care* » (Tronto, 2009) – une volonté d'apporter du soin aux autres – une identité professionnelle caractéristique se dessine. Au sein de la pratique, le *care* apparaît dès lors comme un point de convergence identitaire pour l'ensemble des acteurs du champ du maintien en emploi œuvrant en direction des travailleurs et travailleuses handicapés.

Méthodologie

- Cinquante et un entretiens menés auprès de professionnel·les du maintien en emploi (chargés-es de maintien, cadres, assistantes¹⁰) de plusieurs Cap Emploi des régions Grand-Est, Hauts-de-France, Occitanie, Nouvelle-Aquitaine et Île-de-France.
- Six entretiens auprès de représentant-es de CHEOPS¹¹, de l'AGEFIPH, du FIPHFP, et d'OETH¹².

Enquête ethnographique réalisée au sein d'un Cap Emploi du Grand-Est depuis mai 2018.

¹⁰ N'ayant rencontré que des femmes assistantes, ce terme sera utilisé au féminin dans la suite du texte.

¹¹ Conseil national handicap & emploi des organismes de placement spécialisés.

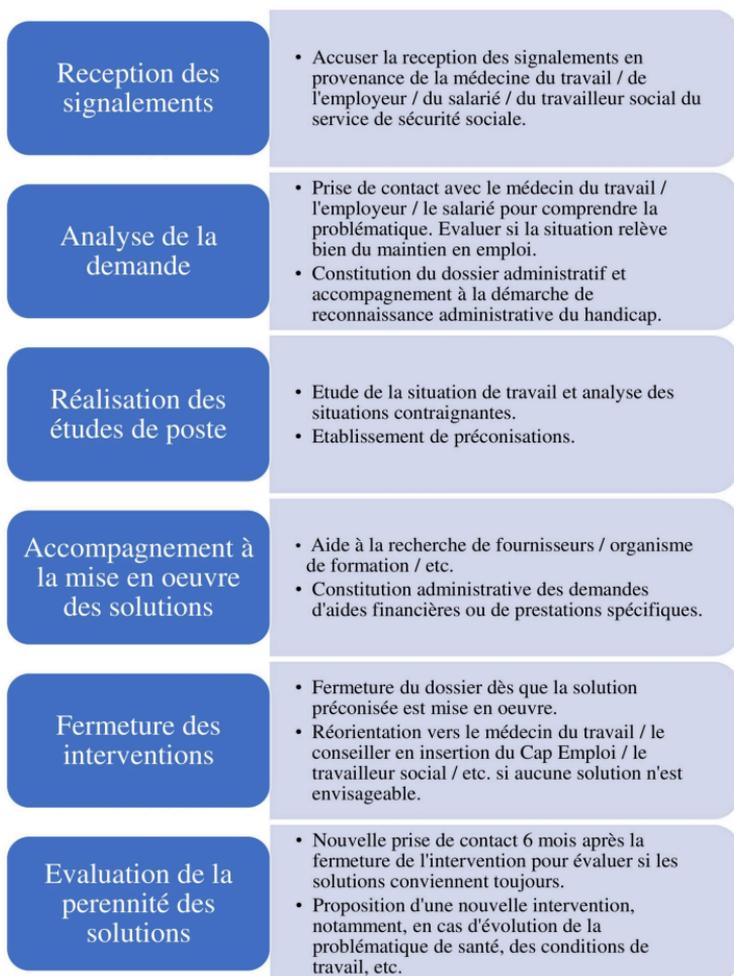
¹² Objectif emploi des travailleurs handicapés.

1. L'arc de travail du maintien en emploi

Avec la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005, les entreprises privées et publiques de plus de 20 salarié·es doivent compter 6 % de travailleuses et travailleurs handicapés dans leurs effectifs, ou à défaut verser une contribution financière à l'AGEFIPH/FIPHFP. S'articule à cette obligation d'emploi le concept d'« aménagement raisonnable » dont l'objet consiste à limiter les inégalités de traitement envers les personnes en situation de handicap pour accéder à l'emploi ou être maintenues à leur poste. Selon les directives européennes¹³, l'aménagement raisonnable est à saisir en tant que responsabilité des employeurs à engager les « mesures appropriées » pour compenser une situation de travail sans qu'elles n'imposent de « charges disproportionnées ». C'est précisément pour limiter ces charges que les professionnel·les de Cap Emploi mobilisent les aides financières des fonds d'insertion. Pour ce faire, les chargé·es de maintien réalisent une « succession » de tâches « qu'on pourrait appeler un arc de travail, c'est-à-dire l'ensemble du travail qui aura besoin d'être fait » (Strauss, 1992, p. 176) pour diriger un projet de maintien en emploi.

¹³ Article 5 de la Directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000.

Figure 1 : L'arc de travail des chargés-es d'insertion à Cap Emploi



Le « noyau central » du faisceau de tâches (*ibid.*), revendiqué comme caractéristique du métier des chargé-es de maintien, s'articule autour de la réalisation des études de poste, l'établissement de préconisations et la mobilisation des prestations (subventions, prestataires, etc.). Au-delà de ces similitudes, les discours sont marqués par des vécus différents du métier, en lien avec les formations initiales des professionnel·les qui permettent de distinguer les « analystes du travail »¹⁴ des autres profils (cf. répartition en annexe).

Les analystes du travail expriment une certaine frustration lorsqu'ils et elles interviennent en étude de poste. D'une part, le temps administratif nécessaire à la prescription des aides spécifiques ne leur permet pas de mener des analyses qu'ils estiment satisfaisantes. D'autre part, malgré leurs qualifications, ils et elles ne se sentent pas considérés comme de « véritables » analystes.

« Au niveau de ma fonction initiale, c'est un peu bloquant parce que je ne peux pas faire ce que j'aurais aimé analyser en poste. Par exemple rester des journées à observer les gens, je ne peux pas faire en tant que chargée de maintien. Je n'ai pas le temps nécessaire. » (Clémence¹⁵, chargée de maintien, master 2 en ergonomie et psychologie du travail, Grand-Est)

« Si je commence à faire des études ergonomiques, ça ne va pas. [...] C'est du temps qui n'est pas dédié aux missions pour lesquelles j'ai été embauchée. C'est-à-dire prescrire des aides, monter des dossiers, fermer des dossiers en maintien réussi. » (Tiphaine, chargée de maintien, master 2 en ergonomie et psychologie du travail, Île-de-France)

Cette frustration, caractéristique d'une « identité bloquée », témoigne du vécu de professionnel·les pour les-

¹⁴ Sont qualifiées d'« analystes du travail » les professionnel·les formées à l'ergonomie et/ou à la psychologie du travail, disposant de compétences à l'étude de poste légitimées par un diplôme spécifique.

¹⁵ Les prénoms mentionnés sont des pseudonymes.

quelles « l'emploi actuel ne correspond pas à la spécialité apprise et est vécu comme un déclassement temporaire » (Dubar, 2002, p. 200). L'acteur ne trouve pas la possibilité d'opérer une « transaction biographique » (Dubar, 1992) satisfaisante en mettant en cohérence son expérience passée – la formation d'ergonome – avec l'identité qu'il visait au préalable : celle d'analyste du travail. Pourtant, cette expérience du métier n'est pas partagée par l'ensemble des professionnel·les d'une telle formation (ergonome ou psychologue du travail). Certaines enquêté·es réalisent une transaction biographique qui leur permet de valoriser l'exercice du métier de chargé de maintien, dans la mesure où cette activité participe à « mettre rapidement des solutions en œuvre ».

« On y va direct, problématique/solution. C'est une dérivée un peu moins approfondie de ce qu'on a appris, mais la base est là. » (Xavier, chargé de maintien, master 2 en ergonomie, Grand-Est)

« On va droit au problème : "C'est pour faire quoi ? Vous pouvez me montrer comment vous faites ?". Elle s'est penchée. "Oui mais Madame, je vois bien que vous ne pouvez pas". Donc elle se penchait dans son évier de légumerie. "Ben oui, mais alors, c'est dans quelle position que vous n'avez pas mal, si vous voulez que je vous mette une réhausse pour pouvoir travailler il faut que je vois à quel niveau il faut que ça arrive". [...] Mais du moment qu'on a compris ce que la personne fait et qu'elle vous a bien détaillé quelles étaient ses tâches, c'est facile les études de poste à réaliser, on va droit au but ! » (Katia, chargée de maintien, master 2 en psychologie du travail, Occitanie)

Pour les chargé·es de maintien issus de formations différentes, il est notable que l'ergonomie marque une référence avec laquelle se positionner. Dans une forme de rupture, certaines professionnel·les revendiquent davantage une identité de « prescripteur » et ne se reconnaissent pas sous la catégorie d'analyste du travail. Pour eux, l'étude

de poste se retraduit en « visite de poste » où l'analyse du travail est déléguée à des prestataires spécialisés¹⁶ ou aux ergonomes des SPST.

« On n'est pas ergonomes mais voir le poste où travaille la personne, pour faire le dossier de demande d'aides, c'est quand même plus facile. [...] J'ai eu le cas par exemple pour une déficience visuelle. On fait intervenir l'expert en déficience visuelle en lien avec l'ergonome du service de santé. » (Rose, chargée de maintien, Grand-Est, baccalauréat)

À l'inverse et dans une forme de continuité, d'autres précisent que s'ils et elles ne sont pas ergonomes de formation, l'analyse du travail demeure une compétence qui s'acquiert par l'expérience du terrain. Pour elles et eux, déléguer les études de poste à des prestataires ou des ergonomes est vécue comme un manque de professionnalisme.

« Je mobilise peu les PAS et les EPAAST. Et heureusement, parce que sinon ça voudrait dire qu'il y a quelque chose qui ne va pas ! C'est mon travail, ce sont mes missions. » (Irène, chargée de maintien, BTS d'assistante de direction, Nouvelle-Aquitaine)

« Ce n'est pas de la prétention, mais après 15 ans de maintien, je commence un peu à connaître certains trucs. Je vais savoir s'il faut telle ou telle chose, même si je ne sais pas spécifiquement le modèle de matériel. » (Elisabeth, chargée de maintien, Diplôme de Conseillère en économie sociale et familiale¹⁷, Nouvelle-Aquitaine)

Pour ces professionnel·les aux formations diverses, l'incohérence identitaire qui sépare leur formation de leur activité pratique est réduite par des transactions biographiques (présenter son expérience comme un gage d'acqui-

¹⁶ Prestations d'appui spécifique (PAS) et Etudes préalables à l'aménagement des situations de travail (EPAAST) financées par l'AGEFIPH et le FIPHFP.

¹⁷ Equivalent à la licence dans le travail social.

sition des compétences) ou par des transactions relationnelles (en laissant les ergonomes prestataires ou partenaires réaliser l'étude de poste pour leur compte).

Ici résumée, l'étude de l'arc de travail et du noyau central des chargées de maintien permet de comprendre la finalité de leur mission : l'aménagement de postes de travail pour des travailleurs et travailleuses handicapés. La clarté de cet objectif tranche toutefois avec la manière dont les professionnel·les du Cap Emploi se perçoivent en tant qu'acteurs du maintien en emploi. D'une part, les analystes du travail s'estiment soit frustrés de ne pas pouvoir mener des études satisfaisantes, soit satisfaits de pouvoir aménager des postes rapidement par la mobilisation de subventions. D'autre part, les professionnel·les de formations diverses ne se considèrent pas légitimes à effectuer des études de postes, quand d'autres estiment acquérir des compétences d'analyse du travail grâce à l'expérience. S'il demeure difficile à ce stade de proposer les contours d'une identité professionnelle commune, au regard de la seule formation des chargées de maintien, il apparaît que cette hétérogénéité, voire cette ambiguïté, plonge ses racines dans des identités pour autrui contradictoires imposées par l'AGEFIPH (en tant que financeur) et CHEOPS (en tant qu'institution représentative).

2. Des politiques institutionnelles aux effets identitaires divergents

La labellisation « Cap Emploi » émerge dans les années 2000 par une volonté des pouvoirs publics d'homogénéiser les accompagnements d'institutions historiques du placement des travailleuses et travailleurs handicapés : UNITH¹⁸ et Ohé Prométhée (Bleunven, 2004). Cette « fusion » conduit

¹⁸ Union nationale pour l'insertion des travailleurs handicapés.

à l'extension des prérogatives de l'AGEFIPH qui finance et anime désormais l'ensemble du réseau Cap Emploi. Vécu comme l'instauration d'une mainmise gestionnaire de l'AGEFIPH par les professionnel·les, l'UNITH et Ohé Prométhée amorcent en 2014 un rassemblement des établissements autour de l'institution CHEOPS afin que les Cap Emploi puissent bénéficier d'une représentation autonome auprès des pouvoirs publics et « peser dans la rénovation des politiques d'emploi en faveur des personnes handicapées » (Paquet, 2012). Dans cette configuration, la présente recherche se centre sur la seule problématique des identités pour autrui concurrentes que l'AGEFIPH et CHEOPS attribuent aux chargé·es de maintien.

Tout d'abord, CHEOPS tend à leur attribuer des compétences d'analyste du travail, lesquelles s'articulent à la revendication d'une expertise dans le champ du handicap. Afin de soutenir les professionnel·les de Cap Emploi dans leur autonomie, CHEOPS développe deux formes d'outils. Premièrement, le Centre ressources indexé compensation handicap et emploi (CRICHE) – fonctionnel depuis 2022 – consiste en une plateforme permettant aux chargé·es de maintien de l'ensemble du territoire de partager leur retour d'expérience quant à des aménagements mis en place. Ils et elles peuvent de cette manière s'appuyer sur l'expertise de leurs collègues pour proposer des solutions dans diverses situations. Deuxièmement, CHEOPS porte un programme de formations certifiantes dont l'objectif consiste à développer les compétences des chargé·es de maintien par une montée en compétences sur les différentes typologies du handicap.

« Avoir des personnes en interne qui peuvent répondre sur l'ergonomie, les troubles dys¹⁹, etc., je pense que c'est un

¹⁹ « Ces troubles sont les conséquences d'anomalies dans le développement cognitif de l'enfant. Ils recouvrent des situations très diverses et peuvent concerner une ou plusieurs fonctions cognitives : langage oral ou écrit, gestes, motricité... Ces troubles plus ou moins sévères peuvent être repé-

plus, car ça peut permettre de ne plus utiliser les PAS ou les EPAAST sur certaines situations [...], ça permet d'avoir des compétences en interne et de pouvoir être autonome et répondre à la plus grande majorité des situations sans être dépendant d'autres structures. [...] L'expertise c'est une question de définition, mais tout est question de définition à chaque fois, mais l'expertise elle est vraiment à mettre en avant et c'est vrai que du coup ça a apporté un petit peu d'anxiété là-dessus parce que c'était de dire... allez il va falloir qu'on se forme parce que là, on ne sera jamais expert par rapport aux autres. [...] Parce que votre expérience déjà, l'expérience ça fait partie du mot expert, donc vous l'aurez après, c'est pour ça que même si ça prend un peu de temps, on essaye d'outiller justement par le biais du centre ressource qui va arriver. » (Coralie, Cadre, CHEOPS)

Dans cette double configuration – mutualisation/formation – lorsque les chargées de maintien interviennent sur des situations spécifiques ou complexes, ils et elles conserveraient une part d'indépendance vis-à-vis des différents acteurs du service public de l'emploi et de l'offre de service de l'AGEFIPH notamment.

Les attentes de l'AGEFIPH apparaissent quant à elles plus difficiles à cerner. Si les compétences d'analyste du travail semblent appréciées, ce n'est pas précisément sur ce point que l'expertise des chargées de maintien est attendue.

« Ce qui est bizarre, c'est que le maintien, c'est beaucoup d'ergonomie en soi, on regarde l'activité de travail. Pour moi, ils [les chargés de maintien] ne pourraient pas être tous ergonomes, mais quand même avoir une expertise là-dessus. » (Bastien, Cadre, AGEFIPH).

Pour autant, souvent définis sur le terrain comme des « généralistes du handicap » les chargés de maintien sont davantage orientés vers la mobilisation de prestataires

rés dès la petite enfance. » https://www.has-sante.fr/jcms/c_2824177/fr/troubles-dys-comment-mieux-organiser-le-parcours-de-sante

spécialisés financés par le fonds et qui réalisent pour elles et eux les études de poste complexes/spécifiques. À partir des préconisations de ces derniers, les chargées de maintien interviennent alors sur le seul aspect de la demande de subventions et se voient davantage considérées comme « référente de parcours » qu'expert-e du handicap.

« [Les prestataires] ils vont venir outiller à un moment donné les référents de parcours, faire un transfert de compétence. [...] On est bien dans une logique de complémentarité par rapport aux compétences des référents de parcours qui ne peuvent pas être spécialistes de tout, il y a des choses très pointues, il faut le percevoir comme un outil. » (Evelyne, Cadre, AGEFIPH)

Pour finir, l'AGEFIPH se positionne comme l'organisme financeur d'une offre de service, dont les Cap Emploi et les chargées de maintien sont les opérateurs et opératrices. Les représentants du fonds valorisent ainsi leurs compétences de « prescripteurs » afin d'assurer le déploiement d'une offre de service.

« Nous on finance un service. Donc forcément il y a du rendu compte, des objectifs, des rapports d'activité, il y a toutes ces dimensions formelles et formalisantes [...]. Ce que j'attends, moi personnellement, parce que je n'ai aucune légitimité à avoir des attentes personnelles vis-à-vis d'eux [les chargés de maintien], alors je vais dire la structure [le Cap Emploi] : ça va être le déploiement de l'offre de service, un souci de qualité, de réactivité, de rendu du service, [...] de mobiliser toute la palette d'outils et d'aides de l'offre de service pour pouvoir accompagner de la meilleure façon les situations, de bien connaître les dispositifs de droit commun et de savoir les mobiliser aussi. » (Evelyne, Cadre, AGEFIPH)

Les institutions CHEOPS et AGEFIPH reconnaissent les compétences des chargées de maintien de manière concurrente, de l'analyste du travail/expert au prescripteur/référent de parcours. Cette opposition se traduit par une

ambiguïté dans la construction de leur identité professionnelle. Pour autant, force est de constater que ces tensions identitaires ne débouchent pas sur un mal-être au travail ou des conflits entre chargées de maintien en fonction de leur formation dans la mesure où ils et elles estiment travailler en accord avec leurs valeurs au sein du Cap Emploi. Plus globalement, ces professionnel·les participent à une intervention sociale singulière qui consiste à limiter la production de chômeuses et chômeurs de longue durée du fait de l'inaptitude (Barnier, 2019). Leur activité se conçoit dès lors comme une pratique du *care* qui veille « à apporter une réponse concrète aux besoins des autres » (Astier, 2010, p. 116). Ils et elles doivent pour cela articuler l'engagement « humain » nécessaire à leur travail avec le cadre politico-institutionnel qui l'anime (Tronto, 2009).

3. Des professionnel·les du *care*

Si l'identité pour soi des chargées de maintien – qu'ils et elles revendiquent pour eux et elles-mêmes – se construit avec certaines divergences contre des identités pour autrui d'analyste du travail ou de prescripteur, l'éthique du *care* participe quant à elle à construire une référence identitaire commune et stable. Pouvoir soutenir des personnes estimées « en difficulté » est valorisé dans leur pratique. Au sens d'une « éthique du *care* », ils et elles cherchent à « produire un certain travail qui participe directement du maintien ou de la préservation de la vie de l'autre » (Molinier, 2012, p. 207).

Cette éthique du *care* se développe au cours d'une « socialisation primaire » (Berger et Luckmann, 2018) – en tant qu'incorporation d'une réalité sociale globale durant l'enfance – marquée par une éducation les ayant sensibilisés à la considération et à l'écoute d'autrui, en lien parfois avec le handicap.

« Plus jeune j'ai été confronté à des situations de handicap. Ça n'a pas été conscient jusqu'au moment où je suis arrivé en ergo [...]. Il me fallait quelque chose qui tourne autour du handicap et de l'ergonomie. » (Ivan, chargé de maintien, master 2 en ergonomie, Occitanie)

« Ma sœur est en situation de handicap depuis sa naissance. Donc je pense que j'ai grandi dans ce bain-là. Dans les institutions, dans les batailles de dossiers MDPH, IME. Ouais, j'ai grandi dans tout ça. » (Noémie, chargée de maintien, master 2 en santé et territoire, Occitanie)

« Mon père était professeur des écoles et ma mère n'a pas travaillé, elle s'est occupée de ses trois enfants et après elle a fait beaucoup de bénévolat pour la paroisse, très pieuse. [...] Je pense que mon éducation a fait en sorte qu'on m'a plutôt poussé à écouter les autres, à être plutôt dans l'écoute de ce qui se passait autour de moi. » (Gérard, chargé de maintien, master 2 en psychologie sociale, Hauts-de-France)

« C'est étonnant qu'il y ait une résonance aussi importante avec le travail que je fais aujourd'hui. Mais oui, on en arrive là. Est-ce que l'éducation de mes parents a influencé justement mon choix de travailler pour les humains ? Je pense que oui d'un côté parce que - surtout du côté de mon père, aussi du côté de ma mère - on va dire qu'on recherche l'altruisme, "on recherche" c'est-à-dire que pour moi, être altruiste, être généreux. » (Gabin, chargé de maintien, master 2 en ergonomie, Nouvelle-Aquitaine)

Cette éthique du *care* se trouve au fondement de l'identité pour soi des chargés de maintien. Celle-ci imprègne d'autant plus leur identité qu'elle traverse l'ensemble de leur trajectoire biographique et aboutit au sens qu'ils et elles prêtent à leurs missions : l'importance donnée aux « soins », à l'écoute et à l'empathie. Éthique et pratique du *care* s'articulent ainsi dans une forme de cohérence du fait que leur socialisation primaire se trouve renforcée par une socialisation secondaire en tant qu'incorporation

postérieure de savoirs permettant à l'individu de s'intégrer à d'autres groupes sociaux plus spécialisés (Berger et Luckmann, 2018 ; Darmon, 2016).

« C'est important d'accorder cette écoute et de créer du lien avec la personne. [...] C'est important qu'elle se sente en confiance et qu'elle puisse nous confier ce qui va mal au sein de son poste de travail. Souvent on nous parle de souffrance physique, mais ça peut être autre chose aussi, c'est important de le déceler pour faire un aménagement de poste correct. » (Noémie, chargée de maintien, master 2 en santé et territoire, Occitanie)

« Je fais ce que je fais parce que j'ai envie d'aider, de travailler pour les autres, au service des personnes. [...] Je pense qu'on ne s'en rend pas compte, mais quand on a une difficulté physique tous les jours pendant huit heures, nous, on essaye d'apporter une solution, je pense que ça change vraiment au niveau professionnel, la vie des gens. » (Edwige, chargée de maintien, master 2 en ressources humaines, Grand-Est)

Par ailleurs, cette identité pour soi se trouve particulièrement partagée/validée par la hiérarchie du Cap Emploi.

« On est un service qui s'attache à accompagner des personnes démunies, perdues et y'a une grande satisfaction à pouvoir réaliser ce service auprès des personnes et même des entreprises. » (Olivia, cadre, master 2 en droits des affaires, Grand-Est)

« Il y a de la satisfaction aussi quand on a pu solliciter une aide financière et qu'on obtient gain de cause. Ce n'est pas gain de cause, mais la demande a été validée par nos partenaires financiers, nos commanditaires, sans aucune objection. Ça aussi, c'est valorisant quand on voit que nos actions ont pu permettre à une personne qui était vraiment avec beaucoup d'inquiétude et d'interrogations sur son devenir professionnel, de trouver une solution. » (Laurent, cadre, master 2 en ergonomie, Hauts-de-France)

Enfin, l'attention portée aux *care receiver* - en tant qu'individus bénéficiaires des soins (Tronto, 2009) prodigués par l'intermédiaire du maintien en emploi - anime l'ensemble des acteurs et actrices interrogées, et ce au sein même des institutions AGEFIPH et CHEOPS.

« Alors bizarrement à l'AGEFIPH, il y a un côté, on n'est pas censé être militant. Mais il y a du militantisme un peu. Donc un côté un peu de combat, de faire changer des choses pour l'inclusion des personnes handicapées. » (Bastien, Cadre, AGEFIPH)

« Il y a un peu des guerres de clochers. C'est que du coup on en oublie pour qui on travaille en fait. Et souvent on oublie qu'on n'est là pas pour nous et pour notre reconnaissance. On est là pour les personnes en situation de handicap et c'est pour elles qu'on fait tout ça. Souvent c'est des choses qui sont oubliées donc c'est bien de temps en temps de se remettre les pieds sur terre et de se dire on va arrêter ces petites guerres. » (Coralie, Cadre, CHEOPS)

Par conséquent, le service de maintien en emploi délivré par les enquêté-es articule quatre phases du *care* « analytiquement distinctes, mais intimement liées » (Tronto, 2009, p. 147). La socialisation primaire des chargé-es de maintien les conduit à se soucier des autres (*caring about*) puis à dispenser le soin en contact direct avec les bénéficiaires du *care* (*care giving*). Ensuite, leur activité se trouve encadrée par différentes institutions prenant la responsabilité d'une délivrance du *care* (*taking care of*). Les chargé-es de maintien constatent ensuite que le *care* soutient effectivement la vie de ceux qui reçoivent le soin (*care receiving*). Pourtant, l'éthique du *care*, en tant qu'identité commune aux chargé-es de maintien, est marquée par la mise en tension des identités pour autrui que l'AGEFIPH et CHEOPS leur imposent : la définition d'un « bon *care* » peut s'avérer variable en fonction des objectifs politiques poursuivis par chacune de ces institutions. Pour l'une, la délivrance du *care* s'entend

comme une capacité à prescrire de manière adaptée. Pour l'autre, un *care* efficient passe par une expertise dans les actes réalisés.

