



# **Insertion, formation, emploi**

## **Analyse critique des outils conceptuels des professionnels**

Journée d'étude, Aix-en-Provence, 23 janvier 2009

éreq

*Gaspard Brun  
Mariagrazia Crocco  
Samira Mahlaoui  
Stéphanie Mailliot  
(éditeurs)*

**RELIEF.32**

Échanges du Céreq

décembre 2010





# **Insertion, formation, emploi**

## **Analyse critique des outils conceptuels des professionnels**

**Journée d'étude, Aix-en-Provence, 23 janvier 2009**

*Gaspard Brun  
Mariagrazia Crocco  
Samira Mahlaoui  
Stéphanie Mailliot  
(éditeurs)*



# Sommaire

<b>Avant-propos</b> .....	5
<i>Samira Mahlaoui</i>	
<b>Ouverture</b> .....	7
<i>Renato Di Ruzza</i>	
<b>Introduction</b> .....	9
<i>Stéphanie Mailliot</i>	
<b>Présentation des thématiques - Sessions 1 et 2</b> .....	15
Session 1 - Les dispositifs dans les politiques de l'emploi 1	
L'insertion par l'activité économique : entre dispositifs, normes et valeurs .....	17
<i>Mariagrazia Crocco</i>	
Discussion .....	24
<i>Véronique Hirbec</i>	
Session 2 - Les dispositifs dans les politiques de l'emploi 2	
Dispositifs de maintien en emploi et d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés : deux approches en question.....	29
<i>Gaspard Brun</i>	
Discussion .....	40
<i>Dominique Ledoux</i>	
<b>Présentation des thématiques - Sessions 3 et 4</b> .....	45
Session 3 - Les dispositifs de professionnalisation	
L'acquisition et l'évolution des compétences en débat. Le cas d'un dispositif impliquant des formateurs du secteur agricole .....	47
<i>Samira Mahlaoui</i>	
Discussion .....	52
<i>Éric Gilly</i>	
Session 4 - Les mobilités professionnelles	
Mobilités professionnelles : de quoi parle-t-on ? Enjeux et complexité d'une question contemporaine .....	57
<i>Stéphanie Mailliot</i>	
Discussion .....	62
<i>Marc Poncin</i>	
<b>Synthèse et clôture de la journée</b>	
Synthèse de la journée.....	67
<i>Yves Schwartz</i>	
Clôture de la journée.....	71
<i>Rémy Jean</i>	
<b>Résumés des interventions</b> .....	73
<b>Sigles</b> .....	75



# Avant-propos

*Samira Mahlaoui\**

Ce dossier restitue les interventions réalisées dans le cadre d'une journée d'étude organisée par le département d'Ergologie-APST<sup>1</sup> de l'université de Provence en 2009. Avec la collaboration de chargés d'études du Céreq, de l'ORM<sup>2</sup>, de l'association Acta Vista<sup>3</sup> et du PDITH13<sup>4</sup>, cette manifestation a eu pour point de départ des travaux ayant l'objectif commun d'apporter une meilleure visibilité concernant des concepts auxquels ont recours les professionnels des champs de l'insertion, de la formation et de l'emploi pour guider et outiller leur action. Elle s'est penchée à ce titre sur les dispositifs liés aux politiques publiques d'emploi, les pratiques de professionnalisation et les enjeux autour de la mobilité professionnelle et de la sécurisation des parcours.

Le Céreq soutient cette initiative en publiant les interventions effectuées lors de cette manifestation. En effet, il a vocation à étudier pareils dispositifs et enjeux. De manière plus générale, l'un de ses rôles est de s'intéresser aux différents acteurs intervenant dans la gestion de la relation formation-emploi-travail (formateurs, gestionnaires des ressources humaines, intermédiaires de l'emploi, conseillers d'insertion, etc.), et par-là de s'interroger sur les « outils conceptuels » qui gouvernent leurs pratiques professionnelles, et plus largement la mise en œuvre des politiques menées en matière d'emploi, de formation ou d'insertion.

En outre, le Céreq publie les actes de cette journée d'études car il trouve par ce biais l'opportunité de poursuivre sa réflexion sur l'analyse du travail qui correspond justement à l'un des domaines classiques d'étude de la relation formation-emploi-travail, à l'origine de la fondation du Centre, comme en témoignent les premiers travaux réalisés à ses débuts, tel que l'élaboration du Répertoire français des emplois (RFE). Non seulement la journée d'études contribue à s'interroger sur l'activité de professionnels au cœur de cette relation, mais elle permet aussi de s'intéresser à des démarches originales (ergologie, clinique de l'activité) pour appréhender cette activité, à l'heure où le Céreq vise à renouveler ses problématiques et démarches d'analyse dans le champ du travail par rapport à des méthodes plus anciennes comme la méthode ETED (Emploi-type étudié dans sa dynamique).