Conclusion

L'identité professionnelle des chargé-es de maintien se présente comme un modèle hybride, mêlant des éléments des modèles identitaires de l'« identité stable menacée » et de l'« identité d'entreprise » (Dubar, 2002). Cette assertion se rapproche du non-sens, sauf à inclure l'éthique du *care* comme élément d'articulation. Concernant les éléments de l'identité stable menacée, force est de reconnaître que pour les chargé-es de maintien le versant « menacé » de l'identité n'opère pas et ce, même si leur identité repose sur un « rapport instrumental » au travail (*Ibid*, p. 190) : exercer au sein de Cap Emploi donne la possibilité aux chargé-es de maintien de « donner un sens » à leur trajectoire biographique. Cette transaction biographique valorise ici une socialisation construite « hors travail », mais qui trouve ses sources de reconnaissance dans la réalisation pratique du métier. C'est pourquoi les chargé-es de maintien parviennent également à développer une forme d'identité d'entreprise : un modèle identitaire bâti sur une « réciprocité dynamique » (*Ibid*, p. 211) entre le ou la salarié-e et son employeur. Les chargé-es de maintien témoignent d'un engagement personnel dans leur travail suffisant pour opérer une transaction relationnelle par la reconnaissance de leur éthique du *care* comme une véritable ressource pour leurs employeurs et les institutions qui financent/représentent leur activité. Ainsi, « la relation travail/hors travail est au centre de leur identité » (*Ibid*, p. 190). Si leur identité pour soi repose davantage sur les circonvolutions d'une trajectoire biographique hors travail, il n'en demeure pas moins que l'éthique du *care* cimenter les relations qu'ils et elles entretiennent entre pairs, avec

leur hiérarchie et les acteurs institutionnels, portant ainsi l'identité professionnelle singulière des praticiens et praticiennes du *care*.

Bibliographie

- Aballea, P. et du Mesnil du Buisson, M.-A. (2017). *La prévention de la désinsertion professionnelle des salariés malades ou handicapés* (no 2017-025r). IGAS.
- Astier, I. (2010). *Sociologie du social et de l'intervention sociale*. Armand Colin.
- Barnier, F. (2019). L'inaptitude au travail, dispositif de protection ou de relégation des salariés? *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 37, 109-125. <https://doi.org/10.4000/traces.10105>
- Berger, P. et Luckmann, T. (2018). *La Construction sociale de la réalité* (3e ed.). Armand Colin.
- Bleunven, F. (2004). Le travail en milieu ordinaire des personnes handicapées. *Empan*, 3(55), 43-48. <https://doi.org/10.3917/empa.055.0043>
- Darmon, M. (2016). *La socialisation*. Armand Colin.
- Dubar, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue Française de Sociologie*, 33(4), 505-529. <https://doi.org/10.2307/3322224>
- Dubar, C. (2002). *La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles* (3e éd.). Armand Colin.
- Escriva, E. (2004). *Les situations de handicap : le maintien dans l'emploi*. Anact.
- Haute Autorité de Santé. (2019). *Santé et maintien en emploi: Prévention de la désinsertion professionnelle des travailleurs. Méthode Recommandations pour la pratique clinique*. Haute Autorité de Santé.
- Molinier, P. (2012). Le « care »: ambivalences et indécences. Dans N. Journet (dir.), *La morale: Éthique et sciences humaines* (207-213). Sciences humaines.

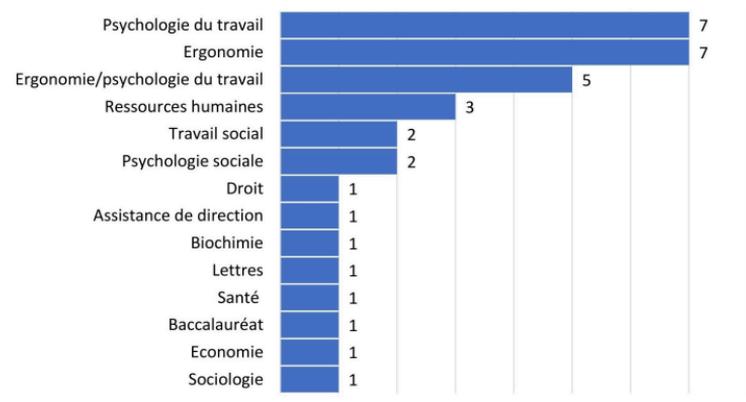
Paquet, M. (2012). Les Cap Emploi mobilisés en faveur des travailleurs handicapés. *Actualités sociales hebdomadaires*, 2781, 24-27.

Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation: Sociologie qualitative et interactionnisme*. L'Harmattan.

Tronto, J. C. (2009). *Un monde vulnérable: Pour une politique du care*. La découverte.

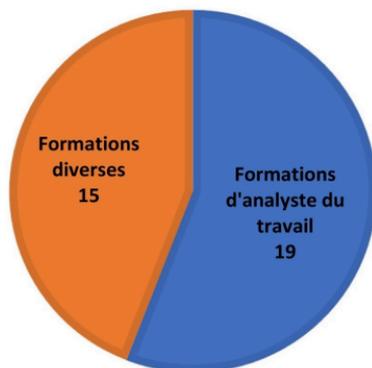
Annexe

Domaine de formation des 34 chargé-es de maintien interrogés



Proportion « d'analystes du travail » parmi les 34 chargé-es de maintien interrogés

■ Formations d'analyste du travail ■ Formations diverses



Partie 3.
Être accompagné·e :
ressources et contraintes
d'expériences incertaines

Introduction

MURIELLE MATUS¹

L'accompagnement des transitions professionnelles des individus est devenu un enjeu des politiques publiques qui marque un « redéploiement de l'État social » (Castel, 2009). La première partie de l'ouvrage souligne que la profusion des dispositifs spécialisés marquant la généralisation de l'accompagnement individualisé de nombreux types de transition peine à se définir au sein d'une action publique globale et cohérente tandis que les postures adoptées par les professionnel·les de l'accompagnement semblent tout aussi contingentes (partie 2). La relation d'accompagnement tend ainsi à s'institutionnaliser sous des formes très variées à des moments charnières qui jalonnent la vie professionnelle des individus.

Dans les trajectoires individuelles, ces transitions, ces cycles et ces « tournants de l'existence » sont plus ou moins prévisibles au sein de la dialectique entre des régularités de l'organisation de la vie sociale et les singularités individuelles (Hughes, 1996). L'individualisation des carrières et des parcours professionnels semble être un facteur favorisant risques et incertitudes (Castel, *op. cit.*), qu'elles soient réelles ou perçues. Les « prévisibilités » et « imprévisibilités » de l'issue de la transition (Grossetti, 2009) paraissent de fait les principaux enjeux engagés dans le fait d'être accompagné·e et surtout de se sentir « bien accompagné·e ». Ne sont-elles pas au cœur de la tension entre des attentes et des besoins en accompagnement et ce « travail sur autrui » (Demailly, 2008) ? C'est ce que nous suggère la

¹ Conservatoire national des arts et métiers, Lise-CNRS.

lecture stimulante des quatre contributions de cette partie de l'ouvrage dans laquelle le regard se porte sur les expériences d'accompagnement du point de vue des individus en transition. Celle-ci rassemble des travaux sur des transitions *a priori* prévisibles dans le cours d'une vie telles que l'insertion sur le marché du travail (David Pichonnaz) et les reconversions dans les carrières du spectacle vivant (Juhle et Salaméro). Ces dernières peuvent en effet s'imposer en raison de limitations liées à la précarité ou l'âge biologique (Hughes, *op. cit.*). D'autres le sont beaucoup moins, même si elles peuvent être anticipées dans une certaine mesure, telles qu'un licenciement consécutif à un plan social (Vendeur) ou une reconversion professionnelle (Delay). Les issues de ces transitions professionnelles sont en revanche loin d'être les fruits de processus déterministes et prévisibles tandis qu'être accompagné-e dans une transition interroge les possibilités d'un travail sur les incertitudes (Denave, 2015).

La contribution de David Pichonnaz nous rappelle tout d'abord que le premier « travail » d'accompagnement et d'orientation dont bénéficient les individus au cours de leur vie est sans nul doute celui mené par leurs parents et leurs familles. De façon plus ou moins consciente, directe et efficace ces dernières préparent et aident leurs enfants à entrer dans la vie active en développant des stratégies plus ou moins élaborées de reproduction ou d'ascension sociale. Les aspirations professionnelles des jeunes à travers leurs choix d'orientation scolaire semblent en effet être d'abord « l'expression de stratégies familiales qui débordent des simples choix individuels » (Thélot, 1982, p. 154). Or, la recherche de l'auteur sur les trajectoires d'insertion de jeunes suisses atteintes de la mucoviscidose montre que ces stratégies familiales, variables en fonction des capitaux culturels, économiques et sociaux, peuvent être « mises à mal par la maladie ». Il s'intéresse en particulier aux cas des « héritiers en échec scolaire » (Henri-Panabière, 2010), qui connaissent également des difficultés d'insertion professionnelle.

Les contributions de Samuel Juhle et Emilie Salaméro, d'Arnaud Vendeur et de Béatrice Delay sur les transitions de travailleuses et travailleurs expérimenté-es montrent comment l'accompagnement mis en dispositif et l'accès à la formation obéissent le plus souvent à un « schéma prédéfini » (Delay) dont les principes et le déroulement ne sont pas toujours clairs et adaptés aux attentes des personnes accompagnées. Samuel Juhle et Emilie Salaméro analysent ainsi comment des artistes, qui recourent à un appui institutionnel pour se reconverter, doivent apprendre à maîtriser des rouages bureaucratiques, composer et parfois contourner des jugements normatifs sur la viabilité de leur projet de formation afin d'accéder à un financement. Les plus autonomes et employables n'auront pas de demandes ou seront celles et ceux qui au fond n'ont pas besoin de conseils, même si ces personnes sont en attente d'être soutenues dans leurs démarches. A un moment aussi incertain qu'un plan de licenciement les difficultés à bénéficier d'un accompagnement tangible déçoit les salarié-es qualifié-es d'une entreprise pétrolière comme le montre la recherche d'Arnaud Vendeur. La cellule de reclassement mandatée obéit à un autre calendrier, celui de l'employeur. Elle s'avère être en premier lieu un outil de paix sociale et d'accompagnement de la démarche patronale. L'analyse d'Arnaud Vendeur éclaire ainsi de façon originale les impacts très limités de ces cellules sur le reclassement des salarié-es. L'accompagnement actif des licencié-es n'intervient en effet véritablement qu'après la rupture du contrat de travail conformément aux transformations du modèle de transition professionnelle qui s'était élaboré autour des grandes reconversions industrielles (Villevall, 1993). Béatrice Delay souligne en outre l'importance des temporalités de l'accompagnement comme point de « disjonction » entre des attentes et le service proposé, tant dans le déroulement de l'accompagnement que dans son contenu. Mettant l'accent sur les principes vertueux de l'accompagnement, elle plaide pour une déstandardisation des dispositifs et des pratiques en privilégiant l'écoute et

l'ajustement aux repères sociaux et professionnels des personnes. Ces contributions soulignent ainsi que la relation d'accompagnement n'est pas neutre, elle s'inscrit dans des rapports de pouvoir qui peuvent varier en fonction des dispositifs et des rapports individuels entre accompagnant-e et accompagné-e.

L'injonction à l'autonomie et au développement de soi tend en outre à entrer en contradiction avec celle d'accroître son employabilité en fonction des exigences de marchés d'emploi (Bergmo-Prvulovic, 2012). La formulation d'un projet professionnel ou de formation doit en effet s'inscrire le plus souvent dans une stratégie d'employabilité qui s'accorde avec les représentations des acteurs chargés de valider un financement ou un départ volontaire de ce qu'est un projet viable. Cette autonomie contrainte montre par ailleurs qu'il ne suffit pas d'« être employable », ni d'avoir un projet professionnel. Il importe surtout de le montrer dans les transactions avec autrui et en rapport avec des normes prédéfinies, cette attitude semblant favoriser des comportements de soutien jugés adéquats et des marges de négociation. Être accompagné-e, c'est ainsi se socialiser à être « porteur [ou porteuse] de projet » (Ebersold, 2001) ou à mettre en œuvre ces dispositions acquises par le passé. De fait, la transition peut s'organiser de préférence ou par défaut en dehors d'une relation d'accompagnement. L'ensemble des contributions soulignent ainsi comment l'employabilité ne se construit pas spontanément au cours d'une transition (Outin, 1990). Elle suppose des comportements et des pratiques intériorisées par les individus sur un temps long et dans des lieux qui dépassent la sphère du travail. Les dispositions « hédonistes » que certaines jeunes suisses en insertion développent dans une discontinuité filiale suggèrent, quant à elles, l'alternative d'autres modes de socialisation professionnelle (Dubar, 1996).

Bibliographie

- Bergmo-Prvulovic, I. (2014). Is career guidance for the individual or for the market? Implications of EU policy for career guidance. *International Journal of Lifelong Education*, 33, 376-392.
- Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes : travail, protections, statut de l'individu*. Seuil.
- Demailly, L. (2008). *Politiques de la relation : approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Presses universitaires du Septentrion.
- Denave, S. (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*. Presses Universitaires de France.
- Dubar, C. (1990). L'évolution de la socialisation professionnelle. Dans F. Michon et D. Segrestin (dir.), *L'Emploi l'entreprise et la société* (151-163). Economica.
- Ebersold, S. (2001). La naissance de l'inemployable ou l'entrepreneuriat comme modèle de cohésion sociale. *Regards Sociologiques*, 21, 51-66.
- Grossetti, M. (2009). Imprévisibilités et irréversibilités : les composantes des bifurcations. Dans M. Bessin, C. Bidart, M. Grossetti (dir.), *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement* (147-159). La Découverte.
- Henri-Panabière, G. (2010). *Des « héritiers » en échec scolaire*. Dispute.
- Hughes, E. C. (1950). Carrières, cycles de vie et tournant de l'existence. Dans J.-M. Chapoulie, J.-M. (dir.), *Le Regard Sociologique. Essais Choisis* (165-174). Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Outin, J.-L. (1990). Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'œuvre : la construction sociale de l'employabilité. *Sociologie du travail* 32(4), 469-489. <https://doi.org/10.3406/sotra.1990.2525>
- Thélot, C. (1982). *Tel père, tel fils? Position sociale et origine familiale*, Dunod.

Villeval, M.-C. (1993). Gestion des sur-effectifs et politiques de formation de reconversion en Europe. *Formation Emploi*, 43, 25-39. <https://doi.org/10.3406/forem.1993.1608>

Travailler avec la mucoviscidose

Capitiaux familiaux et socialisation par la maladie

DAVID PICHONNAZ¹

Ce texte² explore les trajectoires professionnelles d'une population particulière : les personnes vivant avec la mucoviscidose, maladie génétique prenant la forme d'une affection chronique évolutive, diagnostiquée le plus souvent à la naissance. L'espérance de vie des personnes concernées a considérablement augmenté ces dernières années, atteignant jusqu'à 60 ans dans les pays riches. La question de leur insertion professionnelle se pose dès lors avec une acuité inédite, et fait l'objet de préoccupations grandissantes, par les personnes elles-mêmes, mais également de la part des professionnel·les de la santé et du social qui les accompagnent. La littérature médicale montre que cette maladie n'empêche pas une partie importante des personnes d'achever des études et/ou une formation professionnelle et de s'insérer sur le marché du travail, souvent grâce à des aménagements spécifiques (Burker et *al.*, 2005). Un nombre important d'individus éprouve cependant de grandes difficultés à s'insérer professionnellement (Laborde-Castérot et *al.*, 2012 ; Shepherd et *al.*, 1990). L'étude des parcours scolaires et professionnels

¹ Haute École et École supérieure de Travail social (HES-SO Valais-Wallis).

² Ce texte émane du projet de recherche : « Étude sociologique des parcours scolaires et professionnels des personnes vivant avec la mucoviscidose », financé par Mucoviscidose Suisse et la Ligue pulmonaire vaudoise, dirigé par David Pichonnaz, en collaboration avec Maura Prella Bianchi (médecin pneumologue). La moitié des entretiens ont été conduits par Anne Aeberhard (assistante sociale, étudiante en Master travail social). Ont également collaboré au projet : Isabelle Huart Bellavere (infirmière spécialisée pneumologie) et Aurélie Artibani Dondénaz (assistante sociale en milieu hospitalier).

de vingt-deux personnes concernées en Suisse (cf. encadré) montre que ceux-ci sont effectivement variés, et qu'elles sont nombreuses à avoir rencontré des difficultés en matière de formation et d'insertion professionnelle, souvent importantes. On trouve cependant dans l'échantillon, conformément aux observations faites ailleurs, également des parcours relativement linéaires. D'une manière générale, les trajectoires ne contredisent pas les effets habituels de reproduction sociale : les moyens financiers disponibles dans la famille et le niveau d'étude des parents sont souvent cohérents avec les types de parcours scolaires et professionnels des personnes concernées. Cependant, comme nous allons le voir, ces ressources familiales peuvent être mises à mal par la maladie et empêchées de réaliser les aspirations des personnes ou de leur entourage.

Ce texte évoque, dans une première partie, les obstacles spécifiques posés par la maladie en matière d'insertion professionnelle, en décrivant ce que cette affection impose aux personnes, ainsi que la nature inadaptée du marché du travail. Dans un second temps, nous nous penchons plus spécifiquement sur les ressources familiales des personnes concernées, et sur la manière dont la maladie peut faire obstacle à leur mobilisation.

Données et terrain

Le projet repose sur des entretiens semi-directifs approfondis conduits avec vingt-deux personnes vivant avec la mucoviscidose et établies en Suisse romande, recrutées au travers de l'unité spécialisée d'un hôpital universitaire (sur trente-neuf personnes suivies par l'unité). Les entretiens, d'une durée moyenne de 1h15, ont porté principalement sur les trajectoires scolaires et professionnelles des personnes. L'âge moyen des interviewé·es est de 24 ans (trois personnes ont plus de 40 ans). Les dossiers médicaux ont été, en outre, consultés.

1. Gérer les conséquences de la maladie au travail

La mucoviscidose³ requiert des consultations médicales régulières et une prise de traitements quotidienne : médicaments (notamment avant chaque repas) ; nébulisations (généralement matin et soir) ; kinésithérapie (plusieurs fois par semaine, avec ou sans l'aide d'un·e professionnel·le). Les infections pulmonaires à répétition nécessitent bien souvent une à plusieurs cures d'antibiotiques par intraveineuse (habituellement d'une durée de deux semaines, à l'hôpital ou, de plus en plus souvent, à domicile). Par ailleurs, les personnes vivant avec cette maladie sont régulièrement malades (rhume, toux, bronchites et autres infections pulmonaires) ou fatiguées. Les consultations, traitements, hospitalisations et l'évolution de leur état général provoque, pour beaucoup, des absences à l'école, en formation ou au travail et constitue un défi majeur dans les tentatives de concilier maladie et insertion professionnelle.

En comparaison avec d'autres troubles ou affections de santé (les « handicaps »), la mucoviscidose a pour spécificité d'être à la fois présente *dès la naissance*, alors que les maladies chroniques se déclarent plus souvent entre 40 et 50 ans (Portsmouth, 2016), et *peu visible* sur le corps des personnes. Ses manifestations (pâleur, maigreur, affections respiratoires chroniques), diversement présentes parmi les personnes – tant en intensité qu'en fréquence –, sont assez peu spécifiques pour permettre de cacher la maladie, ce qui n'est pas le cas, par exemple, des troubles fonctionnels ou sensoriels. Par ailleurs, certaines des personnes interviewées ont connu des problèmes liés à leur état de santé durant leurs parcours scolaires déjà, alors que d'autres ont

³ La maladie provoque des sécrétions anormalement épaisses dans différents organes du corps. Cela affecte principalement les poumons, causant des infections respiratoires à répétition et une toux chronique, ainsi que le pancréas et le système digestif, rendant l'assimilation des graisses et des nutriments, et donc la prise de poids, difficiles.

vécu leurs premières hospitalisations à l'adolescence. Cette maladie nécessite dans tous les cas des aménagements à l'école pour permettre le suivi médical, et peut être cause de harcèlement (trois personnes interviewées ont été concernées), avec des conséquences néfastes sur les résultats scolaires. Par ailleurs, elle s'ajoute et interfère fréquemment avec les difficultés habituellement associées à la transition école-formation ou à l'entrée dans la vie professionnelle. Comme le résumait Dominique Lhuillier et Anne-Marie Waser (2016, p. 213) : « Faire un projet [professionnel], c'est s'imaginer en devenir, alors que beaucoup de maladies chroniques se caractérisent par l'incertitude de ce dernier, et ce d'autant plus lorsque la pathologie est évolutive. » Cette dimension psychologique s'ajoute aux obstacles matériels causés par l'absentéisme. Dans la suite du parcours professionnel, et comme pour d'autres maladies chroniques, les stratégies mises en place consistent à opter pour un métier ou un emploi adapté (peu pénible physiquement, avec un employeur faisant preuve de souplesse sur les horaires, par exemple), à travailler à temps partiel ou encore comme indépendant·e. Cette dernière forme d'emploi satisfait pleinement les quatre personnes concernées que nous avons interviewées, qui considèrent, comme d'autres personnes vivant avec des maladies chroniques (Revillard, 2019, p. 59), que l'insécurité professionnelle découlant du statut d'indépendant·e est compensée par la liberté dans l'organisation du travail – une autonomie qui est cruciale pour tout travailleur ou travailleuse vivant avec un « handicap » (Lhuillier et Waser, *op. cit.*).

1.1. Discriminations à l'embauche : les risques de l'absentéisme

La menace, ressentie par certains employeurs, que fait planer l'absentéisme au travail provoque des effets discriminatoires, comme pour d'autres formes de « handicaps » (Bouchet, 2019 ; Portsmouth, *op. cit.* ; Revillard, 2019), ce

qui est renforcé en Suisse par l'absence d'une politique d'obligation d'emploi des personnes concernées. Trouver une place d'apprentissage, la filière d'étude la plus courante dans le pays⁴, a ainsi été rendu compliqué pour plusieurs interviewé-es. C'est le cas notamment de Claire : à la suite d'un stage dans un métier des services à la personne, elle explique que sa « patronne » était « emballée », mais a renoncé à l'engager comme apprentie lorsqu'elle a découvert qu'elle vivait avec la maladie : « Elle a pris peur, le fait de pas pouvoir compter sur moi, le fait des traitements, le fait des absences peut-être, j'imagine. », raconte-t-elle. Cette interviewée finira par faire une formation, dans le même domaine, mais en école professionnelle, un choix effectué à l'identique et pour les mêmes raisons par une autre interviewée. On peut penser que la maladie provoque des discriminations non seulement dans l'accès à un espace professionnel, mais également au cours de la trajectoire en son sein. Dans le cas de l'endométriose, Alice Romerio a montré que l'annonce de la maladie pouvait avoir pour conséquence des jugements, voire des pratiques négatives de la part des supérieur-es hiérarchiques, y compris du « harcèlement » ou une « mise au placard » (2020, p. 3). Si le choix d'une formation en école permet d'éviter la discrimination à l'embauche, une autre stratégie couramment rapportée par les personnes interviewées consiste à différer l'annonce de la maladie à l'employeur. Une d'entre elles, qui a effectué un apprentissage d'employée administrative, a décidé d'attendre la fin des trois mois d'essai avant de l'annoncer à son employeur (avec, selon elle, le soutien des médecins), en raison d'une mauvaise expérience préalable, similaire à celle de Claire. Comme l'évoque Sophie Dessen en s'intéressant aux discours des professionnel-les de l'insertion, on peut

⁴ Les apprenti-es sont engagé-es, durant trois ou quatre ans, par une entreprise (privée ou publique), où elles et ils travaillent, sauf un à deux jours par semaine durant lesquels ils et elles suivent des cours en école professionnelle.

penser que les employeurs préfèrent les handicaps visibles, car ceux-ci sont réputés permettre d'anticiper davantage les adaptations nécessaires et de compter sur une stabilité de l'état de santé (Dessein, 2022, p. 14) – les « handicaps » fonctionnels notamment peuvent être « totalement compensés » (Revillard, 2019, p. 11). La maladie chronique s'oppose, au contraire, à la « logique de prévision, de stratégie et d'objectifs » d'une perspective managériale (Portsmouth, *op. cit.*, p. 175).

1.2. Dire ou cacher la maladie : des « *coming-out* » au travail

Certaines des personnes interviewées préfèrent être transparentes sur leur maladie, ou même apprécient d'en parler autour d'elles : ce rapport à la maladie est marqué par l'« acceptation » (Giloux, 1996) ou le « vivre-avec » (Pombet, 2016). Lorsque la maladie est, au contraire, mise à distance, voire déniée, les personnes préfèrent en parler le moins possible, afin de ne pas être « traitée comme un cas spécial », ainsi que l'exprime une interviewée. Cela permet une « euphémisation » des troubles de santé (Lhuilier et Waser, *op. cit.*, p. 77), ce qui risque par ailleurs de conduire les personnes à ne pas recourir aux aides auxquelles elles ont droit (Segon, 2021) ou à « donner lieu à des incompréhensions face à des incapacités ou des restrictions d'activité » au travail (Revillard, 2019, p. 10). Le non-dévoilement peut être la conséquence d'une « crainte de voir le regard de l'autre porté sur soi se transformer » (Lhuilier et Waser, *op. cit.*, p. 88) – inquiétude qui, dans le cas de certain-es interviewé-es ayant parlé de leur maladie à une partie seulement de leur entourage, peut faire penser à la condition homosexuelle (Eribon, 2012). En effet, « taire c'est faire comme si c'était honteux » (Lhuilier et Waser, *op. cit.*, p. 93), ce qui représente un « coût psychique élevé lié à la gestion permanente des signes de la maladie » (Portsmouth, *op. cit.*, p.