Ce dossier contribuera, nous l'espérons, à faire avancer la réflexion collective (qu'elle soit théorique, méthodologique ou opérationnelle) dans le domaine de l'analyse du travail.

---

\* Centre d'études et de recherches sur les qualifications / Ergape UMR P3 ADEF, université de Provence.

<sup>1</sup> Analyse pluridisciplinaire des situations de travail - CEPERC-CNRS, UMR 6059.

<sup>2</sup> Observatoire régional des métiers (région PACA).

<sup>3</sup> Association spécialisée dans la restauration du patrimoine bâti et la protection des espaces et sites naturels.

<sup>4</sup> Programme départemental d'insertion des travailleurs handicapés (région PACA).





# Ouverture

*Rénato Di Ruzza\**

Quelques considérations en préambule : nous allons aborder, en première partie de journée, un thème qui est intitulé « Les dispositifs dans les politiques de l'emploi ».

Il faut resituer ce thème dans une double perspective. D'abord il y a une perspective historique. L'emploi est un concept qui a été inventé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (ce n'est pas quelque chose qui a toujours existé). Il a été inventé en Europe occidentale, pendant la première grande crise qui a traversé le capitalisme. Il a été inventé, d'ailleurs, en même temps que le concept de chômage (à peu près aux mêmes dates). Nous vivons, du fait de la crise structurelle qui s'est ouverte à la fin des années 1960 et dont les crises conjoncturelles financières ou autres ne sont que des aspects particuliers, une époque où il est possible, voire probable, que ces concepts – emploi et chômage – soient remis en cause à la fois dans leur « spatialité », du point de vue de l'espace (travail à distance, mondialisation, travail à domicile) et dans leur temporalité : quand nous faisons la distinction entre travail/hors travail, en fait, nous faisons la distinction entre emploi/hors emploi. Mais cette distinction a tendance à devenir de plus en plus floue, avec les nouvelles technologies, etc. Et l'enveloppe temporelle a l'air d'être mal adaptée pour encadrer ce qu'on pourrait reconnaître comme étant le travail aujourd'hui.

Donc, cette volonté de reprendre, rediscuter, reconsidérer un certain nombre de concepts est bienvenue, surtout considérant l'emploi.

La deuxième perspective, dans laquelle il faut remettre cette journée, porte sur le terme « Politiques de l'emploi ».

Il y a, en effet, des perspectives macroéconomiques de l'emploi, et il y a toujours un lien à faire entre les dispositifs singuliers, qui vont être abordés, et puis les aspects plus macros qui encadrent, en tous les cas, qui structurent ces dispositifs.

Les politiques d'emploi aujourd'hui et depuis une trentaine d'années (depuis que Raymond Barre est devenu Premier Ministre, c'est-à-dire depuis 1976) sont des politiques d'emploi d'inspiration largement libérale. C'est-à-dire qu'elles reposent sur des hypothèses très particulières sur lesquelles ce n'est pas le moment de s'appesantir, mais il faut avoir à l'idée que ce sont des hypothèses contestables et contestées.

---

\* Professeur d'économie politique, directeur du master (professionnel et recherche), département d'Ergologie-APST, université de Provence.



# Introduction

*Stéphanie Mailliot\**

## **Ouverture**

Bonjour à toutes, bonjour à tous, merci de vous être joints à nous pour cette journée d'étude. Merci au département d'Ergologie et au comité d'organisation d'avoir soutenu la mise en place de cette manifestation. Cette journée d'étude a pour visée d'établir une critique des outils conceptuels des professionnels des champs de l'insertion, de la formation et de l'emploi sur la base de trois axes de discussion et de réflexion :

- l'analyse des dispositifs dans les politiques de l'emploi,
- la professionnalisation des acteurs de terrain,
- les enjeux de la mobilité professionnelle et de la sécurisation des parcours.

L'objectif de la journée est de mettre en débat des travaux qui sont en cours de construction. Nous ne prétendons pas apporter des solutions ou des réponses définitives aux questions que nous soulevons mais nous espérons faire avancer avec vous la réflexion sur les thématiques abordées.

## **Présentation des intervenants**

Nous sommes en effet trois doctorants et une docteure à avoir voulu organiser cette journée sur la base de nos recherches respectives qui sont souvent mises en débat dans le cadre des activités du séminaire doctoral du département d'Ergologie (équipe du CEPERC, Centre d'épistémologie et d'ergologie comparative). Les divers échanges que nous avons pu y avoir nous ont permis de prendre la mesure de la proximité de nos sujets d'études et donc d'organiser cette journée sur un thème commun.

Par ailleurs, nous sommes également tous les quatre salariés de structures positionnées de diverses manières dans le champ d'étude de cette journée. Deux d'entre nous mènent leurs travaux de recherche dans le cadre de conventions de thèse CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche). Ces conventions permettent à des diplômés de niveau bac+5 de produire un travail de thèse sur une thématique commune à un laboratoire de recherche – en l'occurrence le département d'Ergologie de l'université de Provence - et à une entreprise (ou à un organisme) qui accepte de salarier le jeune chercheur.

Mariagrazia Crocco est doctorante dans le cadre d'une convention CIFRE et a pour partenaire professionnel Acta Vista, une association spécialisée dans la restauration et la protection du patrimoine bâti et naturel par des chantiers d'insertion professionnelle. Au sein de cette association, Mariagrazia élabore une thèse sur l'analyse du dispositif d'insertion professionnelle, ses conditions de possibilités, ses valeurs, ses normes et ses transformations.

Gaspard Brun est coordinateur du Plan départemental pour l'insertion des travailleurs handicapés et il conduit, en parallèle, une thèse sur la catégorisation de « l'anormalité ».

Samira Mahlaoui est docteure en sciences de l'éducation. Durant une partie de ses travaux de recherche elle a été ATER<sup>1</sup> pour le département d'Ergologie. Par ailleurs, elle a soutenu une thèse de doctorat en 2007 dont le thème a porté sur la formalisation des pratiques professionnelles de formateurs d'adultes. Elle travaille aujourd'hui en tant que chargée d'études au Céreq sur des questions relatives à l'analyse du travail, aux compétences et aux processus de professionnalisation.

Quand à moi, Stéphanie Mailliot, je suis doctorante dans le cadre d'une convention CIFRE avec pour partenaire professionnel l'observatoire régional des métiers<sup>2</sup>, un organisme qui produit de l'information en région sur toutes questions afférentes à l'emploi et à la formation. Mon travail de recherche porte sur la thématique de la mobilité professionnelle.

---

\* Observatoire régional des métiers (ORM) / département d'Ergologie-APST, université de Provence.

<sup>1</sup> ATER : attachée temporaire d'enseignement et de recherche.

<sup>2</sup> OREF de la région Paca : observatoire de la relation emploi-formation.

## ***Accueil des discutants***

Tous les quatre, nous avons choisi de réfléchir ensemble sur les concepts qui traversent nos pratiques ainsi que celles des professionnels qui nous entourent. Aussi, nous avons construit cette journée d'étude sur la base d'interventions par binômes avec à chaque fois un temps d'exposé suivi des réactions d'un professionnel du domaine concerné.

Nous avons ainsi le plaisir d'accueillir, en tant que discutante, Véronique Hirbec, chef de projet pour Acta Vista qui réagira à la communication proposée par Mariagrazia Crocco.

Nous accueillons également Dominique Ledoux, chargé de mission, service d'appui pour le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, qui réagira à la communication proposée par Gaspard Brun sur les concepts de « dispositifs de maintien en emploi et d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés ». Ensuite, nous aurons le plaisir d'accueillir Eric Gilly, chargé d'ingénierie de formation au CFPA de Carmejane, réseau Certifications, ENESAD/Eduter, qui réagira à la contribution de Samira Mahlaoui sur l'acquisition et l'évolution des compétences chez les formateurs agricoles. Enfin nous accueillerons Marc Poncin, responsable recherche et développement sur les questions d'accompagnement dans l'emploi au sein de la filiale Adecco Parcours & Emplois. M. Poncin réalise également une thèse en sciences de gestion à l'université de Lyon sur « la sécurisation des parcours d'emploi ». Il réagira à ma propre communication sur les questions relatives à la mobilité professionnelle et à la sécurisation des parcours.

Les présidences de séances sont confiées à M. Renato Di Ruzza pour la première partie de journée et à M. Rémy Jean pour la deuxième partie. M. Yves Schwartz proposera une synthèse des travaux en fin de journée.

## ***Problématique***

Lors de cette journée d'étude nous souhaitons interroger les termes qui traversent les pratiques des professionnels des champs de l'insertion, de la formation et de l'emploi : nous parlerons donc de « dispositifs », de « parcours », d'« insertion », de « maintien dans l'emploi », de « professionnalisation », de « sécurisation », de « mobilités », de « transitions », etc. – autant de termes qui ponctuent les orientations politiques de l'emploi et qui circonscrivent (ou déterminent) au quotidien les pratiques des professionnels concernés.

Mettre à jour ce qui se passe du point de vue des discours sur l'insertion, sur la formation ou sur l'emploi nous semble indispensable dans une perspective de réflexion en commun, non seulement pour appréhender des situations vécues, mais également pour pouvoir, sur la base d'une critique constructive, proposer des pistes d'enrichissement, sinon de transformation des outils conceptuels des professionnels.