176). Les personnes dont le rapport à la maladie est marqué par cette mise à distance prennent plus souvent la décision de ne pas dévoiler leur état de santé à leur employeur (voir aussi : Badlan, 2006).

Le rapport à la maladie médiatise non seulement les pratiques de (non)dévoilement, mais également ce que les personnes font de leurs symptômes, et plus généralement leur rapport au travail. Certaines décident de ne pas travailler aux premiers symptômes pulmonaires alors que d'autres continuent à tout prix ; une partie des personnes fait ses cures d'antibiotiques en intraveineuse lorsque son état général baisse, alors qu'une autre les repousse aux vacances ; elles peuvent accepter ce type de cure de manière préventive, ou ne le faire que lorsque l'infection s'est développée. Une interviewée, qui devait effectuer deux à trois cures par année durant son apprentissage, les « posait » comme on « pose » ses vacances, visant des périodes moins chargées en travail. Cette manière de procéder est à l'évidence en inadéquation avec le rôle essentiel des congés : celui de sortir de la routine et de récupérer de la pénibilité de l'emploi. Pour toutes les personnes concernées, placer l'école ou le travail avant leur santé représente des risques : plusieurs évoquent une péjoration de leur état de santé causée par un investissement trop grand dans leurs études ou leur travail à certains moments de leur parcours.

En raison de ces différents rapports à la maladie et au travail, les effets de la mucoviscidose sur le parcours scolaire ou professionnel des personnes sont différents, même à symptômes médicalement objectivés ou ressentis égaux. La maladie se superpose en outre à des inégalités de réussite scolaire ou d'accès au marché du travail qui lui préexistent et dépendent de la position sociale de la famille. Cela contribue à expliquer pourquoi différentes études ont montré que les écarts dans les parcours de formation et d'insertion professionnelle des personnes, de même que le sentiment d'avoir une vie satisfaisante, n'étaient pas significativement

corrélés avec la gravité de la maladie, ni avec l'étendue ou la difficulté des traitements (Havermans et *al.*, 2009 ; Hogg et *al.*, 2007 ; Shepherd et *al.*, 1990 ; Targett et *al.*, 2014).

2. Obtenir des aménagements, lever les obstacles : le rôle des ressources familiales

L'étude des parcours professionnels des personnes interviewées montre sans surprise les effets habituels des trois espèces fondamentales de capitaux familiaux : économique (ressources financières), culturel (niveau de diplôme, aisance scolaire, maîtrise de la « culture générale ») et social (réseau de relations avec des personnes « bien placées »), dont les conséquences sur les trajectoires scolaires et professionnelles des individus sont bien connues (voir par exemple : Lahire, 2012, 2019). Les trois personnes interrogées dont les parents sont très peu dotés de ces trois espèces de capitaux éprouvent des difficultés importantes à s'insérer sur le marché de l'emploi, et sont insatisfaites de leur situation, ce qui confirme que la maladie est un « amplificateur des inégalités économiques » (Lhuilier et Waser, *op. cit.*, p. 13 ; voir aussi : Bouchet, 2019 ; Revillard, 2019). Deux de ces personnes vivent grâce à une rente « complète » de l'assurance-invalidité (environ CHF 3'000.- mensuels)⁵, l'une d'entre elles recevant un soutien financier supplémentaire de sa sœur. La troisième est en emploi à mi-temps, complété par « trois quarts » de rente, mais vit difficilement cette insertion, qui péjore son état de santé – notamment parce qu'elle prend des antitussifs pour éviter les quintes de toux sur son lieu de travail. Même si le parcours de cette dernière montre un acharnement, en dépit de plusieurs

⁵ Le salaire brut médian en Suisse est de CHF 6'600.-. Il n'y pas de salaire minimum garanti mais, lorsque cette mesure a été proposée (sans succès) par les forces de gauche, le montant avait été fixé à CHF 4'000.-.

échecs, à achever une formation élémentaire, elle explique travailler uniquement pour des raisons financières. Pour d'autres individus interrogés, les ressources parentales permettent, comme pour tout individu, de suivre des parcours scolaires puis professionnels plus rémunérateurs socialement et économiquement. Ces ressources permettent en outre de faire face aux obstacles découlant plus spécifiquement de la maladie : aisance des parents pour obtenir des aménagements ou faire pression sur l'école ou l'employeur (en cas d'apprentissage), soutien parental à des démarches psychothérapeutiques, réseau de connaissance des parents permettant d'obtenir un emploi aménagé. Nous allons voir cependant dans la suite de ce chapitre que les ressources parentales, même lorsqu'elles sont nombreuses, peuvent être mises à mal par la maladie.

Avant cela, il faut préciser que, dans tous les cas, la gestion quotidienne de la maladie demande un investissement extrêmement important de la part des parents des personnes vivant avec la mucoviscidose, tant émotionnel que matériel et ce, le plus souvent dès les premiers jours de vie et durant de nombreuses années. D'un point de vue émotionnel, il y a bien sur le choc d'une telle nouvelle à apprivoiser, l'anxiété de la détérioration de l'état de santé, la culpabilité pour une maladie qui se transmet par les gènes. D'un point de vue matériel, les parents doivent accompagner leur enfant puis leur adolescent-e dans les innombrables démarches de soins, dans l'appropriation de la maladie et des angoisses qu'elle produit, ce qui requiert un temps important et une grande disponibilité. Le contrôle sur la prise des traitements est, en outre, un enjeu éducatif particulièrement crucial, et une source de conflit récurrente entre parents et enfants, souvent mentionnée dans les entretiens. Le travail matériel incombe principalement aux mères : toutes les personnes interviewées racontent l'investissement plus grand de celles-ci par rapport à celui des pères, et plusieurs évoquent l'interruption des carrières maternelles afin de dégager du temps.

2.1. Des ressources parentales nombreuses mais inefficaces

Ce n'est pas le cas de Romane, dont la mère est avocate et n'a pas interrompu sa carrière. L'étude de son parcours montre cependant que les ressources parentales, en particulier maternelles, bien que nombreuses et largement mobilisées, peuvent échouer à lever certains des obstacles posés par la maladie. Cette jeune femme était d'abord engagée dans une trajectoire de reproduction assez classique. Elle est issue d'un milieu favorisé, quoique atypique puisque sa mère est davantage diplômée que son père, qui est représentant pour une grande entreprise. Elle dit de sa mère qu'elle est « perfectionniste » et qu'elle l'a beaucoup accompagnée pour les devoirs. Romane se décrit comme ayant toujours été « passionnée par les cours et par avoir des bonnes notes ». Ses parents l'inscrivent dans une école privée, mais elle rejoint l'école publique en fin de scolarité, selon elle car elle n'aimait plus la « mentalité de riches » dans son école. Elle enchaîne avec le lycée, réussit la première année « sans trop de problèmes » mais en « travaillant beaucoup ». Les choses se gâtent dès la deuxième année, selon elle en raison de la dégradation de son état de santé, qui est effectivement observable dans son dossier médical. Romane dit avoir mal vécu cette dégradation, d'autant qu'elle se sent à ce moment très peu soutenue par la direction du lycée (elle parle de « ne plus en pouvoir émotionnellement »). Cela débouche, selon elle, sur un important absentéisme. Elle résiste néanmoins lors de la deuxième année mais échoue en troisième (dernière année avant le Bac), en dépit d'un aménagement spécifique : elle ne suivait que 50% des cours (et devait dès lors prolonger son cursus d'une quatrième année).

On observe dans cette situation des ressources familiales importantes : culturelles (aide et encadrement des devoirs), économiques (école privée) et sociales (négociation avec la direction pour les aménagements – Romane indique avoir envisagé de parler aux médias au moment de son

échec). Étant donné que la dégradation de l'état de santé est manifeste dans le dossier médical, c'est bien la maladie qui semble expliquer l'échec de la mobilisation des ressources parentales. Suite à cela, les ressources parentales (ou plutôt maternelles) sont toujours là, et sont mobilisées : sa mère l'engage comme apprentie assistante, dans un poste spécialement adapté à sa formation antérieure et sa capacité de travail. Elle interrompt néanmoins cette formation, selon elle car « il y avait trop de pression » dans sa vie, si bien qu'elle arrivait à « saturation », d'autant que son père tombe gravement malade à ce moment. Dans cette situation, le contexte aurait été favorable, grâce aux ressources familiales, à un rattrapage de l'échec scolaire, mais cela ne fonctionne pas. Aujourd'hui, Romane, qui se dit « frustrée » des « échecs cumulés », vit d'une rente de l'assurance-invalidité, ainsi que d'une aide de la fondation pour la mucoviscidose, soit au total CHF 4'200.- par mois, et travaille comme « extra » dans des bars. Son projet serait de travailler à 20 ou 30% – sachant qu'elle prend le nouveau médicament « Trikafta » depuis peu au moment de l'entretien et que, comme elle le dit, « ma muco est devenue indétectable ». Elle n'en a d'ailleurs pas parlé à son employeur actuel.

2.2. « S'offrir une pause professionnelle » : lorsque la maladie contredit la socialisation familiale

En s'intéressant à une autre situation, celle de Manon, on peut explorer plus en détails la manière dont la dégradation de l'état de santé peut impacter la mobilisation des ressources parentales. La maladie peut en effet exercer des effets socialisateurs rendant moins probable la poursuite d'un parcours pourtant tout tracé. Manon a grandi dans une famille possédant des ressources économiques importantes, avec des parents ayant effectué des études. À la sortie de l'école obligatoire, la question ne s'est pas posée pour elle de se diriger vers un apprentissage, elle opte « sans réfléchir » pour des études générales. Elle entre à l'université après

avoir complété, de manière linéaire mais non classique, toutes les étapes nécessaires. Ce parcours pré-universitaire a fait l'objet d'un soutien parental important, notamment de la part de sa mère qui se « battait pour que je fasse mes devoirs », explique-t-elle. C'est à l'université que la linéarité du parcours s'interrompt. Manon ne s'intéresse pas à sa formation de psychologue, ne trouvant guère de goût à la lecture, et peu de motivation à une formation qu'elle estime trop générale par rapport au métier qui l'intéresse, insuffisamment professionnalisante. L'ascétisme semble pourtant caractériser son milieu familial, avec des parents qui « travaillent beaucoup », une famille décrite comme « travailleuse », des parents qui sont « forts de caractère », qui « n'aiment pas se laisser aller ». Elle cherche, dans l'entretien, à donner une bonne image d'elle-même, celle d'une personne travailleuse (en dépit de la maladie), digne de confiance, une battante :

« Même les médecins ils disent : "La plupart des gens s'ils étaient dans votre état ils seraient aux soins intensifs avec de l'oxygène". Alors que moi je vais bosser. »

Elle donne cependant une importance primordiale à sa « vie à côté » (c'est-à-dire ses loisirs, et notamment voir ses ami-es, elle en a beaucoup), à ne pas tout investir dans le travail. Elle indique également n'avoir pas développé de passion pour le travail commercial, vers lequel elle s'est réorientée après son renoncement aux études universitaires – domaine dans lequel elle pense avoir davantage de chance de pouvoir travailler à temps partiel. En dépit de sa socialisation familiale, elle développe des dispositions que l'on peut qualifier d'hédonistes, qu'elle actualise lorsqu'elle ressent du désintérêt pour sa formation : elle explique par exemple qu'elle était souvent absente des cours afin de « profiter » de sa « vie d'étudiante ». Les mêmes dispositions sont mobilisées dans la suite de son parcours, à un moment où, au sortir d'une formation dans une entreprise

d'assurances, son état de santé se dégrade et que les perspectives d'obtenir un emploi à temps partiel se réduisent :

« Je suis partie parce que je voulais pas forcément rester, j'avais besoin d'une pause [...] De toute façon, je voulais la prendre parce que j'en avais besoin. »

On peut penser que l'expérience de la maladie, et en particulier de la détérioration de son état de santé, a eu pour conséquence de lui faire intérioriser des dispositions hédonistes :

« Aussi peut-être... Ouais, bin c'est vrai que moi ça m'a jamais... J'ai plutôt fait dans le sens : je profite de ma vie, et pis ma fois, si j'ai pas très bien fait les traitements, tant pis. J'essaie de faire le mieux possible, mais je veux... Ma maladie n'a jamais fait que j'ai pas pu faire quelque chose. Je la place plutôt de côté. »

Aujourd'hui, Manon n'envisage pas de travailler à plus de 50%, afin de pouvoir gérer les traitements et rendez-vous médicaux, et « pour avoir une vie à côté », sachant qu'elle reçoit une rente « complète » de l'assurance-invalidité⁶. Le fait de ne pas avoir travaillé depuis plusieurs mois lui convient très bien, même si elle apparaît, dans l'entretien, assumer difficilement ce sentiment – ce qui pourrait découler de l'incohérence dispositionnelle entre l'ascétisme familial et l'hédonisme produit par la maladie. Elle dit redouter le fait qu'on lui demande ce qu'elle fait :

« C'est pas forcément l'image que j'ai envie de donner et qui reflète ma vie, parce que je ne suis pas quelqu'un qui est toute sa journée dans le canapé et devant la télé. »

⁶ CHF 2'600.- de rente par mois, ainsi qu'une aide de la fondation pour la mucoviscidose. Parmi ses dépenses, elle doit payer un loyer à l'000.-. Ses parents qui « gagnent bien leur vie » représentent un « coussin de sécurité », selon elle.

2.3. « Faire ce qu'on aime le plus longtemps possible » : maladie et dispositions hédonistes

Le cas de Juliette est différent dans la mesure où son milieu familial est davantage doté en capital culturel qu'économique. Un de ses parents est diplômé de l'université, contrairement à ceux de Manon, et tous deux exercent des métiers intellectuels, légèrement moins rémunérateurs économiquement. Sa socialisation familiale semble largement moins marquée par l'ascétisme. Un document rédigé par une psychologue indique, dans son dossier médical :

« Juliette note que ses parents ne lui mettent guère de pression pour travailler. Ils tendent même à dire "l'école n'est pas toute la vie" et l'encouragent souvent [à préférer ses loisirs aux devoirs à faire]. »

Juliette explique que ses résultats scolaires sont restés bons tant qu'elle n'avait pas d'efforts à fournir, et avoir bénéficié d'un traitement particulier : selon elle, les enseignant-es étaient plus « gentils » avec elle qu'avec les autres. Elle passe cependant son Bac « au-dessus de la moyenne », grâce à un ultime aménagement (une dernière année faite en deux ans à mi-temps), pour lequel, contrairement à l'école obligatoire, elle doit « bien bosser ». Elle entame ensuite des études universitaires qu'elle abandonne en cours de première année, se réoriente vers une école professionnelle supérieure dans le travail social, mais échoue aux premiers examens :

« Aux études supérieures, je me suis rendu compte que, quand on ne s'intéresse plus à l'individu [*i.e.* que l'enseignement n'est plus adapté aux cas singuliers], c'est un peu moins sympa... »

On peut difficilement attribuer ces difficultés de formation aux manifestations biologiques de la maladie : Juliette explique ressentir peu de symptômes, ce qui est confirmé par son dossier médical. On peut cependant, comme pour

Manon, associer l'expérience de la maladie à une socialisation hédoniste conduisant à ne pas mettre au centre de ses préoccupations le destin social attendu, les définitions dominantes de la « réussite ». Après son abandon et son échec en formation supérieure, Juliette s'est en effet investie dans une activité indépendante dans un domaine ésotérique qui, au moment de l'entretien, ne lui permet pas de dégager un revenu mais la satisfait pleinement :

« J'ai bien l'espoir de vivre très longtemps, parce qu'en plus on voit des énormes progrès niveau médicaments, mais au moins si je me lance tout de suite [dans ce domaine atypique], j'aurais fait ce que j'aime le plus longtemps possible. »

Comme le relèvent Dominique Lhuilier et Anne-Marie Waser, si la maladie produit des limitations, elle peut également être « exaltation des désirs, intensification du rapport à soi, aux autres et au monde, accélération du temps de l'exister » (Lhuilier et Waser, 2014, paragr. 5). Comme Manon, Juliette a grandi dans une famille bien dotée en capitaux, la destinant à effectuer des études supérieures. La mucoviscidose imprime cependant en elles un autre désir : celui de « profiter de la vie ». La maladie exerce ici un effet contraire de celui de l'anorexie, dont Muriel Darmon a montré l'effet de socialisation ascétique se matérialisant notamment par le souhait de contrôler son destin social, souvent accentué lorsque les individus sont dans une trajectoire ascensionnelle (Darmon, 2008, p. 278-281). Dans les cas présentés ici, au contraire, l'expérience d'une maladie chronique incurable peut, dans certaines conditions, conduire à intérioriser des dispositions hédonistes, même si la socialisation familiale est marquée par l'ascétisme.

Conclusion

L'univers du travail est bien souvent inadapté aux personnes vivant avec la mucoviscidose, en particulier lorsque l'emploi occupé n'offre pas de souplesse sur les horaires. Les personnes concernées font l'objet de discriminations à l'embauche et sont souvent contraintes de travailler à temps partiel, ou peuvent chercher à développer une activité indépendante. Par ailleurs, la stratégie consistant à ne pas dévoiler sa maladie, notamment aux employeurs, est coûteuse à de multiples égards.

Durant les parcours scolaires puis de formation des jeunes concerné·es, l'engagement des parents, en particulier l'accompagnement fourni par les mères, est crucial. Une partie des personnes issues de familles bien dotées en capitaux (économique, culturel, social) parviennent d'ailleurs à effectuer des études ou à exercer un emploi qui correspond, en termes de prestige et de reconnaissance, à celui des parents, voire constitue une ascension sociale. Cependant, dans d'autres cas, la maladie peut rendre inefficace la mobilisation de certains capitaux, ou alors amplifier les difficultés des personnes issues de milieux modestes. L'expérience de la mucoviscidose peut, en outre, avoir un impact sur le rapport que les personnes entretiennent avec leur avenir et avec la réussite. Deux interviewées ayant grandi dans un milieu familial bien doté en capitaux et, pour l'une, marqué par une forme d'ascétisme, ont réorienté leurs trajectoires professionnelles à la suite d'abandons ou d'échecs en formation supérieure, alors que leurs parcours antérieurs, linéaires, les destinaient à suivre une trajectoire ascensionnelle.

Pour comprendre les conséquences de la maladie sur les parcours scolaires et professionnels des individus, il faut donc prendre en compte, d'une part, des éléments dispositionnels : rapport à la maladie, au travail ou dispositions hédonistes, comme nous l'avons fait ici, mais il faudrait également s'intéresser, par exemple, au rapport à l'école

des personnes. D'autre part, l'analyse doit s'intéresser aux effets des différents contextes traversés : le milieu familial et ses ressources ; les injonctions et le degré de souplesse des institutions scolaires ou des entreprises employeuses. Il faudrait ajouter, même si ce texte ne rend pas compte de leur travail, le rôle des professionnel·les gravitant autour des personnes, professionnel·les du social à l'hôpital ou personnel médico-soignant (ainsi que les psychologues, et les conseillères et conseillers de l'assurance-invalidité), dont le souci pour leur insertion professionnelle est constant et se traduit notamment par un soutien aux demandes d'aménagements à l'école et au travail.

Bibliographie

- Badlan, K. (2006). Young people living with cystic fibrosis: An insight into their subjective experience. *Health & Social Care in the Community*, 14(3), 264-270.
- Bouchet, C. (2019). Handicaps et inégalités professionnelles en France: Des disparités qui se creusent au fil des parcours de vie. *Sciences Po LIEPP Working Paper*, 84.
- Burker, E. J., Sedway, J., Carone, S., Trombley, C. et Yeatts, B. P. (2005). Vocational attainment of adults with CF. Success in the face of adversity. *Journal of Rehabilitation*, 71(2), 22-27.
- Darmon, M. (2008). *Devenir anorexique. Une approche sociologique* (1re éd. 2003). La Découverte.
- Dessein, S. (2022). Juger l'employabilité des chômeurs handicapés à travers le prisme d'une logique de performance. Une analyse ethnographique et statistique du tri des usagers à l'entrée du service public Cap emploi. *Revue des politiques sociales et familiales*, 1(142-143), 5-21.
- Eribon, D. (2012). *Réflexions sur la question gay* (1re éd. 1999). Flammarion.
- Giloux, N. (1996). *L'adolescent et la mucoviscidose*. Presses Universitaires de France.

- Havermans, T., Colpaert, K., Vanharen, L. et Lieven J., D. (2009). Health related quality of life in cystic fibrosis: To work or not to work ? *J Cyst Fibros*, 8(3), 218-223.
- Hogg, M., Braithwaite, M., Bailey, M., Kotsimbos, T. et Wilson, J. W. (2007). Work disability in adults with cystic fibrosis and its relationship to quality of life. *J Cyst Fibros*, 6(3), 223-227.
- Laborde-Castérot, H., Donnay, C., Chapron, J., Burgel, P.-R., Kanaan, R., Honoré, I., Dusser, D., Choudat, D. et Hubert, D. (2012). Employment and work disability in adults with cystic fibrosis. *J Cyst Fibros*, 11(2), 137-143.
- Lahire, B. (2012). *Tableaux de familles. Heurs et malheurs scolaires en milieux populaires* (1re ed. 1995). Seuil.
- Lahire, B. (dir.). (2019). *Enfances de classe. De l'inégalité parmi les enfants*. Seuil.
- Lhuilier, D. et Waser, A.-M. (2014). Maladies chroniques et travail: «Me rendre le travail vivable maintenant». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 16(1). DOI : 10.4000/pistes.2885
- Lhuilier, D. et Waser, A.-M. (2016). *Que font les 10 millions de malades? Vivre et travailler avec une maladie chronique*. Éditions Érès.
- Pombet, T. (2016). Être et ne pas être: la vulnérabilité identitaire des adolescents et jeunes adultes atteints de cancer. Dans B. Derbez, N. Hamarat et H. Marche (dir.), *La dynamique sociale des subjectivités en cancérologie* (151-166). Éditions Érès.
- Portsmouth, K. (2016). Révéler sa maladie chronique au travail: pourquoi, comment, avec quels effets? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 21(1), 169-180.
- Revillard, A. (2019). *Handicap et travail*. Les Presses de Sciences Po.
- Romerio, A. (2020). L'endométriome au travail: les conséquences d'une maladie chronique féminine mal-reconnue sur la vie professionnelle. *Connaissance de l'emploi*, 165.
- Segon, M. (2021). Révéler, dévoiler, c'est décidé, je le mets! Candidater en signalant son statut de «travailleur handicapé». *Formation emploi*, 2(154), 65-86.

- Shepherd, S. L., Hovell, M. F., Harwood, I. R., Granger, L. E., Hofstetter, C. R., Molgaard, C. et Kaplan, R. M. (1990). A comparative study of the psychosocial assets of adults with cystic fibrosis and their healthy peers. *Chest*, 97(6), 1310-1316.
- Targett, K., Bourke, S., Nash, E., Murphy, E., Ayres, J. et Deve-reux, G. (2014). Employment in adults with cystic fibrosis. *Occupational Medicine*, 64(2), 87-94.

Usages des dispositifs de formation continue chez les artistes en transition professionnelle

SAMUEL JULHE¹, EMILIE SALAMÉRO²

Nombreux sont les artistes chorégraphiques et de cirque à cesser leur activité scénique précocement, autour de 40 à 45 ans, laissant ainsi la place à une «seconde vie professionnelle». En effet, compte tenu de divers facteurs (usure physique, forme de jeunisme chez les employeurs, lassitude de situations d'emploi précaires, etc.), perdurer sur scène est plus complexe que dans d'autres arts du spectacle (Bourne-ton et *al.*, 2019). De ce fait, les représentants institutionnels chargés de proposer des dispositifs de soutien à ces artistes (Pôle emploi spectacle, AFDAS³, Groupe d'assurance santé AUDIENS, CND⁴, CNAC⁵, etc.) insistent régulièrement sur la nécessité d'un «accompagnement à la reconversion», d'autant que des mesures spécifiques à ce public ont été mises en œuvre depuis le début des années 2000, notamment en lien avec le thème de la formation (Julhe et *al.*, 2016).

Dans ce contexte, l'objectif de ce chapitre est d'interroger la manière dont ces deux catégories d'artistes mobilisent ou non les dispositifs qui leur sont dédiés et qui sont centrés

¹ Université Clermont Auvergne, Laboratoire d'études sociologiques sur la construction et la reproduction sociales (LESCORES UPU/UCA), associé au Centre d'études et de recherches sur l'emploi et les professionnalisations (CEREP EA 4692).

² Université Toulouse III/Centre de Recherches Sciences Sociales Sports et Corps (CRESCO EA 7419).

³ Assurance formation des activités du spectacle.

⁴ Centre national de la danse.