La question se pose pour nous de savoir dans quelle mesure les apports de la démarche d'analyse pluridisciplinaire des situations de travail nous amènent à retravailler les concepts et catégories issues des dispositifs et de l'activité des intermédiaires et des professionnels de l'emploi, de l'insertion et de la formation ?

C'est à cette question que nous tenterons pour partie de répondre aujourd'hui.

## ***Quelques mots sur la démarche ergologique d'analyse des situations de travail***

La démarche ergologique d'analyse des situations de travail est une démarche qui a été mise en œuvre il y a une trentaine d'années par un petit nombre d'enseignants et de chercheurs qui s'interrogeaient sur les changements à l'œuvre dans le monde du travail et sur les manières de les appréhender en termes de production de connaissances. Elle est issue d'un dispositif appelé « APST » (Analyse pluridisciplinaire des situations de travail) fondé par Yves Schwartz (philosophe), Daniel Faïta (linguiste) et Bernard Vuillon (sociologue).

Ces derniers sont à l'origine de la mise en place d'un dispositif original de recherche consistant à :

- d'une part, croiser les regards disciplinaires sur un contenu « l'activité de travail » qui, par définition, déborde les cadres disciplinaires (une ambition difficile à mettre en œuvre et qui interroge encore aujourd'hui nos pratiques de recherche),
- d'autre part, croiser diverses formes de savoirs sur le travail (les savoirs universitaires – ou académiques – et les savoirs investis dans les situations de travail et portés par les protagonistes mêmes de ces situations) avec l'idée que le savoir n'appartient à personne mais qu'il se construit, se déconstruit et se reconstruit en permanence à travers de telles rencontres.

L'université de Provence et le département de Philosophie ont été le cadre premier de ce dispositif avant qu'il ne se constitue en département d'Ergologie.

Les cheminements divers et variés de la démarche ergologique au cours de toutes ces années et à travers diverses expériences (des études actions, des groupes de rencontres du travail, un enseignement fondé sur l'échange entre professionnels d'horizons différents et étudiants en formation initiale, etc.) ont permis l'élaboration d'une conceptualité spécifique pour appréhender les situations de travail, conceptualité qui repose elle-même sur la « mise en travail » d'un concept central, celui d'activité.

L'activité est ici entendue dans son sens riche en tant qu'elle mêle dans une même situation plusieurs registres : il y a « ce qu'on demande » d'un côté (le registre des normes, du prescrit législatif, organisationnel, etc.), et ce que « ça demande » de l'autre côté, ce que « ça coûte » aux personnes qui travaillent, en termes d'efforts, de choix et d'ajustement de soi par rapport au réel rencontré.

Faire jouer la dialectique entre ces divers registres est porteur pour l'analyse et nous permet de saisir les enjeux multiples du travail.

Au cours de la journée, nous interrogerons l'impact et l'usage d'un certain nombre d'outils conceptuels par rapport aux pratiques des professionnels de l'insertion, de la formation ou de l'emploi, selon la perspective qu'ouvre la démarche ergologique : c'est-à-dire en prenant en compte l'écart toujours persistant entre les catégories qui quadrillent un champ professionnel d'une part et la réalité des ajustements multiples des personnes qui se confrontent, se saisissent et se réapproprient un faisceau de contraintes d'autre part.

Nous espérons ainsi pouvoir avec vous faire avancer la réflexion.



Session 1

---

**Les dispositifs dans les politiques de l'emploi 1**





## Présentation des thématiques - Sessions 1 et 2

*Mariagrazia Crocco\**

Nous allons analyser certains dispositifs caractérisant les politiques de l'emploi et leurs impacts sur les parcours personnels des individus.

Les « politiques de l'emploi » désignent toutes les mesures mises en œuvre par les administrations publiques, auprès des individus, des entreprises et des collectivités, afin de favoriser l'accès à l'emploi et de réduire le chômage. Ces mesures concernent donc, le secteur de l'économie « classique » aussi bien que le secteur de l'insertion par l'activité économique.

Renato di Ruzza nous a rappelé que les concepts d'« emploi » et de « chômage » sont des concepts flous, et nous verrons que, dans le champ de l'insertion professionnelle, les frontières entre ces deux concepts sont très instables et fragiles.

Les politiques de l'emploi sont structurées et organisées par différents « dispositifs » avec l'objectif d'amener des réponses pertinentes et ciblées aux diverses catégories de population, notamment « les jeunes », « les chômeurs de longue durée », les bénéficiaires des minima sociaux...