⁵ Centre national des arts du cirque.

sur un temps de formation. À rebours du terme de « reconversion », largement mobilisé dans le discours institutionnel et qui présuppose une mobilité sectorielle importante, voire qui en fait une norme (cf. infra), c'est la notion de transition professionnelle qui sera privilégiée pour conduire l'analyse. Celle-ci est définie comme « un enchevêtrement complexe de formation, d'emploi, de chômage, de mobilité, vécu par les individus et géré par un certain nombre d'institutions sociales » (Bouffartigue et al., 1989, p. 72). Sans préjuger *a priori* du degré de mobilité ou de son rythme, cette notion permet ainsi de rendre compte de dynamiques progressives ou plus abruptes, ainsi que de formes de mobilité à la bifurcation plus ou moins marquée (Julhe, 2017). Empiriquement, le propos s'appuie sur les données issues d'une enquête collective, menée entre 2014 et 2018⁶, et plus particulièrement sur :

- Une série d'entretiens réalisés auprès de trente-trois artistes chorégraphiques (dont vingt-quatre femmes, âgées de 28 à 66 ans) et de trente-et-un artistes de cirque (dont quatorze femmes, âgées de 29 à 64 ans) ayant entamé ou achevé une transition professionnelle au moment du premier entretien. Chacun-e a été interrogé-e à trois reprises (t0 ; t+9 à 12 mois ; t+18 à 24 mois) de manière à couvrir l'ensemble de leur carrière scénique et obtenir un suivi longitudinal des processus à l'œuvre ;
- Vingt-deux entretiens auprès de représentants nationaux et régionaux de structures mobilisées dans l'accompagnement des artistes intermittents du spectacle (ministère de la Culture, AFDAS, AUDIENS, CND, CPNEF-SV, etc.) ;
- Des sources documentaires composées de trente-huit documents administratifs produits entre le début des

⁶ Recherche financée dans le cadre de l'ANR JCJC « Sorties de Scène » (ANR N°13-JSH1-0010-01).

années 1990 et 2018, et portant spécifiquement sur les reconversions dans les deux sous-secteurs étudiés.

Partant de là, ce chapitre explicite dans une première partie trois types de séquence emploi-formation observées lors de ces phases de transition et organisées selon la manière dont la formation y est mobilisée. Une seconde partie traite quant à elle des formes de transactions qui s'opèrent entre individus et institutions lorsqu'il s'agit d'obtenir un soutien financier dans la poursuite d'une formation.

1. Quelle place pour l'accompagnement dans les séquences d'emploi des artistes entrés-es en « reconversion » ?

Sans pouvoir entrer ici dans la méthodologie de traitement de données, les entretiens réalisés auprès des artistes permettent de dégager trois grands types de séquences emploi-formation entourant le processus de transition. Ils rassemblent respectivement vingt-trois, treize et trente-huit individus, soit 35,9%, 20,3% et 43,8% des enquêtés-es.

La première forme de séquence emploi-formation observée, qui concerne trois personnes sur dix [23/64], se caractérise par une fin d'activité scénique rapide et nette, suivie d'une transition vers une autre activité professionnelle fortement connectée au monde du spectacle (administration de compagnie ou de structure culturelle, chorégraphe, mise en piste, professeur-e *freelance*, etc.). Autrement dit, la période au cours de laquelle se déroule le *turning point* (*i.e.* événement subjectivement jugé comme crucial en ce qu'il réoriente le cours de l'existence individuelle [Hughes, 1950]) est relativement courte et donne lieu à une mobilité de faible amplitude en ce qu'elle reste connectée au domaine du spectacle

vivant. Dans cette configuration, le recours aux formations diplômantes et/ou à l'accompagnement institutionnel apparaît absent ou peu mobilisé. Conscient de cette difficulté à toucher une partie des populations artistiques, les représentants institutionnels insistent sur le caractère « fuyant » et « anti-institutionnel » de ces publics.

« Généralement on trouve qu'il y a beaucoup de difficultés sur l'information et sur la mobilisation des droits [à la formation]. C'est compliqué de monter un dossier, mais chez les artistes et techniciens c'est encore plus compliqué. [...] Les intermittents sont des gens moins administratifs, qui sont un peu anti-institutions. » (Suzanne, AUDIENS, référente FPS, juin 2014)

Or, les raisons avancées par les interviewé·es au sujet du non-recours à la FPC sont plus nuancées. Les artistes ayant connu une activité scénique soutenue (nombre important de dates annuelles, déplacements longs et/ou à l'international, etc.) indiquent ne pas avoir eu recours à la FPC « faute de temps », c'est-à-dire compte tenu d'une activité dense et des contraintes collectives associées à des spectacles qui « tournent beaucoup ». Cette perspective signe une situation de non-demande et d'auto-exclusion compte tenu des contraintes professionnelles (Warin, 2016), en relation avec le fonctionnement usuel du collectif de travail et du marché de l'emploi artistique (Menger, 2011). Dans ces cas, l'activité scénique arrive à son terme alors que le *crédit réputationnel* de l'artiste reste important et cette ressource est mobilisée afin de favoriser l'insertion dans la nouvelle activité.

La seconde forme de séquence emploi-formation mise au jour concerne deux personnes sur dix [13/64] et renvoie aux configurations où les aspirations initiales concernant l'après scène sont les plus éloignées de la position sociale de départ et s'apparente à de réelles bifurcations (pilote d'avion de tourisme, ouvrier

soudeur, huissier de justice, informaticien, traducteur, etc.). C'est également dans ces cas que des arythmies peuvent être observées lors de la période de transition. La bascule entre ancienne et nouvelle activité ne se réalise pas de manière rapide, mais donne lieu à une sorte de « vide » ou de « temps mort » pour reprendre les termes des interviewé-es, correspondant à la phase de moratoire décrite au sujet des « reconversions subies » (Négroni et Mazade, 2019). Dans ce cadre, la réalisation de formations diplômantes (majoritairement de niveau 4 ou 5) est décrite, mais celle-ci intervient après l'arrêt de l'activité scénique et sans véritablement bénéficier d'un accompagnement institutionnel.

« J'ai contacté l'AFDAS pour voir s'il y avait moyen d'avoir un financement [pour une formation en Licence de langue]. Ils m'ont fait comprendre que ce n'était pas impossible, mais qu'il y avait peu de chance. Normalement, c'est pour des années diplômantes et là c'est une formation de quatre ans. Ils m'ont fait comprendre que je pouvais faire un dossier, mais que c'était compliqué, qu'il ne fallait pas trop compter dessus. Finalement, je n'ai même pas fait le dossier. Je me suis dit : "bon, on laisse tomber". » (Marie, née en 1979, danse, sortie du métier en 2012 après 12 ans de scène)

Une telle inadéquation entre projet valorisé et perspectives institutionnelles est fréquemment évoquée, les agent-es institutionnel-les étant tenus par le respect de règles de droit et/ou du caractère « porteur » en termes « d'employabilité » de la formation visée (Maillard, 2017). Sur ce plan, l'interaction vise régulièrement pour ces agent-es à infléchir le choix des artistes en direction d'un « projet plus adapté » en mobilisant les mécanismes propres à l'accompagnement social et à la redéfinition des prétentions professionnelles (Zunigo, 2008), ce qui peut parfois aboutir à l'abandon du recours au droit [7/64]. Les individus ayant suivi ce type de séquence sont également ceux pour lesquels la transition professionnelle est vécue

comme coûteuse ou douloureuse. Les épreuves⁷ liées au réengagement professionnel (changement de localisation géographique, intégration d'un nouveau collectif de travail, modification du régime temporel d'emploi, etc.) ne sont pas nécessairement concluantes et peuvent donner lieu à des revirements, la «reconstruction après changement» (Denave, 2015) étant alors plus longue à s'élaborer.

Le dernier type de séquence emploi-formation a été observé auprès d'un peu moins de cinq personnes sur dix [28/64]. Dans ces cas, la transition entre la scène et la nouvelle activité professionnelle est relativement progressive. Les deux activités sont réalisées parallèlement durant une période plus ou moins longue, l'une diminuant au profit de l'autre, à l'image des situations de «double activité» décrites par S. Denave (2015). Ici, la progressivité de la transition n'est pas associée à des situations de réversibilité, c'est-à-dire de retour vers la scène, tel que parfois observé dans le premier type de séquence. De plus, si des liens sont présents entre les deux activités, le nouveau métier nécessite plus qu'ailleurs un investissement en matière de formations diplômantes ou certifiantes, coûteuses à la fois financièrement et en temps. Ces formations permettent de conduire les individus vers des degrés de qualification relativement importants, qu'ils soient en lien avec le domaine culturel (technicien-ne du spectacle, chargé-e de diffusion, audio-descripteur, etc.) ou en dehors

⁷ Dans une filiation plus ou moins affirmée à la psychologie ericksonienne, plusieurs sociologues mobilisent les expressions de « crise biographique », « crise identitaire », « crise dispositionnelle », voire de « deuil », afin de rendre compte des changements survenant lors de transitions professionnelles. Or, le changement n'étant pas systématiquement associé à l'expression de difficultés intrapsychiques, c'est ici la notion d'épreuve qui est privilégiée afin de rendre compte des moments d'affrontement à l'incertitude, de modification du rapport de soi à soi et de soi aux autres, de reconfiguration des liens à l'environnement social, etc. (Julhe, 2017).

(praticien·ne somatique, infirmier·e, assistant·e des services sociaux, psychomotricien·ne, artisans, etc.). C'est dans ce cadre que les artistes mobilisent le plus les dispositifs de FPC. Toutefois, les enjeux étant importants (notamment sur le plan financier, dans la mesure où un dossier usuel représente entre 20 000 et 30 000 euros d'investissement), le traitement des demandes est conséquent. Dans cette épreuve en lien avec une demande de prise en charge institutionnelle, l'individu se doit de justifier lors de ses démarches et son accompagnement d'un « projet », auquel sont tour à tour accolés les qualificatifs de « fiable », « cohérent », « solide », « viable », etc. S'en suit une série de transactions entre demandeurs et demandeuses d'un côté, et agent·es administratif·ves de l'autre au cours desquelles il s'agit notamment de mettre en œuvre un récit et un argumentaire susceptibles d'être acceptés par l'institution.

2. Comment mener son accompagnement pour trouver la « porte de sortie » souhaitée ?

Les artistes qui sollicitent un appui institutionnel – correspondant majoritairement au type 3 cité plus haut et à une partie du type 2 – sont littéralement « guidés » par les agent·es institutionnel·les entre les dispositifs accessibles. Trois étapes ont pu être distinguées.

La première étape de la carrière d'un « dossier en reconversion » porte sur « l'orientation » vers la bonne source institutionnelle. En effet, entre 2006 et 2016, lorsqu'un·e artiste chorégraphique ou de cirque souhaite entamer une formation longue, deux cas de figure se présentent (cf. figure 1) :

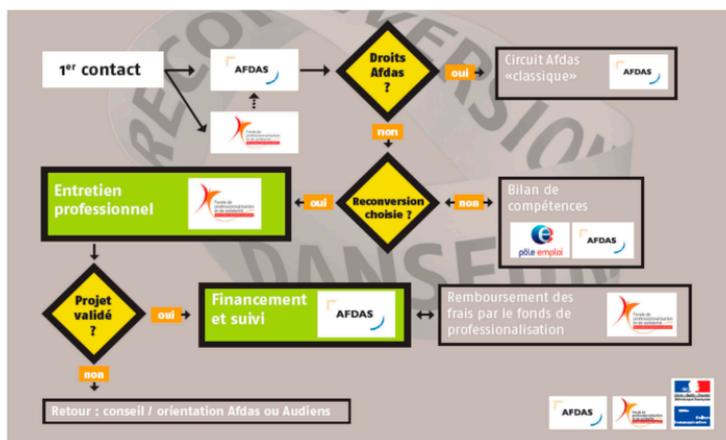
- Réaliser un Congé individuel de formation (CIF), lorsque l'individu est éligible auprès de l'AFDAS ;

- Ou solliciter le Fonds de professionnalisation et de solidarité (FPS)⁸ dont le budget permet, en concertation avec le groupe de protection sociale AUDIENS, de financer l'équivalent d'un CIF aux danseurs et danseuses ou artistes de cirque ayant cumulé au moins cinq années de cotisation mais ne disposant plus de droits à l'AFDAS.

Sur le plan formel, le critère de répartition entre « CIF classique » et prise en charge par le FPS est simple : être ou non ayant droit AFDAS. Or, les entretiens illustrent les jeux de renvoi auxquels se livrent les représentants institutionnels du fait du partage d'enveloppes budgétaires. Les ressources dont dispose l'AFDAS étant limitées, notamment pour le financement de CIF, les demandes entrent dans une logique de flux : les sollicitations réalisées en début d'annuité budgétaire ayant une plus grande probabilité d'être acceptées. Néanmoins, la manière dont les agent-es peuvent orienter vers un instrument plutôt qu'un autre – ce qui est caractéristique de l'autonomie des *street level bureaucrats* (Dubois, 1999) – est susceptible de conduire à des conflits de légalité. Pour les un-es, il s'agit de « tordre le cas » afin de le faire entrer dans les critères d'attribution du FPS tandis que les autres se retranchent derrière l'application des « textes de loi », tout en reconnaissant la possibilité d'une « négociation » tant qu'il est possible de se « justifier » au regard de l'esprit de la loi.

⁸ Créé le 1er avril 2007, ce fonds a vocation à traiter les « vulnérabilités professionnelles » d'une partie des intermittents du spectacle (Julhe et al., 2016).

Figure 1: schématisation du parcours d'un usager sur le dispositif reconversion « danse/cirque » (2006-2016)



Source: AFDAS – Fonds de reconversion des danseurs et circassiens, 2007-2015, 3COM0156-v04, mai 2015, communication personnelle.

Une fois les artistes orientés vers le « bon » dispositif, leurs dossiers sont soumis à une logique de sélection, qui débute par la réalisation d'un premier « entretien professionnel » visant d'une part, à déterminer le degré de « priorité » à accorder au dossier, opération s'appuyant sur un système de cotation (cf. figure 2); d'autre part, à évaluer « l'état du projet » que souhaite mettre en œuvre le demandeur ou la demandeuse et la place qu'y joue la formation.

Figure 2: exemple de système de cotation visant l'attribution d'un CIF par l'AFDAS

VALEUR	CRITÈRE DE PRIORITÉ
	Finalité de la formation
2	Formation inscrite au RNCP
2	Diplôme d'État
2	Demande résultant d'une VAE
1	Diplôme d'université ou de grande école
1	Diplôme d'école avec tests et jury professionnel
1	Certificat de qualification professionnelle (CQP)
	Points supplémentaires
2	Toutes formations inscrites au RNCP pour un candidat SANS diplôme
1	Formations inscrites au RNCP pour un candidat de niveau V vers un niveau supérieur
	Ancienneté dans la vie professionnelle
4	Plus de 15 ans
3	De 11 à 15 ans révolus
2	De 6 à 10 ans révolus
1	De 2 à 5 ans révolus
1	Demande déjà refusée pour incapacité financière (par année et par demandeur)
	Spécificité du demandeur
1	Danseur à compter de 35 ans
1	Musiciens et intermittents du spectacle

Source : AFDAS – Bilan d'activité 2006, p. 15.

Lorsque l'individu hésite sur la « voie de reconversion » envisagée, un bilan de compétences (BC) lui est proposé auprès d'un prestataire externe⁹. Néanmoins, ce BC peut

⁹ En 2012, le BC représentait 3,3% des actions de formation suivies par les artistes intermittentes. Source: CPNEF-SV / AFDAS, 2014, *La formation professionnelle continue dans le spectacle vivant – Données 2012*.

également être proposé afin de « vérifier » le degré d'engagement dans le projet, si des pistes n'ont pas été écartées, etc. *In fine*, cet instrument s'insère dans la logique de flux évoquée et fonctionne selon un critère implicite de priorisation des demandes dans une configuration où la concurrence augmente pour l'accès aux droits. Ainsi, le BC est présenté par plusieurs artistes comme un « passage obligé » dans la validation de la demande.

« J'ai appelé l'AFDAS [pour un projet de CAP] et ils m'ont dit : "le mieux, c'est de faire avec un conseiller d'orientation un bilan de compétence. La plupart des dossiers acceptés, ils ont fait un bilan de compétence". J'ai fait le bon élève, j'ai utilisé mes droits de DIF pour faire 24 heures avec une conseillère. [...] Suite au bilan de compétence, on va te dire : "voilà, vous êtes compétent pour tel type de truc". Et ensuite normalement tu fais ta demande de formation. Moi, je savais très bien ce que je voulais faire, j'avais déjà trouvé l'école... Je l'ai fait pour être sûr que le dossier passe. [...] Avec la conseillère, on s'est super bien entendu. [...] Au lieu de me faire passer tous les tests psychologiques, bidule, elle m'a fait un rôle de coach. [...] Le CV, la lettre de motivation, elle m'a aidé à tout organiser dans ma tête pour que ce soit clair dans ma demande à l'AFDAS, et elle après, elle a fait une petite lettre. » (Mathieu, né en 1975, cirque, sortie du métier entamée en 2014 après 13 ans de scène)

Il s'agit dans ce cas de faire « le bon élève » afin de maximiser les chances de valider le projet de formation, la connivence tissée avec la conseillère permettant alors d'organiser et présenter ses souhaits à travers la « petite lettre » prévue à l'attention de l'AFDAS.

Partant de là, à l'image d'autres salarié·es y ayant recours (Gonnet, 2020), une partie des interviewé·es [21/ 64] voient le BC comme une réelle opportunité de leur tendre « un miroir », afin de se « poser » et entreprendre une démarche « réflexive ». *A contrario*, une autre partie des artistes [12/64], notamment parmi celles et ceux qui étaient déjà réticent·es à l'égard des institutions et des usages de la formation (cf.

supra), le présentent parfois comme une opération qui « ne rime à rien », « n'a pas servi », voire comme « une erreur ». Les artistes pointent alors une forme de transaction insatisfaisante, due à la méconnaissance des spécificités sectorielles et à l'absence de réelles solutions face aux difficultés rencontrées, l'AFDAS et AUDIENS ayant fait le choix de sous-traiter les prestations de BC auprès de conseillères et conseillers « non spécialisés sur les intermittents du spectacle », comme il est désormais courant sur de nombreux volets des politiques de l'emploi (Heinrich-Pailleret, 2021). Par ailleurs, la crainte est toujours que le BC contribue à (ré)orienter trop fortement le projet initial.

Au-delà du BC qui sert notamment à identifier un besoin de formation, il s'agit également de faire valider le projet par l'instance de financement (AFDAS ou FPS), notamment en présentant sa connaissance du secteur. Or, les entretiens – aussi bien du côté des agent·es institutionnelles que des artistes – montrent que la validation d'un dossier ne s'appuie pas uniquement sur des éléments formels (réalisation d'un BC, enquête métier, promesses d'embauche). Tout l'enjeu de la relation de service consiste pour les artistes à plier l'usage du droit dans leur sens afin de suivre l'orientation initiale, cela malgré les éventuelles réticences institutionnelles. Au-delà des questions portant sur l'orientation vers une instance de financement ou une autre, et l'identification d'un besoin de formation longue, reste à faire valider le choix de formation. Ce qui pose problème aux agent·es administratif·ves sur ce plan, notamment du point de vue du respect des règles de droit, concerne les demandes portant sur une formation dont la durée dépasserait une année (étendue maximale d'un CIF) et/ou dont le caractère « porteur » en termes « d'employabilité » ne serait pas assuré. L'interaction vise alors pour les agent·es institutionnelles à infléchir le choix des artistes en direction d'un « projet plus adapté » en mobilisant les mécanismes propres à l'accompagnement social et à la redéfinition des prétentions professionnelles (Zunigo, 2008), ce qui peut parfois

aboutir à l'abandon du recours au droit [6/64 personnes, qui relèvent du type 2 décrit dans la première partie].

Néanmoins, une partie des artistes [12/64] – notamment celles et ceux déjà «[usagères et] usagers réguliers» des institutions et du droit (Silbey, 2018), conscient·es des marges de manœuvre des agent·es administratif·es et de leur propre capacité à faire «avec le droit» – négocient explicitement afin d'«arriver à faire passer le dossier», «présenter le truc pour que ce soit accepté», ou tout simplement «trouver un arrangement». La stratégie de demande de financement pour une formation longue peut ainsi s'inscrire sur plusieurs années et suivre la logique de flux du financeur. Il s'agit alors de montrer son engagement préalable dans le projet.

«J'ai commencé à constituer un dossier AFDAS l'année dernière. Fascia-pulsologie¹⁰ ça leur parlait pas... donc [la conseillère] m'a dit: "ils [les membres de la commission d'attribution] ont des cases, des manières de voir à qui ils donnent ou pas de l'argent. Vous, ils vont pas connaître du tout. Faut bétonner". [...] Ils peuvent prendre en charge une année, pas les trois ans de formation. Donc je me suis dit: "si je laisse passer la première année [financée sur fonds propres], je peux le faire pour la deuxième année" [...] Donc, je suis en cours de deuxième année, de fascia, avec toujours autant de motivation et d'intérêt [...] J'ai eu l'aide de l'AFDAS pour ma deuxième année. Donc, ça, c'était cool. [...] Ils sont arrangeants.» (Judith, née en 1973, danse, sortie du métier en 2012 après 14 ans de scène)

Finalement, la difficulté principale se pose lorsque l'objectif professionnel de la formation n'entre pas dans les logiques institutionnelles. Ainsi, un certain nombre de formations ne sont pas «reconnues» du fait de débouchés jugés incertains, ou non compatibles avec la conception

¹⁰ Thérapie manuelle de soulagement des douleurs par manipulation des fascias : membranes fibro-élastiques qui enveloppent l'ensemble des structures anatomiques du corps.

institutionnelle d'une « reconversion » dans le cas du FPS. Les artistes sont aussi incité-es à ne pas envisager « la formation pour la formation » mais à intégrer celle-ci dans une perspective d'employabilité et d'insertion professionnelle rapide, dans le sens où « on n'est pas là pour former des gens qui vont dans une impasse [...] la finalité elle n'est pas de se former, la finalité elle est d'avoir un emploi derrière » [Isabelle, AFDAS, conseillère carrière]. Un grand nombre de secteurs susceptibles d'attirer les artistes compte tenu de leurs expériences antérieures (thérapies somatiques, métiers de la médiation culturelle, etc.) leur sont souvent déconseillés au motif de ne pas correspondre à des « formations diplômantes reconnues », ou n'étant pas « vecteurs d'insertion sur leur bassin d'emploi ». Dans ce cadre, si l'accompagnement personnalisé présente *a priori* l'intérêt de prendre en compte l'individu et la spécificité de ses besoins (Maggi-Germain, 2004), dimension explicitement défendue par les député-es en charge du dossier de l'intermittence¹¹, il est également un moyen de renforcer le contrôle de l'institution sur ce dernier (Tiffon et al., 2017). Malgré tout, les interviewé-es démontrent là encore la manière dont ils et elles parviennent – parfois – à infléchir la posture institutionnelle ou à la contourner.

« La notation de mouvement¹² c'est des études de trois ans, qui sont pas du tout considérées comme une reconversion, puisque dans leurs statistiques ça n'amène pas à un emploi, ou très peu. C'est pas financé par l'AFDAS ou d'autres organismes de formation... Mais j'avais droit à ces formations, donc en même temps que je rentrais pour le 2e cycle de

¹¹ Gille, J.-P. (2013), *Les conditions d'emploi dans les métiers artistiques*, Rapport d'information déposé par mission d'information commune, Assemblée Nationale, 941.

¹² Système d'écriture visant à consigner le mouvement, notamment lorsqu'il est à vocation chorégraphique. Sans véritablement permettre une conservation des œuvres chorégraphiques, elle donne accès à la structure détaillée des pièces et offre une représentation de la manière dont elles sont construites.

notation j'ai aussi fait la demande d'une autre formation [de technicien du spectacle] qui durait 6 mois. J'étais prise pour les deux et j'ai discuté avec l'AFDAS en disant que je ne laisserais pas tomber la notation, peu importe si je devais la financer moi-même. [...] Donc j'ai profité quand même de leurs fonds CIF pour la formation de technicienne. On avait une formation payée et on avait un salaire, ce salaire donnait de nouveaux droits à des indemnités chômage. Avec ces droits-là j'ai pu en quelque sorte me financer l'autre formation [de notation]. Donc je suis sortie technicienne de cirque, et j'ai continué à travailler en parallèle en notation.» (Clara, née en 1967, cirque, sortie du métier en 2012 après 16 ans de scène)

Malgré tout, l'argument de «l'employabilité» est mobilisé de plus en plus fréquemment par les agent·es institutionnel·les (Maillard, 2017), notamment suite à l'entrée en vigueur de la loi n°2014-288 du 5 mars 2014, qui instaure cette dimension à travers «des listes de formation prédéfinies». Désormais, les artistes doivent viser des formations relevant notamment de «métiers en tension», mais qui ne permettent généralement qu'un transfert très partiel de leur expérience artistique et ne correspondent pas à leurs aspirations. Ce processus les conduit dans certains cas [7/64] à ne pas recourir aux dispositifs prévus pour adopter d'autres solutions, notamment en matière de financement des formations souhaitées.

Conclusion

Ce chapitre visait à exposer les usages de la formation au cours de la période marquant la fin de carrière dans un groupe professionnel marqué par un régime temporel spécifique. Ainsi, cette recherche montre, d'une part, que le recours à la formation n'est pas systématique et dépend conjointement du degré de mobilité envisagé et du *crédit réputationnel* dont dispose l'individu au moment de quitter

la scène; d'autre part, que l'accès à une formation financée relève d'une forme d'épreuve administrative visant à négocier la finalité et la durée de la formation souhaitée avec des agent·es tenant le rôle de *street level bureaucrats*. Elle contribue également à appréhender la manière dont les acteurs peuvent littéralement jouer avec les éléments idéologiques inscrits dans les règles de droit, par exemple la maximisation de «l'employabilité», toujours sujette à controverse (Tiffon et al., 2017), sans néanmoins remettre en cause les composantes hégémoniques qui fondent l'action des acteurs institutionnels (primat de la formation en situation de «reconversion»); son questionnement par les usagers et usagères revenant à rompre le dialogue avec les institutions supports et donc à engendrer des situations de non-recours par désaccord sur l'intérêt et la finalité de l'action. Dans ce cadre, le non-recours par non demande (Warin, 2016) pourrait apparaître comme l'expression d'une volonté de ne pas s'engager dans une transaction où la contrepartie attendue est jugée peu pertinente (devoir présenter un projet professionnel calibré selon certaines normes pour recevoir une aide). En définitive, les artistes intermittent·es semblent majoritairement faire «avec le droit» (Silbey, 2018), en s'accommodant de l'information et des instruments à leur disposition. Sur ce plan, il est néanmoins possible d'envisager que les lois n°2014-288 du 5 mars 2014 et n° 2018-771 du 5 septembre 2018, qui ont réformé le système de formation professionnelle, aient des effets à retardement et invisibles initialement. Ainsi, il conviendrait de poursuivre le travail entamé afin d'observer la manière dont les artistes se saisissent de ces droits reconfigurés.

Bibliographie

- Bouffartigue, P., Lagrée, J.-C. et Rose, J. (1989). Jeunes : de l'emploi aux modes de vie. Point de vue sur un champ de recherche. *Formation et emploi*, 26, 63-77.
- Bourneton, F., Chopin, M.-P., Cordier, M., Honta, M., Julhe, S. et Salamero, É. (2019). Garder les pieds sur scène. Conditions du maintien d'une activité artistique dans les secteurs de la danse et du cirque. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 50(2), 167-190.
- Denave, S. (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*. Presses Universitaires de France.
- Dubois, V. (1999). *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*. Economica.
- Gonnet, A. (2020). *Des orientations au travail. Une sociologie de la construction sociale des parcours, des expériences et des qualités professionnelles dans le cadre du bilan de compétences* [Thèse de doctorat en sociologie]. Conservatoire national des arts et métiers.
- Heinrich-Pailleret, F. (2021). *Le raccrochage professionnel des NEETs en Garantie Jeunes: de l'expérimentation à l'industrialisation du dispositif* [Thèse de doctorat en sociologie]. Université de Bordeaux.
- Julhe, S., (2017). *Contribution à une sociologie des parcours professionnels. Engagement et transitions dans les métiers de l'expertise corporelle* [Mémoire d'Habilitation à diriger des recherches]. Université de Reims Champagne-Ardennes.
- Julhe, S., Salaméro, É. et Honta, M. (2016). Construction d'un malentendu entre porteurs et destinataires d'un dispositif social. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.5199>
- Maillard, F., (2017). La politique de certification tout au long de la vie : vers la labellisation des actifs ? *Sociologies pratiques*, 2(35), 37-47.

- Maggi-Germain, N. (2004). La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés. *Droit Social*, 5, 482-493.
- Menger, P.-M., (2011). *Les intermittents du spectacle. Sociologie du travail flexible*. Éditions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociale.
- Négroni, C. et Mazade, O. (2019). Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires. *Recherche et formation*, 1(90), 97-102.
- Silbey, S. (2018). After legal consciousness. *Droit et société*, 3(100), 571-626.
- Tiffon, G., Moatty, F., Glaymann, D. et Durand, J.-P. (dir.) (2017). *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*. Presses Universitaires de Rennes.
- Warin, P. (2016). *Le non-recours aux politiques sociales*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Zunigo, X. (2008). L'apprentissage des possibles professionnels. *Sociétés contemporaines*, 2(70), 115-131.

Accompagner le PSE sans reclasser les salarié·es ?

Les rôles d'une cellule de reclassement en entreprise

ARNAUD VENDEUR¹

En 1993, la loi « Aubry » impose l'intégration de mesures de reclassement à tout plan social. Cette législation affecte alors de deux façons la gestion des licenciements économiques collectifs en France. D'un côté, elle généralise la mise en place de « cellules de reclassement » au sein des plans sociaux des entreprises de plus de cinquante salarié·es. D'un autre côté, elle favorise l'essor des cabinets privés d'*outplacement* auxquels une majorité d'employeurs délèguent bientôt leur obligation de reclassement. Ce sont donc désormais des consultant·es détaché·es dans les locaux ou à proximité des entreprises qui accompagnent, le plus souvent, les licencié·es dans ces « antennes emploi ». La multiplication de telles cellules au cours des trente dernières années a parallèlement suscité une littérature de sciences sociales dont les divers travaux convergent – en ce qui concerne les rôles qu'elles jouent en entreprise – vers deux résultats.

Du point de vue des salarié·es qui y adhèrent, d'une part, la majorité de ces recherches pointent la relative inefficacité des cellules en matière de reclassement externe. Qu'ils examinent avec un regard critique les taux de reclassement

¹ Sciences Po, Centre de sociologie des organisations (CSO), CNRS.

officiels² de cellules intervenues pour le compte d'entreprises industrielles ayant ainsi externalisé le reclassement de leurs licencié·es (Mazade, 2005 ; Beaujolin-Bellet et Bobbio, 2010 ; Roupnel-Fuentes, 2011 ; Moeneclae, 2018) ou qu'ils raisonnent à niveau agrégé sur la base de monographies régionales comparées (Bruggeman *et al.*, 2005 ; Ramonet, 2010) ou de données quantitatives à plus large échelle, administratives (Bobbio, 2006 ; Pasquereau, 2012) ou issues d'enquêtes conduites directement auprès des bénéficiaires (Aucouturier et Legros, 1996), tous ces travaux font le même constat : en général, un an après son licenciement, moins d'une licencié·e sur deux a retrouvé un emploi d'une durée supérieure à six mois. Ainsi, à côté d'autres facteurs explicatifs, l'effet propre des cellules sur les chances de retour à l'emploi de leurs adhérent·es s'avère extrêmement limité (Aucouturier et Legros, 1996) alors même que le reclassement constitue leur fonction essentielle³.

Du point de vue des employeurs qui recourent aux cabinets, d'autre part, quelques monographies permettent d'identifier trois rôles informels que les consultant·es semblent remplir, sous couvert de leur mission officielle, pour faciliter aux dirigeants la conduite de leurs plans sociaux. En orientant les licencié·es vers un « lieu d'accueil » puis vers « un ensemble de positions nouvelles, professionnelles et administratives », les cellules permettraient d'abord aux employeurs d'« acheter la paix sociale » (Moeneclae,

² Le taux de reclassement s'obtient en divisant le nombre de licencié·es ayant trouvé une solution après un temps donné par l'effectif total des licencié·es accompagnés. Au niveau de l'entreprise, la définition de ce taux est un enjeu central pour les différents acteurs en présence. Rémunérés en fonction de leurs résultats, les cabinets privilégient – en ce qui les concerne – des modes de calcul fournissant des bilans optimistes.

³ À défaut de les reclasser, les cellules peuvent parfois apporter aux licencié·es un soutien social et psychologique apprécié. Grâce au suivi régulier de conseillers et conseillères compréhensives, les antennes permettent en effet de prolonger le lien rassurant avec l'emploi et les collègues quittées, et donc de repousser la perte des repères et l'anonymisation relative qu'entraîne le chômage (Mazade, 2005).

2018, p. 54). En valorisant le licenciement comme une opportunité à saisir, les conseillers et les conseillères légitimeraient ensuite les procédures initiées par les directions et favoriseraient ainsi leur mise en œuvre (Guyonvarc'h, 2017). En endossant l'obligation patronale de reclassement dans le cadre de contrats de prestation de services fondés sur une obligation de moyens et non de résultats, les cabinets dilueraient enfin la responsabilité sociale des employeurs en matière de licenciements. Ils tendraient donc à préserver la réputation des dirigeants et à garantir, là encore, le déploiement serein des plans (*Ibid.*).

Saisissant, ce contraste entre l'inefficacité relative des cellules pour les salariées et leur reclassement, d'un côté, et l'apparente utilité de celles-ci pour les employeurs et leurs réductions d'effectifs, d'un autre côté, invite à approfondir l'étude de ces rôles informels. Pour ce faire, nous nous intéressons dans ce chapitre au plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) de Pétrolia⁴, un centre de R&D francilien d'une multinationale du secteur pétrolier affectée par la crise du pétrole de 2014-2016. Ce PSE – qui supprime 10 % des effectifs du site – présente la particularité d'avoir conduit à un taux de reclassement à six mois bien supérieur à la moyenne⁵. Mais comme nous le montrons plus loin, ce succès inhabituel du reclassement ne s'explique pas par les actions des consultantes de CAB, un cabinet d'*outplacement* présent sur site sous la forme d'une antenne emploi. La cellule n'y exerçant concrètement pas sa fonction officielle, le cas de Pétrolia offre dès lors la possibilité d'appréhender directement les rôles complémentaires et informels, concomitants ou successifs, qu'un cabinet peut jouer pour l'employeur. Quels

⁴ Les noms de l'entreprise, du cabinet de reclassement et des salariées ont été modifiés.

⁵ Appréhendé ici comme la proportion des licenciées disposant, six mois après leur départ, d'une solution tangible et durable (CDI, formation de plus de huit mois ou création d'entreprise), le taux de reclassement dépasse chez Pétrolia les 85 % (source syndicale).

sont ces rôles ? Correspondent-ils aux trois fonctions repérées dans la littérature ?

Pour répondre à ces questions, nous exploitons ici dix-neuf entretiens semi-directifs réalisés quatre à six mois après la fin du PSE auprès de salariées ou d'ex-salariées en CDI de cette entreprise. Issus d'un corpus plus large constitué grâce au concours d'enquêtées volontaires, ces entretiens évoquent tous CAB et surreprésentent les licenciées. Leur analyse permet d'identifier – à côté de sa fonction officielle de reclassement (ici neutralisée) – quatre rôles complémentaires que la cellule remplit pour l'employeur. Ces fonctions s'articulent à trois phases successives au cours desquelles CAB intervient pour le compte de Pétrolia⁶. Nous montrons d'abord qu'en atténuant l'opposition au plan et en préservant l'image de la direction, la cellule joue un double rôle d'acteur-tampon lors de la négociation du PSE (phase 1). Nous expliquons ensuite que la cellule fait office, durant la période des départs volontaires (phase 2), de courroie de transmission de la procédure de PSE initiée par l'employeur puis qu'elle constitue, à l'issue de cette seconde phase, un instrument à la fois de dissimulation et de légitimation de la sélection unilatérale – par la direction – des candidates au départ. Nous indiquons enfin que CAB se recentre sur son rôle formel de prestataire externe de reclassement après le départ des licenciées (phase 3) alors que la majorité des ex-salariées dont il a la charge sont déjà reclassées.

1. Un acteur-tampon

1.1. Une cellule attractive

Deux mois après l'annonce du PSE et quelques semaines après le début des négociations, la direction fait part aux

⁶ C'est nous qui délimitons ces phases.

salariées de l'arrivée, sur le site de l'entreprise, d'une antenne information-conseil ouverte à toutes et tous et animée par quelques consultant·es de CAB. Cadres et ingénieur·es (70 %) ou technicien·nes qualifié·es (25 %), les huit-cents salariées de Pérolia ne témoignent pas de la méfiance envers le cabinet qu'on a pu observer, y compris sur des populations similaires, dans d'autres entreprises en réduction d'effectifs (Bruggeman et *al.*, 2005 ; Ramonet, 2010 ; Guyonvarc'h, 2017). Au contraire, plutôt que de considérer la cellule comme une émanation de l'employeur, comme une entrave à la mobilisation collective ou comme un ultime « dispositif visant à évaluer leurs capacités personnelles et professionnelles » (Guyonvarc'h, *op. cit.*, p. 146), une majorité de salariées du parapétrolier saluent sa venue, CAB étant alors perçu comme un acteur-tiers digne de confiance. Présumée utile, l'antenne suscite même l'engouement de plusieurs dizaines d'intéressées qui, dès son arrivée, affluent pour prendre rendez-vous. La date de mise en place de la cellule, facteur déterminant de l'adhésion (Ramonet, *op. cit.*), et le travail de communication entourant cette installation contribuent à expliquer cet empressement.

L'analyse des propriétés sociales des enquêtées ainsi attirées en phase 1 par l'antenne permet de dégager deux profils non exclusifs de salariées alors très dépendantes de l'offre de suivi de la cellule. D'une part, la majorité des primo-accompagnées enquêtées se déclarent, à ce stade, menacées de licenciement. En effet, ils et elles appartiennent tantôt à des services au sein desquels la direction a initialement annoncé des suppressions de postes, tantôt à des catégories professionnelles soit totalement supprimées, soit partiellement supprimées au sein desquelles ils et elles s'estiment prioritaires au départ au regard des critères d'ordre et du mode de désignation des licenciées adoptés⁷.

⁷ Les membres licenciées des catégories partiellement supprimées sont celles et ceux qui totalisent, sur la base d'un calcul standardisé fondé sur cinq critères d'ordre (âge, ancienneté, charge de famille, handicap et évaluation

Concernées par le PSE, ces salariées ont particulièrement besoin de l'accompagnement individualisé de CAB. D'autre part, plusieurs enquêtées – prioritaires au licenciement ou non – se tournent durant cette phase vers la cellule en raison de leur insatisfaction à l'égard de leur travail chez Pétrolia et/ou du besoin de conseils qu'ils et elles expriment pour trouver une alternative ou faire avancer leur réflexion sur un projet de reconversion. Intéressées par le reclassement, ces salariées comptent également beaucoup sur l'expertise de ces consultant·es extérieures.

1.2. Des premières prestations décevantes

Mais l'enthousiasme des primo-accompagné·es laisse rapidement place à la déception. Qu'ils et elles aient déjà des pistes ou non, sept de nos huit interviewées ayant fréquenté la cellule au cours de la phase 1 expriment un mécontentement plus ou moins marqué à propos de leurs premiers rendez-vous. Dans leurs entretiens, les griefs formulés contre CAB sont nombreux : manque de compétences sur certaines reconversions envisagées, absence d'empathie, bilans de compétences proposés jugés inefficaces, défaut d'informations ou mise au point insuffisante avec l'employeur sur les renseignements à délivrer ou à garder, etc. Toutes ces critiques traduisent, en ce début de PSE, une inadéquation patente entre les besoins des salariées hautement qualifiées de Pétrolia et l'offre de suivi d'une cellule animée ici par des consultant·es « de la base », membres d'un groupe professionnel hétérogène dont on sait qu'il se caractérise par un fort *turnover* et une professionnalisation limitée (Guyonvarc'h, *op. cit.*).

professionnelle), le plus faible nombre de points. Dans ce PSE, les catégories totalement supprimées sont minoritaires par rapport aux catégories partiellement supprimées. Surreprésentées dans les services affectés par la réduction d'effectif et donc dans ces deux types de catégories progressivement définies au cours des négociations, les non-cadres sont les plus touchées par ce plan social.

Les appréciations négatives des primo-accompagnées enquêtées sur leurs premiers contacts avec la cellule indiquent que CAB tend alors à déroger à ses obligations d'écoute, d'information, d'évaluation, d'orientation, de transmission de méthodes de recherche et d'offres d'emploi, bref, d'opérateur de reclassement. Le décalage entre les prestations fournies et les attentes des accompagnées, et l'écart sous-jacent entre les propriétés sociales des accompagnantes et celles des salariées ici préventivement prises en charge font donc de cette cellule un « lieu d'accueil » bien mal configuré pour « acheter la paix sociale » (Moeneclae, *op. cit.*). Comme l'explique Fabrice, délégué syndical, les salariées font rapidement part de leur insatisfaction à leurs représentant·es qui en avertissent aussitôt la direction :

« Ça a moyennement bien marché. Il a fallu qu'on recadre rapidement [...] Quand on utilise des consultants, il y a les bons, il y a les moins bons, et on a eu des consultants qui n'étaient pas forcément à la hauteur. »

1.3. Le « recadrage » de l'acteur-tampon

Sans doute surprise des mécontentements qu'on lui rapporte à propos des premières prestations de ce cabinet parmi les plus renommés et les plus anciens du secteur⁸, la direction de Pétrolia ne tarde pas à rappeler CAB à sa mission. Fabrice précise :

« Pour le recadrage, la direction est elle-même intervenue pour s'assurer qu'un même consultant suive la même personne. »⁹

⁸ CAB est l'un des cinq plus grands cabinets d'*outplacement* nationaux.

⁹ La littérature sur les cellules souligne effectivement que le suivi personnalisé et la stabilité de l'équipe de consultant·es constituent, à côté de la concordance entre les propriétés sociales des accompagnantes et celles des accompagnées (Moeneclae, *op. cit.*), deux facteurs clefs de la réussite du reclassement (Ramonet, *op. cit.*).

Sommées par l'employeur de modifier leurs pratiques, les consultant·es s'exécutent. Toutefois, cette défaillance initiale de CAB, qui désillusionne une majorité d'enquêtées au début de la phase 1, a deux effets négatifs. Premièrement, elle discrédite durablement l'accompagnement proposé par le cabinet, tant aux yeux de certain·es travailleur·ses qui se rendent à la cellule à ce moment-là qu'à ceux de salarié·es qui auraient pu être intéressé·es par un suivi mais qui s'en abstiennent du fait des échos négatifs qui leur parviennent. Deuxièmement, elle contribue – malgré l'intervention de la direction – à éloigner provisoirement ou définitivement de CAB certain·es « accompagnés », soit parce que la menace de licenciement qui les concerne disparaît avec la poursuite des négociations¹⁰, soit parce que ces personnes concluent qu'il vaut mieux qu'elles gèrent par elles-mêmes leur reclassement.

Quoi qu'il en soit, la réaction immédiate de la direction face à la défaillance décriée de CAB met en évidence deux fonctions complémentaires que cet « acteur-tampon » est alors censé remplir pour l'employeur.

1.3.1. Atténuer l'opposition au PSE

De toute évidence, les insuffisances de CAB font courir un premier risque à la direction : celui de perdre le contrôle des négociations. En mandatant un cabinet perçu comme déficient, l'employeur perd en effet des garanties d'éviter un mouvement de protestation que CAB pourrait d'ailleurs lui-même déclencher. Or, les antennes emploi sont généralement mises en place pour prévenir la survenue des mobilisations, non pour attiser les tensions. Lieux à part dédiés à l'écoute et au conseil personnalisé, elles individualisent les

¹⁰ Si la répartition des postes supprimés au sein des services ne change pas avec les négociations, les contours des catégories professionnelles et le nombre des postes supprimés qu'elles contiennent évoluent tout au long de la phase 1.

licenciements (Mazade, *op. cit.*). En empêchant la confrontation directe avec les dirigeants, en séparant les salariées et en apaisant les mécontentements, elles désamorcent les conflits. Les cellules constituent donc bien, pour les employeurs, des moyens d'« acheter la paix sociale ». Mais tandis que la direction de Pétrolia installe la cellule pour amortir les oppositions au PSE et reprendre la main sur des négociations qui s'enlisent, CAB attire et déçoit précisément les deux profils de salariées (décrits plus haut) les plus enclins à participer à l'action collective (Vendeur, 2020). CAB provoque ainsi l'irritation de celles et ceux qu'il devait apaiser. Il produit donc l'effet inverse de celui que recherchait manifestement l'employeur en faisant précocement appel à cet « acteur-tampon ». D'où cette prompte réaction de la direction.

1.3.2. Occulter la responsabilité et préserver l'image de l'employeur

Cette défaillance représente un second risque pour la direction : celui de devenir le centre de toutes les critiques et, partant, de voir son image écornée. En sélectionnant un cabinet perçu comme déficient, l'employeur se voit certes reprocher le choix de CAB mais il sauve la face en « recadrant » immédiatement. En n'intervenant pas, la direction serait par contre doublement mise à mal. D'un côté, elle serait discréditée dans les intentions qu'elle affiche en confiant l'intégralité du reclassement à un tel cabinet. D'un autre côté, elle disqualifierait elle-même l'« acteur-fusible » qu'elle a mandaté pour encaisser les critiques à sa place. En effet, pourquoi l'employeur installe-t-il la cellule au cours des négociations si ce n'est pour que les salariées reportent sur les conseillers et les conseillères des reproches, tel le manque d'informations sur les catégories, qui lui sont imputables ? Le « recadrage » – qui consiste aussi pour les dirigeants à blâmer CAB – prouve là encore le rôle informel d'acteur-tampon de la cellule : chez Pétrolia comme ailleurs,

l'antenne est mise en place pour fournir des « coupables de substitution » (Guyonvarc'h, *op. cit.* ; Moeneclaey, *op. cit.*, p. 57). En interposant les consultant·es entre les salarié·es et elle, la direction dissimule ses responsabilités et préserve sa réputation dans l'opération contestée qu'elle conduit.

En somme, ce n'est pas pour assurer le bien-être psychologique ou l'avenir professionnel des salarié·es dont il entend se séparer que l'employeur installe puis « recadre » cette cellule facultative¹¹ intégralement financée par ses soins. C'est plutôt pour mener à bien son projet de PSE qu'il agit ainsi, cette intermédiation lui fournissant un moyen de contenir la contestation sociale et de protéger son image tout en accroissant, aux yeux des salarié·es et de leurs représentantes, l'acceptabilité du plan.

Finalement, la mise au point de la direction permet à la cellule de retrouver, dans la suite de la phase 1, un niveau d'activité plus faible mais non négligeable. Cependant, CAB tend toujours à passer à côté de sa mission officielle d'accompagnement, ses prestations restant insatisfaisantes aux yeux des enquêtées les plus inquietes qui tantôt poursuivent malgré tout leur suivi ou le débudent à la fin de la phase 1, tantôt sollicitent pour la première fois la cellule en phase 2.

2. Une courroie de transmission

La période des négociations (phase 1) s'achève avec la signature de l'accord majoritaire et la validation du PSE par l'administration du travail. Elle laisse place à une période de cinq semaines (phase 2) au cours de laquelle la direction propose aux membres des catégories partiellement ou totalement supprimées du PSE de candidater à un départ

¹¹ Légalement, la mise en place d'une antenne emploi reste optionnelle pour l'employeur.

volontaire dans le cadre d'un plan de départs volontaires (PDV) qu'elle concède au terme des négociations. Inclus dans le PSE, ce dispositif offre aux candidat·es éligibles de quitter Pétrolia avec les mêmes indemnités (très incitatives au départ) que celles dont vont bénéficier les licencié·es contraint·es.

En phase 2, CAB ne délaisse pas complètement son rôle d'acteur-tampon. Mais durant toute cette période de volontariat, la direction charge les consultant·es d'une mission formelle qui s'ajoute à leur travail officiel d'accompagnement vers le reclassement. Celle-ci consiste à évaluer, à la lumière de leur expertise, les dossiers de candidature des volontaires au PDV (une centaine de dossiers seront *in fine* déposés) et à leur attribuer un avis « favorable », « favorable avec réserve » ou « défavorable » en vue de leur examen en commission paritaire. D'abord garant du bon déroulement du PSE, CAB devient alors acteur délégué de sa mise en œuvre : la cellule se fait, en phase 2, courroie de transmission de la procédure de PSE initiée par l'employeur.

Nos entretiens montrent qu'en remplissant sa nouvelle fonction selon trois registres, CAB favorise aussi, dans ces trois situations, le processus de réduction d'effectif sans beaucoup s'investir dans son travail de reclassement des nombreuses et nombreux salarié·es autonomes et employables, souvent non prioritaires au licenciement mais éligibles à ce PDV séduisant, qui affluent dès lors à l'antenne¹².

2.1. Valider le reclassement autonome

Le premier cas de figure concerne huit des treize enquêtées qui sollicitent CAB en phase 2. Parfois brièvement reçues à la cellule en phase 1, ces huit enquêtées ont en commun de ne prendre qu'un seul rendez-vous en phase 2.

¹² Pour une analyse des facteurs explicatifs du départ volontaire des salarié·es de Pétrolia, voir Vendeur (2024, à paraître).

Obligatoire pour finaliser le processus de candidature, cette rencontre leur permet de faire valider le dossier de départ volontaire qu'ils et elles ont élaboré de façon autonome, c'est-à-dire sans l'aide de CAB. L'analyse de leurs entretiens montre que ces huit cadres et technicien-nés détiennent en effet les ressources suffisantes (forte employabilité, capital social, compétences acquises lors de précédentes transitions professionnelles, dispositions à gérer personnellement leur carrière, etc.) pour élaborer par eux ou elles-mêmes un dossier convaincant, centré sur un projet de reclassement correspondant à leurs aspirations profondes et solidement étayé (par des preuves d'actions de recherche d'emploi, des devis de formation ou des documents détaillés relatifs à une création ou à une reprise d'entreprise en cours).