Or, ces catégorisations, utilisées et consolidées dans la gestion des politiques de l'emploi, nous interrogent profondément car, nous semble-t-il, elles contribuent à niveler les particularités individuelles. Ainsi, l'individu est considéré comme un « ayant droit », membre d'un collectif abstrait et il est un « élément » de ce collectif, parmi d'autres. En même temps, cette appartenance a des conséquences concrètes, tangibles et singulières qui se répercutent sur la vie des personnes concernées.

C'est à partir de ces considérations que nous avons voulu mieux comprendre et mieux analyser les effets des dispositifs dans les politiques de l'emploi en prenant en compte les processus globaux et les trajectoires singulières.

Dans ce cadre, aujourd'hui, nous allons focaliser notre attention sur des concepts clés, structurant les politiques de l'emploi, tels que « dispositif » ; « parcours » ; « projet professionnel » ; « employabilité »... Ces concepts seront examinés en tant que concepts-outils dans le champ de l'insertion professionnelle conduite, notamment par les chantiers/ateliers d'insertion et, en deuxième partie, dans le champ du maintien en emploi et de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés.

---

\* Acta Vista, Marseille / département d'Ergologie-APST, université de Provence.



# L'insertion par l'activité économique : entre dispositifs, normes et valeurs

Mariagrazia Crocco

## 1. Qu'est-ce qu'un dispositif ?

Dès lors que nous avons commencé à préparer cette journée, il nous a semblé pertinent de problématiser le concept de « dispositif ».

Il convient, donc, de s'arrêter sur une lecture théorique de la notion de « dispositif » qui permettra d'introduire la thématique. Ensuite, nous proposerons un zoom sur la réalité et le fonctionnement des chantiers/ateliers d'insertion avec Véronique Hirbec. Les réflexions de Gaspard Brun et Dominique Ledoux prolongeront la problématisation de la question des outils conceptuels utilisés par les professionnels de l'insertion, via l'exemple des dispositifs mis en œuvre dans le champ du maintien en emploi.

Tout d'abord qu'est-ce qu'un dispositif ?

Ce concept est ici développé à partir des analyses de Michel Foucault (Foucault 1977) et des apports de Giorgio Agamben (Agamben 2006). Ce dernier souligne qu'il faut distinguer, dans « dispositif », trois spécifications (Agamben 2006, p. 13-14) :

- a) Un *sens juridique* : le dispositif est la partie de la loi qui décide ou dispose
- b) Un *sens technologique* : la façon dont sont disposés les morceaux d'une machine ou d'un mécanisme, et par extension, le mécanisme même
- c) Un *sens militaire* : l'ensemble des moyens disposés en conformité à un plan

L'ensemble de ces trois significations du mot « dispositif » se retrouve dans l'analyse de Michel Foucault. Il parle de « dispositif » à partir des années soixante-dix, lorsqu'il commence à étudier la naissance des formes de « gouvernementalité ». Il donne une définition du mot « dispositif », dans un entretien de 1977 intitulé « Le jeu de Michel Foucault ». Il affirme : « *Ce que j'essaie de repérer sous ce nom, c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments* » (Foucault 1977, p. 299).

Un dispositif est essentiellement une stratégie, mais un type de stratégie qui peut permettre à la fois une production de savoir et une organisation tactique de relations sociales. C'est pour cela qu'un dispositif est toujours inscrit dans un rapport entre « savoir » et « pouvoir ». Il identifie une relation entre les individus, en tant qu'êtres vivants, et l'histoire ; entre l'ensemble des institutions, des règles, des « dits » et « non-dits » et la vie des individus.

Le discours de Foucault sur le dispositif semble éclaircir certains axes de réflexion autour de l'insertion. D'abord, l'insertion professionnelle est un dispositif, car il s'agit bien d'un réseau où convergent – et divergent – un ensemble d'éléments hétérogènes qui relèvent du « dit » (les différents types de discours, les règles, les normes) mais également du « non-dit » (les « coutumes », les « habitudes », l'organisation des espaces...).

Ensuite, l'organisation de l'insertion professionnelle implique des effets de « quadrillage » des territoires, des espaces, mais aussi, d'une certaine manière, des corps.

Enfin, les dispositifs d'insertion professionnelle, depuis leur naissance, il y a trente ans environ, ont produit sans cesse de nouveaux savoirs et de nouvelles relations de pouvoir.

D'une part, ils ont produit des *savoirs* puisque autour de l'analyse et de l'évaluation de ces dispositifs sont nées des recherches, des études et des groupes de travail. Mais également des savoirs « empiriques »<sup>1</sup> des travailleurs et des « bénéficiaires », ainsi que des processus de professionnalisation du secteur de l'insertion (offre de formation, nouvelles qualifications et diplômes d'État).

D'autre part, ils ont produit des nouvelles relations de pouvoir puisque les dispositifs d'insertion sont issus de lois, de normes et de règles, mais en même temps, leur mise en œuvre requiert un niveau de « négociation » et d'adaptation entre les *parties prenantes* (l'État, les collectivités territoriales, les associations...) qui redessine en permanence le rôle et la place de chacun dans l'exercice du pouvoir.

L'analyse théorique foucauldienne du « dispositif » permet de mettre l'accent sur son caractère stratégique et tactique et de mieux saisir la structure caractéristique du dispositif d'insertion professionnelle.

Attardons-nous encore un instant sur ce bref détour spéculatif, pour comprendre l'origine du mot « dispositif » chez Foucault. Selon Agamben, les « dispositifs » dans le discours de Foucault remplaceraient les universaux. Pour développer cette hypothèse, il suggère une généalogie du concept de dispositif qui aurait son émergence dans le terme grec « *oikonomia* ». Aristote, par exemple, parle de *oikonomia*, l'administration de la maison (*oikos*) comme d'une praxis, d'une activité pratique qui ne serait pas liée à un paradigme épistémique (Cf. Les Politiques).

Cette signification du terme *oikonomia* comme praxis, aurait été introduite en théologie entre le deuxième et le sixième siècle, afin de démêler la délicate question de la Trinité et décrire l'aspect de la gouvernance de l'histoire des hommes par Dieu au travers du Christ.

Or, la traduction latine de *oikonomia* est « dispositio », « dispositif ».

Donc, selon Agamben, les dispositifs de Foucault seraient liés à cette origine : dispositif indique, en effet, ce qui permet la réalisation d'une activité de gouvernance.

Il ajoute, en généralisant le discours de Foucault, que le sujet se construit dans la confrontation entre êtres vivants et dispositifs. Dans ce sens, il y aurait un rapport proportionnel entre le nombre de dispositifs et les processus de subjectivation. Puisque le dispositif est d'abord une « machine », capable de produire des sujets, elle peut être une « machine de gouvernance ».

La réflexion d'Agamben peut permettre de comprendre dans quelle mesure le dispositif d'insertion professionnelle, comme tout dispositif, implique un processus de subjectivation.

Cependant, si les dispositifs peuvent produire des processus de subjectivation, ils semblent également provoquer des désobjectivations, c'est-à-dire des transformations à travers lesquels le sujet se déconstruit et peut difficilement se reconstruire.

Nous allons maintenant quitter ces développements théoriques autour du concept de dispositif pour voir en quoi l'insertion professionnelle, carrefour de plusieurs dispositifs, peut fonctionner comme un dispositif majeur générant un réseau, une certaine organisation des relations sociales et des savoirs et, éventuellement, des processus de subjectivation et de désobjectivation.

## 2. L'insertion par l'activité économique

Afin de mieux situer le contexte dans lequel s'inscrit ma recherche, permettez-moi de vous présenter l'association Acta Vista où je travaille en tant que doctorante CIFRE depuis février 2008.

Acta Vista est une association qui réalise de nombreux chantiers d'insertion (ACI) dans le département des Bouches-du-Rhône. Son histoire commence en 2002 avec un chantier d'insertion sur le territoire de Cassis/La Ciotat conçu pour relier la valorisation du patrimoine à l'insertion professionnelle.

Avec une équipe de collaborateurs de plus en plus élargie et variée dans ses compétences, le nombre de chantiers d'insertion mis en œuvre par Acta Vista, puis par le groupe Acta Vista et les cinq associations qui

---

<sup>1</sup> Yves Schwartz parlerait de « savoirs investis ».

le composant, est passé de 2 à 16, entre 2002 et 2008. Sur la même période, le nombre de salariés permanents a augmenté de 2 à 40, et celui des salariés en insertion de 24 à 330<sup>2</sup>.

Les chantiers d'insertion s'adressent à des personnes peu ou pas qualifiées et rencontrant des freins sociaux qui leurs rendent difficile l'accès à un emploi durable. Ce dispositif a attiré soudainement ma « curiosité », l'insertion a fonctionné comme un levier pour mieux comprendre l'histoire de ce pays et comparer certains phénomènes, certains traits culturels, avec d'autres zones de l'Europe.

Ainsi, j'ai décidé de relier mes intérêts dans le champ de la philosophie à l'étude des dispositifs structurant l'insertion professionnelle. Pour cela, mon expérience au sein d'Acta Vista est essentielle. En effet, pour analyser l'insertion professionnelle, des allers-retours en permanence sont nécessaires entre, d'une part, des connaissances théoriques et, d'autre part, des observations de la mise en œuvre de différents types de dispositifs (contrats aidés, travail en réseau, normes, gouvernance...).