Les cas de Lydie et Nabil illustrent comment de telles dispositions à l'autonomie mais aussi des savoir-faire acquis lors d'expériences de PDV et de reclassement antérieures (Lydie) ou un parcours dynamique au sein de diverses industries (Nabil) leur ont permis d'élaborer seules leur projet de reclassement :

« Quand ils ont annoncé le plan social, tous mes voyants se sont allumés, ça m'a rappelé trop de souvenirs [...] J'ai donc re-réfléchi [à quitter l'entreprise pour commencer un master]. Je savais comment faire [pour déposer une candidature au départ pour formation], ce n'était pas nouveau pour moi [...] J'ai ouvert mon CPF, je me suis renseignée sur l'ADEFIM de Pétrolia, j'ai contacté les gens, j'ai expliqué mon projet, j'ai tout fait moi-même [...] J'ai eu un rendez-vous avec eux [CAB] juste pour valider mon dossier. Comme j'avais tout monté, la conseillère n'a rien eu à faire en fait » (Lydie, 42 ans, technicienne assimilée cadre, bac+3, 10 ans d'ancienneté)

« La conseillère n'a rien fait et s'en voyait même un peu gênée. Elle avait l'air assez surprise que je sois autant avancé [dans la recherche d'emploi] et que ça marche si bien, aussi rapidement. Je ne pense pas qu'on soit beaucoup dans ce cas-là. J'avais l'habitude de gérer mes affaires tout seul, donc j'ai continué et ça a plutôt bien marché : il y a le diplôme, le CV,

le fait d'avoir vu plusieurs industries différentes... » (Nabil, 29 ans, technicien, bac+3, 3 ans d'ancienneté)

CAB valide donc automatiquement et à moindres frais (suivi minimal) les candidatures pour emploi, les projets de formation et les créations ou reprises d'entreprise de tels volontaires se dispensant volontiers de ses services.

2.2. Autonomiser et valider le reclassement autonome

Toutes et tous les salariées ne sont pas spontanément les actrices et les acteurs autonomes de leur reclassement. Non dotées de toutes les ressources nécessaires pour se reclasser sans l'intermédiation de la cellule, certaines se tournent vers CAB pour clarifier ou consolider leur projet de volontariat. Or, malgré le « recadrage » de la phase 1, la qualité perçue des prestations de l'antenne reste, en phase 2, en deçà des attentes. C'est donc loin de CAB que ces salariées moins à l'aise avec l'exercice du reclassement élaborent finalement leur candidature.

Qu'ils reviennent ainsi à la cellule (Damien) ou qu'ils la rejoignent lors de cette seconde phase (Sylvain, Daniel), trois enquêtés se plaignent du manque de compétences de leurs interlocutrices et interlocuteurs. L'absence prolongée de réponses à leurs questions et/ou le discrédit dont les consultant·es se rendent victimes obligent ces volontaires, techniciens relativement moins dotés, à candidater en entretenant *in fine* avec l'antenne le même rapport instrumental et distancié que Lydie et Nabil :

« La deuxième fois, ils m'ont aidé à refaire mon CV mais après, au niveau information, je n'ai pas eu grand-chose » (Damien, 32 ans, technicien, BTS, 5 ans d'ancienneté)¹³

¹³ Ce manque d'information nuira à la candidature de Damien : trop léger, le dossier qu'il constituera seul ne sera pas accepté.

« Donc j'ai monté un dossier comme ça, seul, parce que CAB, ils ne servent à rien. Toutes les questions d'ordre technique que j'avais, je me suis débrouillé. Chaque fois, je n'avais pas la réponse » (Sylvain, 37 ans, technicien, DUT, 2 ans d'ancienneté)

Qu'ils aient ou non des pistes ou des projets arrêtés, ces volontaires se voient contraints de trouver eux-mêmes les solutions à leurs problèmes, moins en raison des discours des consultant·es qui les enjoignent d'être acteurs d'une mobilité vécue comme une opportunité (Guyonvarc'h, *op. cit.*) qu'en raison de la faiblesse *perçue* des compétences de leurs conseillers et conseillères et de la vacuité *ressentie* du suivi offert et des propos tenus par ces professionnel·les. En alimentant la perplexité à l'égard d'un langage qui consiste à « construire l'idée » qu'un accompagnement est proposé et réalisé (Moeneclaey, *op. cit.*, p. 55), ces propos cristallisent les mécontentements :

« La personne que j'ai eue en face de moi, pas beaucoup d'expérience, beaucoup de vent. Je m'attendais vraiment à autre chose. Elle me disait qu'il fallait que je fasse un bilan comptable alors qu'elle n'avait pas été foutue d'éviter la faillite de sa boutique de bougies parfumées ! Par contre, elle a les arguments, le vocabulaire, elle parle parfaitement le langage. J'étais persuadé que j'avais affaire à quelqu'un qui avait géré une entreprise ou qui avait fait du management de personnes [...] Elle m'a donné un canevas et j'ai brodé à l'intérieur » (Daniel, 61 ans, technicien, CAP, 32 ans d'ancienneté)

Cette situation d'autonomisation forcée des volontaires en besoin d'accompagnement conduit finalement CAB à valider favorablement la plupart des dossiers que finissent par lui soumettre ces « accompagnés ».

2.3. Valider le reclassement différé

Le troisième cas de figure concerne quelques salarié·es qui, face au succès du PDV, décident en dernière minute d'y

candidater pour bénéficier des indemnités très attractives auxquelles il donne accès ou pour d'autres raisons. Or, la courte période de volontariat (cinq semaines incluant les fêtes de fin d'année) et le caractère tardif de leur décision privent ces volontaires d'un temps de réflexion et d'accompagnement suffisant. Ces conditions les obligent à privilégier, pour leur dossier, non pas l'option de reclassement (parfois encore indéterminée) qu'ils souhaiteraient concrétiser mais la plus convaincante. Leur recours à la cellule en fin de phase 2 s'avère donc lui aussi instrumental. Ainsi, à l'approche de la date butoir, le travail « d'accompagnement » des consultantes tend à se réduire à un simple enregistrement des candidatures. Il s'oppose également à un véritable travail de reclassement puisque, consciemment ou non, le conseiller ou la conseillère valide – peut-être dans l'intérêt du ou de la salarié-e mais assurément dans celui de l'employeur – un projet fictif qui certes facilite le départ mais retarde aussi le début du reclassement réel. Sandra explique par exemple comment, en cédant à la pression de son manager qui la harcèle depuis plusieurs mois, elle décide de candidater un vendredi :

« La date butoir pour la remise des dossiers, c'était le mardi. Donc, vendredi, j'ai appelé CAB de toute urgence pour avoir un rendez-vous le lundi [...] J'ai bossé tout le week-end pour constituer un dossier mais pas avec une réflexion très aboutie sur la suite, parce qu'en deux jours, c'est léger, surtout le week-end [...] J'ai un peu biaisé le système, en me disant : "je n'aurai pas forcément ce que je veux faire, mais je mets ce qui pourrait aider à faire que mon dossier ait l'air construit et cohérent, et qu'il soit accepté" [...] J'ai rencontré la personne de CAB qui m'a mis un accord favorable avec réserve » (Sandra, 33 ans, cadre, bac+5, 3 ans d'ancienneté)

Si, dans le cas de Sandra, le travail de CAB est réduit à la portion congrue, d'autres volontaires disposant d'un peu plus de temps bénéficient de quelques indications de la part de la cellule. C'est le cas de Samir qui explique ici

comment, induit en erreur par sa conseillère, il cherche en urgence une promesse d'embauche en CDI (en réalité non nécessaire, comme il le découvrira plus tard) alors qu'il souhaiterait poursuivre avec une formation :

« Je me suis dit que c'était plus facile d'obtenir, dans le temps imparti, une promesse d'embauche en CDI que de trouver un MBA et une école. Parce que c'était la période de Noël, je savais que tout allait être fermé, que c'était impossible d'avoir un retour alors que les sociétés de services sont très réactives » (Samir, 27 ans, cadre, bac+5, 3 ans d'ancienneté)

Au total, toutes et tous les enquêtés qui fréquentent la cellule en phase 2 gèrent leur potentiel reclassement selon ces trois registres d'autonomie. Plus que d'accompagner le reclassement des salariées, la cellule – au service de l'employeur – accompagne là encore la bonne marche du PSE en validant « à la chaîne » les dossiers de candidature de salariées à qui elle n'est pas en mesure de fournir – du fait de ses ressources internes ou de la temporalité du PSE – l'accompagnement personnalisé que certaines d'entre elles et eux, moins dotés, espèrent.

3. Un instrument de dissimulation-légitimation

En phase 2, la cellule agit d'autant mieux comme une courroie de transmission que les salariées sont, dès le début de cette deuxième séquence, informées que CAB siègera au sein de la commission paritaire de validation. Composée de représentantes de la direction, du personnel et de CAB, cette instance se réunit peu après la fin de la période de volontariat avec l'objectif officiel d'examiner les dossiers, de délibérer collégialement puis d'accepter ou de refuser les départs volontaires. Ainsi la cellule attire-t-elle en phase 2 des candidates soucieuses et soucieux de savoir comment

renforcer leur dossier pour obtenir d'elle un « avis favorable » et s'attacher son soutien en commission.

Mais, comme plusieurs enquêtées le déplorent, les représentant·es du cabinet et du personnel ne siègent qu'avec voix consultative au sein de ce collectif. Comme dans la majorité des PDV, la direction se réserve ici un droit de veto (Bourguignon et Garaudel, 2012). Quelques entretiens de volontaires montrent que l'employeur est effectivement allé plusieurs fois à l'encontre des avis formulés par la cellule dans sa décision finale. C'est par exemple le cas de Sandra dont le départ est accepté sans difficulté en dépit d'un avis « favorable avec réserve » des consultant·es. C'est également le cas de Cécile dont le volontariat est refusé malgré un avis « favorable » de CAB :

« Et mon dossier a été refusé [...] Ce qui m'a été dit officieusement par la personne qui était dans la commission, c'est que la direction ne voulait pas me laisser partir » (Cécile, 37 ans, cadre, bac+5, 11 ans d'ancienneté)

À quoi sert donc la participation consultative de CAB à cette commission, si ce n'est à voiler et à légitimer – par le recours à un expert professionnel extérieur – la sélection interne, unilatérale et arbitraire des volontaires par la direction ? Associer officiellement au processus de décision à la fois les consultant·es de CAB et les représentant·es du personnel permet en effet à l'employeur de diluer et de minimiser – pour les regards externes – sa responsabilité dans le choix des candidat·es au départ tout en donnant à croire que la sélection « paritaire » des salarié·es *volontaires* se fait, en partant de leur initiative, dans leur propre intérêt. De même que le système des catégories professionnelles, des critères d'ordre et du calcul de points négocié en amont avec les instances représentatives du personnel offre d'abord à la direction de circonscrire de façon dissimulée et légitime le périmètre des salarié·es dont elle veut se séparer (Guyonvarc'h, *op. cit.*), ce pluralisme de façade permet

ensuite à l'employeur de mieux faire accepter sa propre décision en ce qui concerne, parmi les volontaires des catégories ciblées, celles et ceux qu'il veut bien laisser partir.

D'ailleurs, on remarque que très peu de candidat·es reçoivent un avis « défavorable » de la part de la cellule. Damien est notre seul enquêté dans ce cas. Bien trop léger au regard des critères d'évaluation, son dossier ne pouvait être validé sans que CAB n'y engage sa réputation professionnelle. Hormis cette exception, la possibilité laissée à la cellule de recourir à la catégorie intermédiaire « favorable avec réserve » pour qualifier les dossiers qu'elle juge insuffisants maximise les marges de sélection de la direction. En n'écartant ainsi que les cas extrêmes, indubitablement sujets à litiges, CAB laisse toute latitude à son client de licencier – sous couvert de son avis et parmi un maximum de candidat·es déclarés – les volontaires de son choix, le jeu des catégories et des critères d'ordre devant *in fine* compléter cette sélection si le nombre des candidatures acceptées n'atteint pas le contingent de départs espéré. En somme, ce grand pouvoir discrétionnaire s'avère d'autant plus utile à l'employeur que le PDV est ici un succès : parmi les quelque soixante-quinze salariées quittant finalement Pétrolia avec le PSE, quatre sur cinq sont des volontaires dont la direction a, sous couvert de CAB, accepté la candidature au départ.

4. Un prestataire externe

Au cours des phases 1 et 2, le cabinet s'investit donc davantage dans l'accompagnement du PSE que dans celui des licenciés. Ce n'est qu'après les licenciements que CAB se recentre sur sa fonction officielle de sous-traitant délégué de l'obligation de reclassement de l'employeur. En effet, le reclassement externalisé des licenciés se poursuit au cours des douze à dix-huit mois que durent leurs

congés de reclassement (phase 3). La cellule étant dissoute au moment des ruptures de contrats, c'est depuis le siège de CAB que les consultant·es, non forcément les mêmes, suivent alors les ex-salarié·es. Une telle externalisation géographique profite encore à l'employeur : en évacuant rapidement des murs de l'entreprise la problématique du suivi plus ou moins difficile des licencié·es, cette mise à l'écart permet à Pétrolia de tourner la page du PSE dès les ruptures de contrats notifiées.

Mais, tandis que CAB endosse pleinement son rôle de prestataire de reclassement, la majorité des ex-salarié·es enquêté·es se sont déjà reclassées de façon autonome, autrement dit, disposent déjà d'un CDI ou d'une solution tangible pour la durée du congé : une formation diplômante (de douze mois le plus souvent) ou une création ou reprise d'entreprise. Parmi nos dix enquêté·es finalement licencié·es, sept jugent cette aide de CAB parfaitement inutile ou inadaptée par rapport à leurs situations et expliquent s'en tenir au suivi minimal obligatoire avec leur conseillère ou conseiller.

En revanche, les trois autres enquêtés licenciés fréquentent beaucoup plus régulièrement les consultant·es du siège en phase 3. Ayant tardivement décidé de se porter volontaires, ils n'ont sollicité qu'une fois la cellule (en phase 2) pour valider leur dossier. Parmi eux, deux restent à reclasser au moment où nous les rencontrons. D'un côté, Samir et Ludovic sont satisfaits des nombreux entretiens individuels et ateliers dont ils bénéficient. Samir vient de voir sa candidature à un MBA d'un an acceptée tandis que Ludovic, cadre de 39 ans très exigeant quant à son prochain travail, poursuit avec CAB ses recherches d'emploi. D'un autre côté, Gérard, cadre de 59 ans proche de la retraite, se montre plus critique à l'égard de ces « gens qui vendent du vent » et qui veulent à tout prix qu'il crée rapidement son entreprise, ce qu'à son âge il n'est pas réellement disposé à faire.

Conclusion

Le taux de reclassement largement supérieur à la moyenne qu'on observe six mois après ce plan social tient donc bien plus aux caractéristiques du PSE et du PDV de Pétrolia, d'une part, et aux propriétés sociales de ses ex-salariées, hautement qualifiées et employables, d'autre part, qu'à l'accompagnement des consultant·es. Un tel constat rejoint les conclusions de la littérature qui souligne l'influence prépondérante, comparée à l'apport « modeste » des cellules (Aucouturier et Legros, *op. cit.*), de facteurs organisationnels mais aussi individuels sur le reclassement (Bobbio, *op. cit.* ; Pasquereau, *op. cit.*). Rarement déterminant dans la solution de reclassement adoptée, l'appui restreint des consultant·es de CAB – occupées à « construire l'idée » qu'un reclassement est proposé et réalisé (Moeneclaeys, *op. cit.*) – concorde en définitive avec leurs discours et injonctions à la responsabilisation individuelle (Guyonvarc'h, *op. cit.*). Quant au comportement autonome voire proactif des reclassées de Pétrolia, il coïncide lui aussi avec cette rhétorique qui se trouve, en retour, légitimée par le succès qu'elle semble ainsi produire. Mais, comme le montrent nos données centrées sur le point de vue des salariées, ce sont moins ces discours qui individualisent le rapport à l'emploi que « l'accompagnement » de la cellule et les différents facteurs organisationnels et individuels du reclassement évoqués. En somme, CAB s'avère ici rétribué pour des résultats qui ne sont pas complètement les siens, un tel constat plaidant à nouveau pour le développement – déjà maintes fois préconisé – d'une « véritable démarche de contrôle et d'évaluation » des cellules (Ramonet, *op. cit.*, p. 55).

En outre, l'analyse du PSE particulier de Pétrolia montre que si l'utilité du cabinet reste limitée pour les licenciées, elle l'est beaucoup moins pour l'employeur. Les quatre rôles informels, concomitants et/ou successifs, que nous avons identifiés et que CAB remplit à l'égard de la

direction tout au long de la chronologie de cette réduction d'effectif convergent vers le même but : faciliter la mise en œuvre du plan de licenciements tout en défendant l'image de l'employeur. Liés les uns aux autres, ces rôles rejoignent certaines des trois fonctions pour les directions repérées dans la littérature et les complètent. Ils renvoient, de façon logique, au lien de dépendance contractuelle qui unit un employeur-client subordonnant et un cabinet-prestataire subordonné, tenu par une obligation de moyens et non de résultats envers les (ex-)salariées « accompagnées ». La nature de cette relation permet de comprendre pourquoi CAB ne joue véritablement – et à moindres frais – son rôle officiel de professionnel du reclassement qu'après les licenciements (en phase 3), quand l'essentiel du travail est ici déjà fait.

En fin de compte, les cabinets d'*outplacement* constituent pour les directions des alliés efficaces, comme le confirme le fait qu'en dépit de leurs faibles résultats et de la défiance qu'ils suscitent chez les salariées, leur recours soit quasiment devenu systématique à l'occasion des PSE de grande ampleur. Indispensables pour les employeurs, ces cabinets s'avèrent donc rémunérés pour bien d'autres services rendus que leur mission officielle de reclassement.

Bibliographie

- Aucouturier, A.-L. et Legros, M. (1996). Retrouver un travail après un plan social. L'apport modeste des cellules de reclassement. *Consommation et modes de vie*, 109.
- Beaujolin-Bellet, R. et Bobbio M. (2010). « Développer une véritable démarche de contrôle et d'évaluation » des cellules de reclassement. *La Revue de l'Ires*, 3(66), 35-61.
- Bobbio, M. (2006). Les plans de sauvegarde de l'emploi : accompagner les salariés sans garantie d'un retour vers l'emploi stable. *Premières Synthèses*, 28.2.

- Bourguignon, R. et Garaudel, P. (2012). Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser. *La Revue de l'Ires*, 1(72), 91-114.
- Bruggeman, F., Paucard, D. et Tuchsziroer, C. (2005). Privé-Public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs. *Document de travail de l'IREs*, 05-03.
- Guyonvarc'h, M. (2017). *Performants... et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements*. Presses Universitaires de Rennes.
- Mazade, O. (2005). Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord. *La Revue de l'Ires*, 1(47), 195-214.
- Moeneclay, V. (2018). Le reclassement des licenciés économiques. « Acheter la paix sociale » et distribuer les salariés. *Agone*, 62, 53-71.
- Pasquereau, A. (2012). Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2011 : après une forte baisse en 2010, les entrées en CRP, CTP, CSP et le nombre de PSE se stabilisent. *Dares Analyses*, 076.
- Ramonet, M. (2010, 25 janvier). Les cellules de reclassement. *Rapport du Conseil économique, social et environnemental*.
- Roupnel-Fuentes, M. (2011). *Les chômeurs de Moulinex*. Presses Universitaires de France.
- Vendeur, A. (2020). Les configurations explicatives de la participation individuelle à l'action collective. Le cas de salarié.e.s d'entreprises en réduction d'effectifs. *Revue française de science politique*, 70(2), 209-236.
- Vendeur, A. (2024, à paraître). Partir avec le plan de départs volontaires ? La décision de mobilité externe en perspective. Dans P. Castel et M.-E. Chessel (dir.), *À la recherche de la décision. Études de cas en sciences sociales*. Presses Universitaires du Septentrion.

Les principes vertueux de l'accompagnement au prisme d'expériences plurielles de reconversion

BÉATRICE DELAY¹

Un ensemble de dispositifs visant à soutenir les individus dans leurs mobilités professionnelles (CEP, aide à la création d'entreprise, bilan de compétences, CPF, PTP, Transitions collectives, ProA, Projet Démissionnaire...)² ont été créés ou reconfigurés par la loi du 5 septembre 2018 et les plans de relance successifs. Différents espaces de régulation mettent en discussion des éventuels amendements de ces dispositifs d'appui aux transitions pour en accroître l'efficacité.

France compétences, qui souhaitait contribuer à la réflexion collective, a interrogé, en 2021, cinquante-deux personnes³ qui ont changé de métier entre 2016 et 2021, soit par mobilité interne à l'entreprise (cinq), soit en mobilité externe c'est-à-dire en changeant d'employeur (trente-neuf), soit en créant leur propre structure (huit). Ces différentes trajectoires constituent le périmètre de ce que nous qualifions ici de reconversion. Les entretiens⁴, centrés sur

¹ France Compétences, associée au CRTD-Cnam.

² CEP : Conseil en évolution professionnel ; PTP : Projet de transition professionnelle ; CPF : Compte personnel de formation ; ProA : Reconversion par l'alternance.

³ Quarante entretiens individuels de type « récits biographiques » et douze dans le cadre d'entretiens collectifs. Les profils des personnes interrogées couvrent une large diversité en termes de sexe, âge, catégorie socio-professionnelle (CSP), niveau de diplôme, statut, secteur, taille d'entreprise et région de résidence.

⁴ Ces entretiens ont été réalisés dans le cadre d'une vaste étude, quantitative et qualitative, sur les transitions professionnelles, qui couvrait un champ plus large que les changements de métier (France Compétences, 2022).

les processus par lesquels s'est fabriqué le souhait de changer de métier, sur les ressources mobilisées, les aléas et obstacles rencontrés, ont été enrichis par trois réunions conduites auprès de professionnelles en contact avec le public⁵. L'ensemble de ce corpus constitue le matériau empirique analysé dans la présente communication.

Nous montrons dans quelles mesures les parcours et représentations des individus éclairent les forces et zones de fragilités de l'offre d'accompagnement. Ils rendent visibles les écarts entre, d'un côté, les conceptions et principes d'action qui la sous-tendent, de l'autre, les attentes et vécus de ses bénéficiaires, effectives ou potentielles. Ils désignent ainsi des pistes de réflexion pour l'action publique. Notre développement se structure autour de trois moments clés de ces processus de changement de métier : leur contexte d'émergence, l'identification d'un objectif d'atterrissage et la concrétisation du projet.

Profil des enquêtées

- **Sexe** – 29 femmes / 23 hommes
- **Age** – 25-35 ans : 11 / 36-50 ans : 28 / plus de 50 ans : 13
- **Niveau de diplôme (avant reconversion)** – sans diplôme : 6 / CAP : 11 / Bac : 7 / Bac +2 (BTS, DUT) : 11 / Bac +3/4 (licence/maitrise) : 9 / Bac +5 : 8
- **CSP (avant reconversion)** – ouvriers et ouvrières : 13 / employé-es : 15 / professions intermédiaires : 14 / cadres : 10

⁵ Conseil en Évolution Professionnelle, Association Pour l'Emploi des Cadres, Associations de Transition Professionnelle.

Métiers représentés (d'origine et d'arrivée)

- *ouvriers et ouvrières* : cariste, magasinier, agent-e d'entretien et de propreté, électricien/électricienne, technicien-ne de maintenance, conducteur/conductrice d'engins, chauffeur routier/chauffeuse routière, peintre, boulanger/boulangère, ébéniste, cuisinier/cuisinière, menuisier/menuisière
- *employé-es* : serveur-se, assistant-e maternelle, aide-soignant-e, aide à domicile, téléconseiller/téléconseillère, agent-e de surveillance et de sécurité, hôtesse de caisse, moniteur/monitrice d'auto-école
- *professions intermédiaires* : chargé-e de mission RH, coiffeur-se, infirmier/infirmière, commercial-e, comptable, contremaître, formateur/formatrice, assistant-e (direction, medico-social, administratif), kinésithérapeute, éducateur sportif/éducatrice sportive, chef-fe de chantier, conseiller/conseillère Pôle Emploi, naturopathe, sophrologue, chef-fe d'une activité de réparation de cycle
- *cadres* : traducteur/traductrice, cadre medico-social, cadre d'entreprise (administration, finance, fonction commerciale), ingénieur-e informatique, consultant-e, juriste, chargé-e d'études, dessinateur/dessinatrice, ingénieur-e pédagogique, responsable de magasin
- **Au cours de leur processus de reconversion** : 27 personnes sont passées par le chômage / 32 personnes ont été accompagnées / 44 personnes ont suivi une formation

1. L'émergence d'un souhait de reconversion

1.1. L'insatisfaction, un moteur de la reconversion

L'insatisfaction ressort comme une dimension omniprésente dans les motifs invoqués par les personnes interrogées pour justifier leur engagement dans une dynamique de reconversion. Ce constat, confirmé par les professionnel·les de terrain, relativise l'opposition binaire entre reconversions subies et volontaires (Negrone et Mazade, 2019) ; les frontières semblent devenues nettement plus poreuses. Il contribue, par ailleurs, à expliquer que des enquêt·e·s ne considèrent pas la possibilité offerte dans certains dispositifs (tels que Transition Collective) de retrouver son emploi en cas d'échec comme une garantie attractive dans la mesure où ces personnes souhaitent avant tout fuir une situation qu'elles jugent insatisfaisante voire douloureuse. Cette insatisfaction génératrice d'un désir de changement, n'est, en outre, pas l'apanage des secondes parties de carrière et s'observe en début de vie active⁶. Les entretiens permettent de distinguer trois registres de cette insatisfaction.