Après avoir précisé l'espace à partir duquel j'observe le dispositif d'insertion professionnelle, je vais maintenant rappeler certaines étapes de l'histoire de l'insertion en France en problématisant quelques aspects.

## 2.1. Bref aperçu de l'histoire de l'insertion professionnelle

Autour de ce thème, je souhaiterais rappeler l'analyse de Robert Castel (Castel 1995 ; Castel 2003), qui, notamment dans *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, décrit l'espace social selon deux dimensions propres à chaque individu : la place dans la division du travail et la participation aux réseaux de sociabilité. Dans ce cadre, Castel souligne des différences entre plusieurs formes de cohésion sociale :

- la forme d'intégration qui associe travail stable et insertion relationnelle solide ;
- la forme de désaffiliation qui associe l'absence de participation à toute activité productive et l'isolement relationnel ;
- la vulnérabilité sociale qui est une forme intermédiaire, instable, conjuguant la précarité du travail et la fragilité des relations.

Suivant cette lecture, l'insertion professionnelle pourrait s'interpréter en tant que *forme d'intégration* mais également en tant que *forme intermédiaire* conjuguant *précarité du travail* et *difficulté de relations*. Il est certain, en tout cas, que l'insertion se trouve au carrefour entre ces différentes formes de cohésion sociale.

Quant au contexte sociopolitique dans lequel naît et se développe l'insertion, Castel parle d'un paradoxe en indiquant que : « *Dans une période caractérisée par une remontée du libéralisme et par la célébration de l'entreprise, jamais les interventions de l'État en particulier dans le domaine de l'emploi, n'ont été aussi nombreuses, variées, insistantes. Mais plus encore qu'à un accroissement du rôle de l'État, c'est à la transformation des modalités de ses interventions qu'il faut être sensible* » (Castel 1995, p. 675).

En effet, à partir des années soixante-dix et quatre-vingt, des nouvelles politiques d'aide sociale sont conduites au nom de *l'insertion* et non plus menées au nom de *l'intégration*.

Ces nouvelles politiques s'adressent à certaines catégories de populations et à certaines zones reconnues comme étant en « déficit d'intégration ». L'insertion vise, donc, les chômeurs de longue durée, les jeunes sans qualification, les habitants de quartiers « défavorisés » avec l'objectif d'encourager l'accès à l'emploi, à l'éducation et d'améliorer la qualité de vie en ville. Il s'agit donc de mettre en œuvre des moyens favorisant l'intégration, c'est-à-dire un « *travail stable et une insertion relationnelle solide* ».

L'aide sociale s'organise ainsi autour des politiques de l'emploi qui se structurent en différents dispositifs avec comme caractéristique principale d'être locaux et particuliers.

Par exemple, en 1977, est créé le « Pacte national pour l'emploi des jeunes ». L'objectif étant de fortifier les jeunes en améliorant leur formation professionnelle, en particulier par le recours aux stages afin de rapprocher démarche sociale et dimension économique.

---

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur l'historique de l'association, les champs d'intervention, les projets locaux et internationaux, les réseaux et les engagements, je renvoie au site Internet du groupe Acta Vista : [www.actavista.fr](http://www.actavista.fr)

Au début des années quatre-vingt, Bertrand Schwartz publie un rapport désormais fameux « *L'insertion sociale et professionnelle des jeunes* » (Schwartz, 1981). Ce rapport conseille la mise en place d'une politique globale, pour l'insertion des jeunes, capable d'apporter des réponses adaptées aux différents domaines : formation, emploi, santé, logement, culture...

À partir de ces initiatives orientées prioritairement en direction des jeunes, des mesures similaires, concernant d'autres publics (chômeurs de longue durée, par exemple), se mettent en place. Elles montrent que certaines problématiques, comme les difficultés des jeunes face à l'emploi ou à la qualification nécessitent une analyse des conditions d'emploi et de vie. En effet, plutôt que de stigmatiser les individus en parlant d'« inadaptation personnelle », ces mesures suggèrent d'étudier et de transformer le contexte social, économique et politique. Ainsi, de véritables « laboratoires », centrés sur les quartiers et mobilisant en particulier les jeunes, se bâtissent ; un travail capillaire et très localisé se déploie prenant en compte à la fois le contexte et les problématiques des personnes concernées.

Il faut souligner que les dispositifs d'insertion se présentaient comme étant *provisaires* et *expérimentaux*, mais ils se sont démultipliés et se sont ancrés dans l'organisation des politiques de l'emploi. Par ailleurs, cette lutte contre « l'exclusion sociale », qui a mobilisé les quartiers et les villes, n'a pas été conduite avec les entreprises, ce qui a créé une fracture entre « insertion sociale » et « insertion professionnelle ».