Le premier a trait à l'insécurité de l'emploi. Il concerne des salarié·es qui se sentaient à plus ou moins à court terme menacé·es par un risque de licenciement, ou des demandeurs et demandeuses d'emploi confronté·es à des recherches infructueuses dans leur domaine d'origine ; les causes pouvant être variées : déménagement dans un territoire faiblement doté en opportunités, inaptitude consécutive à un accident ou une maladie, détention de compétences obsolètes par rapport à celles requises par les employeurs.

Le second registre renvoie aux propriétés contractuelles de l'emploi occupé : un niveau de rémunération jugé

⁶ Un résultat qui converge avec les travaux du Céreq soulignant combien les inflexions et reprises d'études dès les premiers temps de la vie professionnelle sont de plus en plus fréquentes à tous les niveaux de diplômes (Alexie, 2020).

trop bas, un statut précaire ou des horaires de travail atypiques, voire imprévisibles. Le déclencheur ayant entraîné le passage à l'acte peut être de nature personnel. C'est le cas de femmes qui, suite à une séparation, se retrouvent en charge d'une famille monoparentale.

Le troisième registre correspond au sens du travail que l'on peut structurer autour de trois ingrédients dans le prolongement de Coutrot et Perez (2022) : son utilité sociale, sa conformité à des normes éthiques, et la capacité de développement qu'il confère aux travailleurs et travailleuses. Des enquêté-es ne voyaient en effet plus d'intérêt à leur activité, n'y trouvaient plus les ressorts pour s'y sentir bien ou apprendre des choses nouvelles. Là encore les histoires sont plurielles, mais elles font toutes écho à ce que Y. Clot (2010) nomme le « travail empêché ».

1.2. Appauvrissement de l'activité et conflit éthique : des préoccupations qui traversent les catégories socioprofessionnelles/

Le sentiment d'une perte du sens du travail s'origine à plusieurs causes. Des enquêté-es craignaient ou constataient un appauvrissement de leur activité, en raison d'un rétrécissement de leurs perspectives d'évolution ou de l'arrivée d'une technologie numérique ayant eu pour effet de contracter l'espace de mobilisation de leurs savoir-faire. Ainsi un ancien manutentionnaire dans la logistique, indique combien l'introduction de la commande vocale a écrasé les sources de plaisir qu'il retirait de son travail. Si hier il disposait d'une relative autonomie dans ses préparations et déplacements, et activait des ressources cognitives pour s'organiser de manière coordonnée avec ses collègues, brutalement, son activité s'est limitée à sa composante exécutive dictée par des consignes délivrées par un casque audio.

Des enquêté-es relatent également des situations de dilemme éthique qui les mettaient en porte-à-faux avec leurs valeurs. Ces personnes étaient acculées à produire un

travail dégradé à cause de la pression exercée par un management désincarné ou d'un assujettissement à des décisions avec lesquelles ils et elles étaient en désaccord. On retrouve ici des individus qui exerçaient notamment dans le domaine du *care* (assistant·es maternelles, aides-soignant·es, agent·es de nettoyage, aides à domicile, coiffeur·ses...). Ces personnes décrivent un sentiment d'écartèlement entre leur approche de la qualité centrée sur la prise en compte des aspects sensibles et relationnels de leur intervention, et une conception nettement plus instrumentale et chiffrée portée par la direction (Moliner, 2016).

Il est souvent avancé que les catégories sociales élevées sont habitées par une quête de sens que la crise sanitaire est venue amplifier. Les trajectoires de cadres ou d'ingénieur·es qui se sont reconverties vers des métiers manuels, moins lucratifs, mais dont l'impact, social ou environnemental, positif les oppose aux *bullshit jobs* (Graeber, 2019), en fournissent une illustration archétypale. C'est ainsi le cas d'un informaticien qui a monté une activité de réparation de cycle, ou encore d'un responsable de magasin qui a choisi de devenir ébéniste. Cependant, il serait abusif d'opposer le rapport expressif au travail des classes supérieures à celui purement instrumental des professions moins qualifiées. Comme en attestent les récits recueillis dans le cadre de cette étude, les individus positionnés en bas de l'échelle sont également affectés par la souffrance liée au sentiment d'inutilité, aux conflits éthiques et à l'impossibilité de développer des aptitudes. Un constat conforté par des données issues de l'enquête « conditions de travail » : les personnes peu diplômées ne sont pas moins enclines à changer volontairement d'emploi quand leur travail est dénué de sens (Coutrot, Perez, *op. cit.*).

2. L'identification d'un objectif de reconversion

2.1. Des expériences contrastées en termes de temporalités et de ressources mobilisées

Nos investigations invitent à distinguer trois types de configurations. La première rassemble des individus pour qui la maturation du projet s'est étalée sur plusieurs années et renvoie à la résurgence d'un désir enfoui et mis en veille en raison de circonstances qui rendaient impraticable sa concrétisation (Denave, 2006). Il s'agit le plus souvent d'individus qui occupaient des emplois peu qualifiés et pour qui le changement de métier correspond à une inflexion radicale. On retrouve ici celles et ceux qui au terme de leur formation initiale n'ont pas trouvé de poste en adéquation avec leurs études, et que des impératifs alimentaires ont contraint à se positionner sur des emplois n'exigeant pas de qualification spécifique dans les secteurs de la restauration, des plateformes téléphoniques ou de la manutention. A un moment de leur parcours, le sentiment d'épuisement a précipité l'urgence de fuir une situation intenable. C'est alors assez naturellement qu'a ressurgi leur vocation initiale contrariée. Ces personnes ressentaient néanmoins le besoin d'être légitimées, tant elles redoutaient que leur profil s'avère dissonant par rapport aux attendus des recruteurs. Certaines ont sollicité un·e expert·e de l'accompagnement, qui les a aidées à valider les perspectives d'insertion locales dans le métier choisi, à élaborer et à mettre en œuvre le plan d'actions adéquat, et surtout confirmer leurs dispositions à se hisser à la hauteur des exigences du marché. Cette réassurance subjective, qui constitue une des vertus capacitantes (Fernagu Oudet, 2012) de l'accompagnement, s'apparente à une forme d'autorisation ou même d'habilitation (Stroobants, 1994).

Citons l'exemple de cette personne employée dans la restauration rapide pendant trois ans. La qualité de son environnement relationnel compensait la dureté des conditions

d'emploi. Cet équilibre s'est rompu suite à l'arrivée d'un nouveau responsable, qui a décidé de modifier ses horaires de manière hebdomadaire, rendant imprévisible un emploi du temps déjà atypique. Elle a préféré abandonner son poste. Après avoir réfléchi, d'abord seule, à la façon dont elle pourrait rebondir, elle a décidé de chercher un emploi dans le secrétariat. Elle était titulaire d'un BTS dans ce domaine, mais n'avait pas eu la possibilité de faire valoir son diplôme. Ses interactions avec sa conseillère Pôle Emploi, lui ont permis en premier lieu de conforter son intention puis de cheminer dans sa mise en œuvre.

La seconde configuration correspond à des enquêtées, majoritairement diplômées du supérieur et dotées d'un capital social étendu. Pour elles et eux, le processus d'élection du nouveau métier ne faisait pas écho à un souhait présent de longue date. Ce processus, qui s'est déployé sur une temporalité courte (quelques semaines, voire quelques jours) relève davantage d'une révélation déclenchée par l'extérieur. C'est une opportunité de poste non anticipée émanant soit de leur entreprise, soit de leur sphère personnelle qui a permis à une envie de se frayer un chemin dans leur esprit. Le temps de latence entre la survenue de cette envie et la décision de se lancer est lui aussi concentré.

Ainsi, une enquêtée exerçait depuis quinze ans le métier de traductrice-indépendante. Son métier l'a longtemps passionné, mais son plaisir s'est dégradé suite au départ de son principal client. Cet évènement l'a projetée dans une instabilité financière, qui l'a contrainte à accepter des missions surdimensionnées et à investir des activités qui lui déplaisaient de prospection commerciale. En outre, elle a dû renoncer à louer un bureau dans un espace de coworking qui lui permettait d'atténuer son isolement professionnel. A l'époque, elle n'avait pas envisagé changer de métier, tant elle était absorbée par la résolution des problèmes auxquels elle s'affrontait. Une amie, dirigeante d'un organisme de formation, lui a proposé un poste de chargée de mission

RH. Après deux semaines de réflexion, elle a accepté la proposition et elle a abandonné son ancien métier.

Ce type de parcours relève d'un scénario proche d'une « co-occurrence synchrone des événements » (Bidart, 2006, p. 41). Bien que n'ayant pas mobilisé l'offre d'accompagnement externe, il est susceptible de désigner quelques pistes à cette dernière. Il met en exergue l'intérêt de se défaire de la seule rationalité programmatrice (Chauvet, 2018), en soutenant l'émergence d'opportunités sans avoir nécessairement au préalable identifié un objectif circonscrit⁷. De plus, il bat en brèche l'idée selon laquelle la reconversion procéderait nécessairement d'un accouchement progressif, de la lente élaboration d'un « plan de sens » (Zarifian, 1995), fait d'hésitations, de tergiversations et de tâtonnements étirés dans la durée ; notamment en raison des recompositions identitaires possibles que peut impliquer une « conversion subjective » (Negroni, 2007).

La troisième configuration renvoie à des individus, essentiellement des femmes, dont l'aspiration première était de changer de métier car elles voulaient échapper à un contexte professionnel douloureux ou simplement estimaient avoir fait le tour de leur activité. Cependant, pour elles, choisir un métier cible a procédé d'une construction qui s'est étalée sur plusieurs mois et appuyée sur la guidance d'un·e ou plusieurs professionnel·les de l'accompagnement.

Comme pour les enquêtés·es inscrits·es dans la première configuration, la structure de départ est une figure absente dans la conception de leur projet. L'entretien professionnel en particulier⁸ n'émerge pas comme un espace au service de

⁷ Il plaide, par exemple, pour diversifier l'usage des périodes de mise en situation en milieu professionnel, qui pourraient servir, non pas uniquement à valider un projet dont les grandes lignes sont d'ores et déjà définies, mais aussi, dans une optique davantage exploratoire, à découvrir des domaines professionnels inconnus.

⁸ Durieux et Baraldi (2020) démontrent qu'il est encore faiblement répandu dans les petites structures, parfois confondu avec l'entretien d'évaluation

l'élaboration d'une mobilité en dehors des murs de l'entreprise. D'autant que les candidat-es à la reconversion peuvent se méfier de la réaction de leur direction si elle apprend leur intention de quitter l'entreprise⁹. Un point de passage récurrent, en revanche, est la chambre de commerce et d'artisanat pour les futur-es créateurs et créatrices d'entreprise, le recours au bilan de compétences pour les autres. Les enquêtés-ées ont sollicité ces dispositifs sur les conseils d'une connaissance personnelle ou d'un-e conseiller ou conseillère en évolution professionnelle. Ils ou elles leur ont permis de prendre le temps de la réflexion afin d'échafauder un projet.

2.2. Des principes d'action vertueux en matière d'accompagnement

Nos investigations font ressortir quatre principes d'action vertueux, qui mériteraient sans doute de jouer un rôle plus structurant dans l'appui à l'engagement dans un projet de reconversion.

Notons, en premier lieu, l'intérêt pour les individus dépourvus d'objectif d'atterrissage, d'ouvrir le champ des possibles en leur donnant accès à une visibilité sur des métiers dont ils ne soupçonnaient pas l'existence. Ainsi, des enquêtés-ées, principalement ouvrières et ouvriers, ont circonscrit un projet grâce aux échanges avec un-e expert-e du bilan de compétences ou du CEP, qui au terme d'une analyse partagée de leur profil et aspirations, leur a exposé plusieurs options possibles. Dans une perspective similaire, si la liste des métiers porteurs dans le dispositif Transitions

dans les grandes, et adressé préférentiellement aux salarié-es positionné-es sur les niveaux supérieurs.

⁹ Certain-es ont d'ailleurs renoncé à adresser une demande de PTP (Projet de Transition Professionnelle) car il fallait joindre au dossier une autorisation d'absence de l'employeur, et donc porter à sa connaissance l'envie éventuelle de le quitter.

Collectives peut être connotée péjorativement en raison de son caractère enfermant, parfois, à l'inverse, elle est qualifiée de support inspirant pour penser des débouchés.

Ceci étant dit, un consensus se dégage pour que la posture de l'accompagnant relève du registre de la suggestion et non d'une prescription plus ou moins douce. Des enquêtés, majoritairement employés, des ouvriers et des ouvrières accompagnés par Pôle Emploi, regrettent ainsi s'être sentis promptement incités à s'orienter vers des emplois d'avenir ou associés à des difficultés de recrutement. On retrouve ici les ambivalences de l'action publique qui oscille entre la volonté d'aménager plus de place à la liberté individuelle et le souci d'orienter vers les besoins de l'économie. Cette tension rejaillit sur la marge d'initiative effective dont disposent les individus.

Un second type d'intervention consiste à procéder avec la personne à un examen approfondi de son expérience afin de conscientiser ses acquis et pas uniquement ses manques. Il mobilise subjectivement l'individu, l'oblige à un effort de remémoration de son vécu, l'amène à mettre en lien différents moments de son passé professionnel, à relire les raisons de ses choix. Il s'agit en outre pour l'accompagnant·e de ne pas poser l'existence d'un projet comme préalable à l'engagement – ce qui risquerait de renforcer l'impression d'impuissance (Chauvet, 2018). Le conseiller ou la conseillère est ainsi conduite à opérer un glissement de posture, consistant à adopter une approche, non pas technique, prospective et centrée sur le projet, mais davantage introspective pour aider les personnes à recouvrer un regard positif sur elles-mêmes (Gonnet, 2021). Ce type de démarche a en effet permis aux enquêtés qui en ont bénéficié, non seulement de restaurer un sentiment de maîtrise et une confiance dans leur capacité à faire, mais aussi de repérer des compétences transférables et d'atténuer la crainte de repartir d'une page blanche. Sachant que l'intensité du risque perçu et la peur de l'échec, qui sont particulièrement prégnantes pour les personnes dont la trajectoire antérieure

marquée par l'immobilisme¹⁰ et l'absence d'évolution¹¹, a abîmé la croyance dans leur pouvoir d'agir. Il convient cependant d'indiquer que les professionnel·les manquent de temps, et sans doute également de professionnalité dans l'appui au questionnement et à la mise en mots de l'expérience, pour accompagner ces dynamiques rétrospectives et réflexives.

De plus, les individus produisent un jugement positif sur l'appui dont ils ont bénéficié, lorsque ce dernier a d'emblée embarqué la question de la faisabilité et de ses différentes composantes : compatibilité de la localisation et des conditions d'emploi avec les contraintes personnelles, temps d'acquisition des prérequis et calendrier des formations, maintien d'un revenu et financement des coûts pédagogiques voire des frais annexes. Autant d'ingrédients structurants d'une reconversion sur lesquels des enquêté·es regrettent de ne pas avoir disposé d'une visibilité dès la première phase de leur suivi.

Cette frustration peut s'expliquer par deux écueils de l'offre d'accompagnement : l'inclinaison à se concentrer exclusivement sur l'aspect professionnel alors que les paramètres familiaux surdéterminent les stratégies individuelles dans les processus de reconversion et la logique séquentielle qui sous-tend de nombreux dispositifs, lesquels décomposent et ordonnent chronologiquement les différentes étapes en se concentrant d'abord sur l'explicitation

¹⁰ Melnik-Olive et Stephanus (2019) soulignent que 12% des salarié·es – occupant aux trois quarts des emplois ouvriers et ouvrières ou d'employé·es – ont des parcours bloqués. Seuls 37% ont pu réaliser des formations non obligatoires, contre 58% pour l'ensemble des salarié·es, alors même que ces personnes souhaitent tout aussi largement se former. « De ce fait, ils ne sont pas préparés à engager une mobilité professionnelle lourde dans le cas où une restructuration intervient » (Brochier, 2021, p. 2). Sachant, en outre, que le déficit de reconnaissance induit peut avoir des incidences sur l'image de soi et même la santé mentale (Honneth, 2000).

¹¹ Un tel constat souligne le rôle préventif des politiques d'entreprises, qui contribuent à nourrir ou amenuiser la confiance que les salarié·es confèrent à leurs propres qualités d'adaptation.

des aspirations pour se pencher seulement ensuite sur la praticabilité du projet et les conditions qui vont rendre possible (ou pas) sa concrétisation. L'incursion tardive du réel pouvant faire surgir des empêchements et provoquer *in fine* un abandon.

Enfin, la délimitation d'un objectif de reconversion est facilitée lorsque les individus peuvent se confronter à l'activité réelle du travail. Des enquêté-es incité-es par une conseillère ou un conseiller ou à leur propre initiative ont rencontré des expert-es du métier visé et accédé à un témoignage incarné. Ces démarches sont néanmoins insuffisantes. C'est tout l'intérêt des formules d'immersion¹² que d'offrir l'occasion de rentrer pratiquement dans les situations, d'exercer un droit à l'essai et parfois de déconstruire des représentations. Quelques enquêté-es, principalement issu-es de professions intermédiaires en ont utilement profité y compris pour renoncer à un projet qui ne leur semblait plus opportun à l'épreuve du terrain. C'est le cas d'un éducateur sportif aujourd'hui formateur et dont le projet initial était de devenir kinésithérapeute ; métier dont il a choisi de se détourner suite à une fréquentation « du dedans ». Il convient par ailleurs d'indiquer que la fertilité et la portée de ces expériences immersives sont amplifiées si l'individu peut décortiquer ce qu'il a vécu. On apprend par et dans le travail mais aussi à distance du travail. Sans cet étayage favorable à la prise de recul et l'appropriation, l'expérience risque d'être uniquement traversée sans produire les transformations escomptées (Mayen, 2014). Or, force est de constater que cet accompagnement expérientiel, qui s'avère particulièrement vertueux pour des publics dits peu qualifiés (Duclos, 2017), connaît un développement encore embryonnaire. Sa montée en puissance supposerait, au-delà des habilitations réglementaires, un rapprochement des

¹² Les périodes de mises en situation en milieu professionnel enregistrent, en outre, des performances intéressantes en termes d'accès à l'emploi (Pôle emploi, 2021).

professionnel·les de l'intermédiation avec les acteurs économiques. Elle impliquerait également que les conseillers et conseillères disposent des ressources, notamment temporelles, pour soutenir le dépliement de ces séquences immersives et les rendre apprenantes par l'examen de ce qui a été observé et réalisé (Pastré, 2011). Une telle approche itérative semble être un objet faiblement investi par un large segment des pratiques d'accompagnement.

3. La concrétisation d'une reconversion

3.1. Trouver des sources de financement

Une préoccupation commune à l'ensemble des reconverti·es, concerne la viabilité économique du processus et en premier lieu le maintien d'un revenu de substitution. Ainsi, pour vingt-sept des personnes interrogées, un passage temporaire par le statut de demandeuse ou demandeur d'emploi indemnisé, est appréhendé comme une étape normalisée pour sécuriser la transition. Cet usage de l'assurance chômage ne converge pas nécessairement avec les conceptions institutionnelles. Neuf enquêté·es, de qualification ouvrier et ouvrière ou employé·e principalement, ont ainsi trouvé dans le CEP un appui pour monter un projet démissionnaire ou affiner l'argumentaire à déployer auprès de leur employeur dans l'optique d'obtenir une rupture conventionnelle. Un apport que ces personnes n'avaient pas anticipé en sollicitant ce service.

Les cadres mobilisés pour financer une formation sont pluriels, et souvent corrélés à l'ampleur de la reconversion et par voie de conséquence la durée de la formation. Ils résonnent avec des stratégies de bricolage variées qui fluctuent d'un individu à l'autre. Aucun dispositif n'occupe une position prépondérante. Néanmoins, d'une part, les

formules¹³ qui tout à la fois procurent le versement d'une rémunération et couvrent les frais pédagogiques sont valorisées. D'autre part, l'activation du CPF revient de manière récurrente, bien que le capital doive souvent être complété par un autre financement pour couvrir l'ensemble de la formation.

Obtenir la prise en charge d'une formation est décrit comme une opération complexe. Parmi les acteurs ressources, les organismes de formation semblent jouer un rôle décisif pour aider les individus à repérer les financements disponibles et s'acquitter des démarches. Ces pratiques soulèvent au passage la question de la neutralité du conseil délivré dans un contexte de pression concurrentielle accrue du secteur de la formation. Des enquêtés se sont également adressés au CEP, pour les aider à constituer un dossier PTP et optimiser leur chance de recevoir une réponse positive. Ce mode de sollicitation centré en première instance sur des aspects administratifs et formalistes, s'il donne parfois le sentiment aux conseillères et conseillers que l'étendue de leur expertise est sous-exploitée, peut finalement amener les individus à réinterroger le contenu de leur projet.

Quoi qu'il en soit, le financement de la formation embarque des enjeux élevés en matière de soutien aux reconversions. Des personnes (*e.g.* une aide-soignante devenue infirmière), qui se sont vu·es refuser une demande de PTP, évoquent la façon dont elles ont songé à abandonner leur démarche. Elles ont cependant choisi de persévérer, en particulier car les conseillers et conseillères qui les accompagnaient les avaient invité·es à penser des options alternatives dès le début du montage de leur dossier. Ces personnes évoquent elles-mêmes combien le fait d'introduire d'emblée une dose de réversibilité dans leurs projections leur a permis de rebondir, trouver une autre source de financement

¹³ PTP, Transitions collectives, contrats en alternance.

notamment auprès du conseil régional, et évité de se sentir paralysé-es par la déception.

3.2. Se former et s'insérer

Le repérage d'une formation idoine suppose pour les candidat-es à la reconversion d'articuler plusieurs critères de sélection : la spécialité mais aussi la réputation de l'organisme, les préférences en termes de modalité pédagogique, la conciliation du rythme et des déplacements avec les contraintes personnelles, les calendriers des places disponibles. Un point d'attention transversal concerne l'importance accordée aux stages en entreprise qui discrimine aussi le niveau de satisfaction *a posteriori*.

Internet, en général, le site *Mon Compte Formation* en particulier, ou encore le réseau personnel et professionnel, ressortent comme des canaux fréquemment empruntés pour se repérer au sein d'une offre pléthorique. Si quelques-uns et quelques-unes ont pu être aiguillé-es par une conseillère ou un conseiller vers des ressources locales pertinentes, ces personnes sont malgré tout nombreuses à déclarer s'être senties livrées à elles-mêmes, ou avoir été destinataires d'informations trop généralistes ou abondantes pour qu'elles soient utiles dans leur cas singulier. Les entretiens permettent de repérer celles et ceux qui parviennent à conjuguer différentes sources d'informations et en avoir un usage stratégique. Il s'agit de profils plutôt qualifiés, mais surtout déterminés et confiants dans leur capacité à faire (Jaquet, 2014).

Bien que non systématique, la formation formelle est encore une brique récurrente des parcours de reconversion, quarante-quatre personnes dans notre échantillon en ont bénéficié. Elle fait néanmoins l'objet d'appréhensions en particulier pour des personnes peu diplômé-es qui doutent de leur aptitude à s'inscrire à nouveau dans une dynamique d'apprentissage et à affronter des épreuves évaluatives pour valider une certification.

Les finalités assignées à la formation sont diverses. Avant tout présentée comme une étape incontournable pour combler un écart de compétences, elle peut aussi correspondre à une tactique formelle (Kaddouri, 2019) visant à améliorer son employabilité et pouvoir de négociation sur le marché du travail. Dans tous les cas, en revanche, décrocher un diplôme revêt une valeur symbolique et identitaire pour son ou sa titulaire et participe des enjeux de reconnaissance, même si quelques enquêtés-es, notamment formés-es dans le domaine commercial, avaient anticipé une attractivité supérieure de leur diplôme auprès des employeurs. Souvent, la formation déclenche aussi la constitution d'un réseau, dont les bénéfices se prolongent après, notamment dans la phase de recherche d'emploi (Stankiewicz, Foudi, Trelcat, 1996).

Enfin, contrairement à une représentation répandue, une formation longue, certifiante, et préalable à l'accès à une nouvelle situation professionnelle, n'est pas l'unique schéma. Ainsi, pour certaines personnes, la formation, d'une part, a été relativement courte, d'autre part, est intervenue dans l'entreprise d'arrivée, notamment par le biais d'une POEI. Dans ce cas, on peut faire l'hypothèse que les employeurs, confrontés à des problématiques de pénurie de main d'œuvre, ont alors choisi de recruter des personnes non immédiatement opérationnelles et se sont chargés ensuite (avec des investissements variables d'une entreprise à l'autre)¹⁴ de rendre possible l'acquisition des compétences dites techniques.

Les parcours d'accès à l'emploi peuvent s'étaler sur plusieurs mois. On sait par ailleurs qu'ils sont fortement disparates selon les catégories socio-professionnelles¹⁵. Là

¹⁴ Tutorat, formation formalisée.

¹⁵ Le retour à l'emploi est fortement marqué du sceau des inégalités : en 2019, à peine une personne non qualifiée sur cinq (ouvrière, ouvrier, employé-e) aspirant à se reconvertir en 2015 accomplira sa reconversion et sera en emploi, contre une personne qualifiée sur quatre (ouvrière, ouvrier, employé-e) et un cadre ou profession intermédiaire sur trois. L'accès à l'emploi stable est encore plus sélectif et inégalitaire. Les employé-es,

encore les plaintes relatives à l'accompagnement durant cette étape, se polarisent sur le déficit d'individualisation. Certaines des personnes interrogées, en particulier celles suivies par Pôle Emploi, relatent s'être senties moins soutenues pour opérer des choix éclairés qu'enjointes à rentrer dans un schéma prédéfini. Ce qui les conduit à exprimer une relative défiance, quant à la capacité des institutionnel·les à s'ajuster à leurs problématiques et à leur rythme¹⁶.

De plus, plusieurs enquêtés, qu'ils et elles aient été accompagnés par Pôle Emploi, l'APEC ou un CEP, regrettent que leur suivi se soit interrompu au moment de l'entrée dans le poste cible¹⁷. C'est particulièrement le cas des créateurs et créatrices d'entreprise et de celles et ceux dont la reconversion correspond à un changement radical de métier. Ces personnes mentionnent qu'un prolongement, même plus distendu, leur aurait permis *via* ce regard extérieur, de continuer à se rassurer sur le sens de leur projet, et disposer d'un espace pour décoder leur nouveau contexte d'action, et parachever ainsi leur reconversion. La temporalité des dispositifs laisse poindre une disjonction entre l'accompagnement et les attendus des bénéficiaires. Hughes (1958) définit comme un moment ultime de la socialisation professionnelle, celui où la « conception de soi » assume les tensions entre « modèle idéal » et « réalité de la pratique » et se projette dans l'avenir. Une projection qui peine à s'opérer lorsque la personne change sans pouvoir reconstruire une identification au nouveau monde professionnel, *a fortiori* quand ce dernier est en contradiction avec des repères antérieurs. Berger et Luckmann (1986) parlent alors « d'alternation tiède ». Précisons en outre que

ouvriers et ouvrières non qualifiés ont deux fois moins de chances que les cadres de réaliser une reconversion et d'être en CDI en 2019 (Stephanus, Vero, 2022).

¹⁶ Cet aspect peut contribuer à expliquer le faible recours au volet accompagnement « long » du CEP des actives et actifs occupés.

¹⁷ Ce regret ne concerne pas uniquement les créateurs et créatrices d'entreprise pour qui la pérennité de leur activité est une question critique.

l'accompagnement gagne, conformément au principe de la médiation active, à embarquer conjointement la personne et un employeur pour se situer au plus proche des interactions réelles, et sécuriser la réussite du processus d'intégration, souvent sous-estimé et pourtant décisif.

La pluralité des parcours et aspirations en matière de reconversion met l'offre d'accompagnement face à de nombreux défis. En particulier celui de réussir à installer des formes d'appui suffisamment régulées pour garantir l'équité sociale et une qualité de service homogène, sans pour autant enfermer les individus dans des logiques standardisées, procédurales et prédéterminées, ni leur imposer des normes décidées en dehors d'eux. Aider, par l'écoute à la construction des parcours¹⁸ suppose, d'une part, de partir des situations éminemment singulières et d'emprunter des façons de soutenir flexibles et finement ajustées. Cela suppose d'autre part, de provoquer des opportunités d'immersion et d'ériger les expériences fréquentées par les bénéficiaires au rang de matériau de travail pour l'accompagnement (Mayen, 2014). Autant d'orientations qui se développent mais restent encore partiellement invisibilisées, limitant ainsi les effets de contagion pourtant nécessaires pour revisiter les pratiques majoritaires et modèles institués (Chauvet *et al.*, 2023).

Bibliographie

- Alexie, R. (2020). Reprises d'études en début de vie active : acquérir un diplôme reste le Graal. *Céreq Bref*, 396.
- Baraldi, L. et Durieux, C. (2020). Les entretiens professionnels dans les entreprises : un dispositif favorable au

¹⁸ C'est bien l'objectif du CEP qui prétend matérialiser cette centration sur la personne et introduire une rupture avec des postures prescriptives.

- développement de la capacité d'agir des salariés ? *Céreq Echanges*.
- Berger, P. et Luckmann, T. (1986). *La construction sociale de la réalité*. Méridiens Klincksiek.
- Bidart, C. (2006). Crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques. *Cahiers internationaux de sociologie*, 1(120), 29-57.
- Brochier, D. (2021). Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ? *Céreq Bref*, 405.
- Chauvet, A. (2018). Conseil et accompagnement par temps incertains : entre agilité et médiation du sens. *Education permanente*, Hors-série 11, 15-25.
- Chauvet, A., Delay, B., Fretel, A. et Grimault, S. (2023, à paraître). Contribution au Groupe de travail « Transitions professionnelles » du Réseau Emploi Compétences. *Rapport de France Stratégie*.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.
- Coutrot, T. et Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*. Seuil.
- Denave, S. (2006). Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles. *Cahiers internationaux de sociologie*, 120, 85-110.
- Duclos, L. (2017). Les conditions de la mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi. *Education Permanente*, 213, 121-132.
- Fernagu Oudet, S. (2012). Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations, Dans E. Bourgeois et M. Durand (dir.). *Apprendre au travail* (201-213). Presses Universitaires de France.
- France Compétences. (2022, janvier). L'offre publique d'accompagnement à l'épreuve des reconversions professionnelles. *La note d'études*, 5.
- Gonnet, A. (2021). Un bilan de compétences, pour quoi faire ? De l'accompagnement des transitions professionnelles

- à la gestion des maux du travail. *Connaissance de l'emploi*, 171.
- Graeber, D. (2019). *Bulshit Jobs*. Les liens qui libèrent.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Le Cerf.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. The Free Press.
- Jaquet, C. (2014). *Les transclasses ou la non-reproduction*. Presses Universitaires de France.
- Kaddouri, M. (2019). Reconversions professionnelles, dynamiques identitaires et rapport à la formation. *Recherche et formation*, 90, 103-115.
- Mayen, P. (2014). John Dewey, l'éducation et la reconstruction continue de l'expérience. *Education Permanente*, n° 198, 9-22.
- Melnik-Olive, E. et Stephanus, C. (2019). La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles. *Céreq Bref*, 374.
- Molinier, P. (2016). *Le travail du care*. La dispute.
- Négroni, C. (2007). *Reconversion professionnelle volontaire. Changer d'emploi, changer de vie : un regard sociologique sur les bifurcations*. Armand-Colin.
- Negrone, C. et Mazade, O. (2019). Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires. *Recherche et formation*, 90, 87-102.
- Pastré, P. (2011). *La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes*. Presses Universitaires de France
- Pôle emploi. (2021, mars). La période de mise en situation en milieu professionnel favorise et accélère l'accès à l'emploi. *Éclairage et synthèse*, 66.
- Stankiewicz, F., Foudi, R. et Trelcat, M.H. (1996). L'efficacité des stages de formation. Le cas des demandeurs d'emploi de bas niveau de qualification. *Formation Emploi*, 41, 21-32.
- Stephanus, C. et Vero, J. (2022). Se reconverter, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés. *Bref Céreq*, 418.

Stroobants, M. (1994). La visibilité des compétences. Dans F. Rope et L. Tanguy. *Savoirs et compétences, De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise (175-204)*. L'Harmattan.

Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'évènement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. L'Harmattan.

Conclusion générale

Polyphonie des transitions professionnelles, quels échos du côté de l'accompagnement ?

CAROLE TUCHSZIRER¹

Au terme de cet ouvrage collectif, on est frappé par la diversité des situations transitionnelles qui se font jour dans la période actuelle. C'est un résultat en soi qui alimentera utilement le débat sur les dynamiques contemporaines du marché du travail. Aux reconversions d'hier marquées par la figure du plan social et des licenciements économiques viennent se surajouter d'autres mobilités qui ne peuvent plus se lire uniquement à l'aune de la reconversion subie par les un-es, les salarié-es, et imposée par les autres, les employeurs. Certes, cette figure massive des restructurations d'hier n'a pas disparu du paysage salarial. Nulle naïveté à cet égard. Car, de ce côté-ci, c'est plutôt le désenchantement qui s'impose pour constater que rien n'a changé où presque depuis les années 1980. Les cellules de reclassement instaurées dans les entreprises en restructuration ressemblent à s'y méprendre à celles étudiées au siècle dernier. Leur rôle vise moins à reclasser activement les salarié-es licencié-es qu'à assurer un traitement en douceur d'un plan social qui ne dit plus son nom puisque mue en rupture conventionnelle collective par le truchement des dernières réformes du marché du travail et des ordonnances dites « Macron » de 2017.

¹ Conservatoire national des arts et métiers, Lise-CNRS, affiliée au Centre d'études de l'emploi et du travail.

Mais cette figure-là de la reconversion doit dorénavant composer avec de nouvelles dynamiques. Parler de candidatures à la reconversion, comme il est dit dans cet ouvrage, pour désigner l'aspiration au changement des personnes, indique ainsi l'ampleur des mutations à considérer. Les actifs et actives reprennent en quelque sorte la main sur des mobilités professionnelles dont ils et elles sont aussi à l'origine et ne vivent plus mécaniquement ces changements comme des chocs ou des ruptures indésirables. Le temps a fait son œuvre, le référentiel de l'État social actif également. L'injonction à la mobilité professionnelle, à devenir soi-même l'« acteur de son parcours professionnel », comme on peut le lire dans les réformes de la formation professionnelle, a pu jouer en faveur de cette reprise en main du champ des transitions par les intéressé-es eux et elles-mêmes.

Ce constat pose ainsi des questions renouvelées et autant de défis aux acteurs et actrices, qui ont en charge d'accompagner des publics, moins disposés qu'hier à laisser les intermédiaires de l'emploi seuls maîtres de leur destin. Au-delà de ces injonctions plus ou moins intégrées dans les comportements des un-es et des autres à l'égard du marché du travail, c'est aussi le rapport au travail qu'il faut prendre au sérieux pour expliquer les mouvements de mobilité observés en France, comme ailleurs, dans le sillage de la crise sanitaire. La dimension éthique du travail, les valeurs de sens comme le respect, l'utilité sociale et environnementale, ou la reconnaissance, ne sont plus des facteurs secondaires dans le choix des carrières pas plus que leur absence ne saurait trouver une compensation dans la seule variable salariale. Contrairement à la période fordiste, les gens ne veulent plus échanger du pouvoir d'agir contre du pouvoir d'achat, « du sens contre de l'essence » (Coutrot et Perez, 2022, p. 8). Nombre des contributions rassemblées dans cet ouvrage viennent abonder en ce sens pour souligner le rôle des préférences, des choix, des aspirations individuelles dans les dynamiques transitionnelles (les artistes,

les nouveaux et nouvelles indépendant-es, les cols blancs comme les plus faibles niveaux de qualification).

La pluralité des transitions dont il est question ici a également donné à voir la diversité des publics qui font partie du paysage, diversité qui atteste des profondes mutations, ou désordres, économiques, sociaux, politiques qui ont marqué le pays au cours de ce début de siècle. Derrières ces transitions, plus ou moins volontaires, apparaît le visage des néo-ruraux, des artistes, des auto-entrepreneur-ses, des réfugié-es (dont l'exil ne relève en rien du libre choix), des bénévoles, des jeunes « décrocheurs et décrocheuses » ou décroché-es du système scolaire, des personnes souffrant de handicaps ou de maladie chronique. Autant de publics situés dans les zones grises de l'emploi (Bureau et al. 2019) qui émergent comme des figures centrales des transitions d'aujourd'hui. Diversité des publics, variété des transitions, ces deux phénomènes s'alimentent mutuellement pour élargir le champ des transitions professionnelles, bien au-delà de la seule boucle emploi/chômage/emploi emblématique des reconversions de la fin du siècle passé. Les transitions doivent s'ouvrir de façon plus massive à des passages de l'éducation vers l'emploi (pour intégrer les jeunes), de l'inactivité et du retrait temporaire de l'emploi (retraite, maladies, bénévolat) vers le marché du travail et réciproquement.

Force est ainsi de constater à quel point la question du passage de l'inactivité totale ou partielle au maintien et/ou au retour à l'emploi s'est taillée une place de choix dans les textes présentés à travers l'émergence et la prise en compte des problématiques de santé. Peu de place accordée à cette préoccupation dans les travaux antérieurs sur les reconversions professionnelles, non que la question ne se posait pas mais elle était souvent ignorée des acteurs en présence. Le milieu académique de son côté ne s'intéresse que depuis peu à la place de la santé dans les trajectoires professionnelles. Longtemps tenue en lisière des politiques d'emploi et des problématiques relatives à la gestion des transitions

professionnelles, la santé des salarié-es a ainsi fait irruption dans les dynamiques observées. Les progrès de la médecine, le report continu de l'âge de départ à la retraite comme les tensions sur le marché du travail conduisent à un traitement renouvelé des questions de santé pour faire entrer les personnes souffrant de maladie chronique ou de handicaps divers dans le droit commun du marché du travail et des politiques de formation professionnelle. Si la réalité appelle à la prudence quant à la capacité des organisations à intégrer ces personnes dans l'entreprise et le droit commun de la relation salariale, elle aura aussi permis de ne plus faire de la santé le point aveugle des interventions publiques et des pratiques d'accompagnement des intermédiaires du marché du travail.

Ces mutations sommairement rappelées ici dans le champ des publics et des espaces où se jouent leurs transitions, ont à leur tour redessiné la cartographie des professionnel·les de l'accompagnement. Ce secteur d'activité au contour mal défini a subi de plein fouet les effets de l'hétérogénéité croissante des publics candidats à la transition professionnelle. Une constellation d'acteurs très hétéroclite intervient en appui des personnes pour les accompagner dans leurs mobilités professionnelles. On y trouve les acteurs traditionnels du service public de l'emploi : Pôle emploi, les missions locales, le réseau des Cap emploi. Mais également le secteur associatif, les collectivités locales et des nouveaux venus tels que des consortiums publics/privés, des acteurs purement privés, des coachs indépendant-es, des start up. Une myriade d'acteurs aux professionnalités diverses sont de plus en plus appelés à coopérer pour accompagner des individus mais également pour construire des processus complexes de coordination de financement, de dispositifs, d'ingénierie. La figure du référent de parcours évoquée dans une contribution dans le secteur de la formation et du médico-social illustre ces pluralités d'attentes qui pèsent sur les intermédiaires du marché du travail. En appui des personnes à accompagner, ces référent-es sont de surcroit aux

prises avec une pluralité d'univers professionnels qu'ils et elles doivent réguler pour donner corps à l'idée de parcours qui jalonnent les référentiels des politiques de l'emploi. Ce travail « d'intermédiaire d'intermédiaires » n'est pas simple car il suppose de parvenir à faire circuler des professionnalités diverses qui se vivent parfois sur un mode plus concurrentiel que véritablement coopératif.

Aussi le milieu de l'accompagnement n'est-il pas resté insensible à la polyphonie des transitions professionnelles et aux éventuelles demandes d'appui qui ont pu émerger en ces occasions. La profession y a répondu en élargissant le cercle de ses intervenant-es pour innover et tenter de s'ajuster à des problématiques nouvelles. Là encore les reconversions à la création d'exploitations agricoles, hier transmises par la seule voie familiale, sont emblématiques de la nécessité de repenser l'accompagnement pour des néo-ruraux non issu-es du milieu agricole, peu expertes du secteur mais néanmoins porteur d'un modèle de développement moins productiviste. Quel que soit le secteur et la problématique, il s'agit désormais pour les acteurs de ce champ moins de se conformer à des normes d'accompagnement prédéfinies que de trouver les moyens de s'ajuster à des demandes individuelles et singulières.

Cette réalité apparaît peu négociable pour les parties en présence, les *accompagné-es* et les *accompagnateurs et accompagnatrices*. Les institutions et leurs opérateurs ne s'imposent plus comme des figures incontournablees. Les personnes en transition professionnelle peuvent aussi contourner ces espaces et faire sans ces intermédiaires si elles estiment que le service rendu n'est pas en phase avec leurs aspirations ou qu'elles viennent contrarier, voire même contredire, les projets esquissés. Apparaît ainsi une nouvelle forme de non-recours à l'accompagnement, qui relève moins d'un positionnement individuel de retrait, que d'une fabrique collective du non-recours issue de la confrontation des personnes à une offre de services qui resterait plus ou moins sourde à leur demande. Cette désaffection des individus à l'égard

des institutions est ainsi le produit de situations vécues où la relation d'accompagnement a été contrariée, empêchée et finalement rejetée par les intéressé-es. Le non-recours n'est plus exclusivement la cause du non-accompagnement, ce phénomène devient parfois la conséquence d'un accompagnement éprouvé mais jugé défectueux qui aboutit, *ex post*, à faire sans lui. On mesure ainsi les limites de l'importation d'approche, issue du travail social, consistant à « aller vers » les personnes pour les rapprocher de services publics dont elles seraient restées à l'écart (Duvoux, 2022). Pour nombre de ces personnes, elles y sont jadis allées, les ont abondamment fréquentées (missions locales, Pôle emploi, Cap emploi...) mais en sont aussi fréquemment revenues (Couronné, Sarfati, 2022).

Reste à s'interroger sur les raisons de ce travail d'accompagnement empêché. Car au fond, que les acteurs soient publics ou privés, qu'ils soient contraints par des logiques de marché, de rentabilité ou des logiques institutionnelles de rationnement budgétaire, le résultat est en partie identique à travers le primat d'« une gouvernance par les nombres » (Supiot, 2015) qui dicte sa loi aux parcours proposés. Cette gouvernance prend des formes différentes dans le secteur public et privé mais c'est au fond toujours la force du chiffre qui explique le caractère corseté, façonné, de l'accompagnement. Dans le privé, des stratégies de diversification des activités, de chasse aux coûts cachés, de rationalisation de la relation d'accompagnement, de développement du coaching à distance sont à l'œuvre pour tenter de trouver un modèle économique soutenable. Mais cette problématique de la rentabilité met en tension la qualité de l'accompagnement, sa durée, ses professionnel·les, ses outils, avec les moyens financiers que lui sont alloués.

Cette tension est également présente dans le secteur public. Elle soumet le modèle d'accompagnement de ses opérateurs (Pôle emploi, Cap emploi, les missions locales) à la pression du chiffre cristallisée dans l'objectif de placement dans l'emploi, de « sorties positives vers l'emploi »,

de montée en charge des dispositifs et autres prestations ou formations. Cette forme d'évaluation n'est pas neutre du point de vue de la pratique des conseillères et conseillers, leur accompagnement visant davantage à prescrire qu'à écouter les récits de vie des personnes pour y puiser ressources et compétences en soutien d'un projet à construire.

Paradoxalement, la technique des appels à projet promue par l'État pour expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement ne permet pas toujours de s'affranchir du pouvoir du chiffre. Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC), lancé en 2018 pour venir en soutien aux personnes les plus fragiles illustre les difficultés à innover. Les lauréats des appels à projets les plus innovants en matière d'accompagnement pourraient voir leur expérimentation buter sur ces mêmes impératifs chiffrés de sorties positives vers l'emploi. Cet indicateur que l'administration a retenu, parmi d'autres il est vrai plus qualitatifs, pour évaluer l'impact des projets pourrait fragiliser la recherche de nouvelles façons d'accompagner les publics et prolonger ainsi des pratiques que l'action publique prétendait pouvoir, vouloir, dépasser par l'expérimentation. Il y a là matière à réflexion sur la façon dont l'État pense l'expérimentation sociale (Bureau et al, 2013) pour renouveler les politiques publiques. Le recours aux appels à projets de ce point de vue peut poser question, l'objectif poursuivi visant moins à laisser la main au terrain pour innover qu'à la reprendre, à distance, par une forme de pilotage qui tendrait à instrumentaliser les démarches de projets portés par des acteurs locaux (Epstein, 2013).

Ce constat n'est pas nouveau et cet ouvrage, s'il met l'accent sur la façon dont s'est renouvelé le champ de l'accompagnement des transitions professionnelles, pointe également en creux les facteurs d'inertie qui ont accompagné ce mouvement. Parmi ceux-là, on peut souligner le faible rôle accordé à l'analyse des situations et activités de travail, à la consolidation des acquis du travail, à l'expérience professionnelle, à la trajectoire des individus. La

place du travail accompli hier reste encore sous dimensionnée au regard de l'obsession qui consiste à centrer l'accompagnement sur la recherche d'un projet professionnel, projet d'autant plus fragile qu'il ferait fi du passé et des savoirs expérientiels des personnes. On assiste encore trop souvent à une dévalorisation de l'expérience dans les dispositifs d'accompagnement ; celle-ci est moins considérée par les conseillers et conseillères comme une ressource dans un parcours que comme un obstacle au changement, à la possibilité de tourner la page.

La lutte contre le non-recours aux propositions et dispositifs institutionnels, notamment pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, aurait sans doute à gagner à ancrer l'accompagnement des transitions professionnelles dans un processus itératif où le projet à venir se nourrirait également d'une analyse réflexive, d'un retour sur l'expérience accumulée au cours des différentes activités exercées. Un retour vers le futur en quelque sorte pour mieux accompagner, sans les brider, les dynamiques et aspirations au changement que cet ouvrage collectif a mis au jour.

Bibliographie

- Brugère F., Le Blanc G. (2022). Allez vers les personnes. Entretien avec Nicolas Duvoux. *Esprit*, 10, 71-77.
- Bureau, M.-C., Corsani, A., Giraud, O. et Rey, F. (directeurs). 2019. *Les zones grises des relations de travail et d'emploi*. Teseo.
- Bureau, M.-C., Simha, J., Sarfati F. et Tuchsirer, C. (2013). L'expérimentation dans l'action publique. Usages, pratiques et jugements des acteurs. *Travail et emploi*, 3(135), 41-55.
- Couronné, J. et Sarfati, F. (2022). Introduction. De dispositif en dispositif, d'institution en institution. *Agora débats/jeunesses*, 2(91), 54-64.

- Coutrot, T. et Perez C. (2022). *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*. Seuil.
- Epstein, R. (2013). Politiques territoriales : ce que les appels à projets font aux démarches de projet. *La revue Tocqueville*, 34(2), 91-102.
- Supiot, A (2015). *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*. Fayard.

Index des acronymes

- AAP : Appel à projets
- ADEAR : Associations de développement de l'emploi agricole et rural
- AESH : Accompagnant d'élèves en situation de handicap
- AFDAS : Assurance formation des activités du spectacle
- AFPA : Association nationale pour la formation des adultes
- AGEFIPH : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes
- AITA : Accompagnement installation-transmission en agriculture
- APEC : Association pour l'emploi des cadres
- ASR : Attestation de sécurité routière
- BPI : Bénéficiaire de protection internationale
- CACES : Certificat d'aptitude à la conduite d'engins en sécurité
- CADA : Centre d'accueil de demandeurs d'asile
- CAP : Certificat d'aptitude professionnelle
- CAREED : Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable
- CDD : Contrat à durée déterminée
- CDI : Contrat à durée indéterminée
- CEP : Conseil en évolution professionnelle
- CEREQ : Centre d'études et de recherche sur les qualifications
- CGAAER : Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
- CHEOPS : Conseil national handicap & emploi des organismes de placement spécialisés
- CIF : Congé individuel de formation
- CIP : Chargé d'insertion professionnelle

- CIVAM : Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural
- CNAC : Centre national des arts du cirque
- CND : Centre national de la danse
- CNEFOP : Conseil en évolution professionnelle
- CPF : Compte personnel de formation
- CPH : Centre Provisoire d'Hébergement
- CPNEF-SV : Commission paritaire nationale emploi formation – spectacle vivant
- CRICHE : Centre ressources indexé compensation handicap et emploi
- CSP : Contrat de sécurisation professionnelle
- DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
- DESS : Diplôme d'études supérieures spécialisées
- DFRAAF : Directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
- DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- DIF : Droit individuel à la formation
- EPAAST : Etude préalable à l'aménagement et à l'adaptation des situations de travail
- ESRP : Etablissement et service de réadaptation professionnelle
- ETP : Equivalent temps plein
- FAIP : Formateur accompagnateur en insertion professionnelle
- FIPHFP : Fonds d'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
- FPC : Formation professionnelle continue
- FPS : Fonds de professionnalisation et de solidarité
- FSE : Fonds social européen
- IME : Institut médico-éducatif
- InPACT : Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale
- JA-FNSEA : Jeunes agriculteurs – Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles

- IPR : Intégration professionnelle des réfugiés
- OETH : Objectif emploi des travailleurs handicapés
- OF : Organisme de formation
- PAI : Points accueil installation
- PAS Prestation d'appui spécifique
- PDV : Plan de départs volontaires
- PIC : Plan d'investissement dans les compétences
- PJJ : Protection judiciaire de la jeunesse
- PMSMP : Période de mise en situation en milieu professionnel
- POEI : Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle :
- PRADHA : Programme d'accueil et d'hébergement des demandeurs d'asile
- PSE : Plan de sauvegarde de l'emploi
- PTP : Projet de transition professionnelle
- R&D : Recherche et développement
- RENETA : Réseau national des espaces-test agricoles
- RH : Ressources humaines
- RQTH : Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
- SAMETH : Service d'appui et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés
- SARL : Société à responsabilité limitée
- SAS : Société par actions simplifiée
- SESSAD : Services d'éducation spéciale et de soins à domicile
- SPADA : Structure du premier accueil des demandeurs d'asile
- SPE : Service public de l'emploi
- SPST : Service de prévention et de santé au travail
- UNITH : Union nationale pour l'insertion des travailleurs handicapés
- VAE : Validation des acquis de l'expérience
- VAPP : Validation des acquis personnels et professionnels