## 2.2. Insertion sociale/insertion professionnelle

Les dispositifs d'insertion semblent avoir agi plutôt pour réaliser une insertion sociale que pour accomplir une insertion professionnelle. À cet égard, une question s'impose : une distinction entre « insertion sociale » et « insertion professionnelle » est-elle possible ?

À ce propos, la loi qui régit le *revenu minimum d'insertion* de 1988 dit que : « *Toute personne qui, en raison de son âge, de son état physique ou mental, de la situation de l'économie et de l'emploi, se trouve dans l'incapacité de travailler, a le droit d'obtenir de la collectivité des moyens convenables d'existence. L'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté constitue un impératif national* »<sup>3</sup>.

Donc, insertion « sociale » et « professionnelle » sont situées au même niveau. En effet, une insertion sociale qui ne serait pas directement reliée à une insertion professionnelle, par le biais de l'accès à l'emploi durable, ne permettrait pas une véritable intégration (« travail stable », « insertion relationnelle solide ») compte tenu de la structure de nos sociétés fondées sur l'emploi comme première condition d'intégration.

Théoriquement, il est possible d'analyser distinctement les deux approches, celle de l'« insertion professionnelle » et celle de l'« insertion sociale », mais il est difficile de dire quelle approche est première, peut-être parce que cela va dépendre du parcours de chaque individu. La vocation sociale est partagée et commune à toutes les structures de l'insertion, mais l'ensemble de ces structures ne font pas toutes de l'insertion professionnelle.

Certes, la dimension « professionnelle » de l'insertion contribue à diminuer le risque de considérer l'insertion comme un secteur « gris » de l'emploi, c'est-à-dire, un secteur qui créerait du travail pour « occuper » ses bénéficiaires, mais qui ne serait pas un vrai secteur de production. Il s'agit d'un point de vue très courant notamment dans l'économie « classique », d'où la difficulté à favoriser le maillage entre secteur de l'insertion et monde de l'entreprise. En effet, l'ambition des professionnels de l'insertion de travailler, en même temps, à la résolution de problématiques « sociales » et d'employabilité a, souvent, oublié l'entreprise, malgré l'effort d'ancrage territorial du dispositif dans sa globalité<sup>4</sup>.

Par conséquent, si l'insertion a une fonction de « passerelle » ou de « tremplin » vers l'intégration sociale et professionnelle, il est vrai qu'elle risque d'apparaître plutôt comme un « système » assez complexe et centré

<sup>3</sup> Loi n°88-1088 du 1<sup>er</sup> décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion

<sup>4</sup> À ce propos, cf. D. Castra, F. Valls, *L'insertion malgré tout. L'intervention sur l'Offre et la Demande 25 ans d'expérience*, Toulouse, Octarès éditions, 2008. Ce livre expose une méthode de travail (la méthode d'intervention sur l'offre et la demande – IOD) à partir de l'idée qu'une insertion possible et durable ne l'est que si l'entreprise est entièrement partie prenante. Ce constat vise aussi à critiquer certaines démarches qu'on retrouve dans l'insertion et qui aurait tendance à trop « psychologiser » l'individu. L'hypothèse du livre est que les chômeurs et les bénéficiaires des minima sociaux ont besoin de travailler (d'occuper un vrai emploi) pour résoudre leurs problèmes d'exclusion.

sur lui-même. Dans ce cadre, son organisation spécifique et ses moyens singuliers (commissions territoriales, contrats aidés...) sont à la fois sa condition de possibilité et sa contrainte majeure.

### 2.3. L'organisation des structures de l'insertion par l'activité économique

L'insertion par l'activité économique (IAE) est un ensemble de dispositifs permettant aux personnes « ayant droit » de s'inscrire dans un parcours de dynamisation qui s'effectue dans le cadre de l'emploi. Ce qui caractérise donc l'insertion par l'activité économique est d'offrir un statut de salarié aux personnes concernées.

La spécificité de ces structures est de proposer non seulement un emploi, mais également un accompagnement technique et social visant à permettre un développement personnel et adapté à la progression de chacun. L'objectif est d'aider chaque personne à lever les principaux obstacles en s'inscrivant dans un « parcours » dynamique, c'est-à-dire, dans un chemin permettant de se projeter dans une nouvelle situation socioprofessionnelle. Dans ce cadre, les actions d'accompagnement à l'emploi permettent la construction d'un « projet professionnel » par l'acquisition de compétences et une aide concrète et ciblée à la recherche d'emploi.

« Parcours », « accompagnement », « projet professionnel », voici des concepts-outils qui sont étroitement liés entre eux et qui sont utilisés constamment par les professionnels du champ de l'insertion avec plus ou moins d'intensité selon le type de structure du secteur de l'IAE.

En effet, l'IAE rassemble différents types de structures : les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les entreprises d'insertion (EI), les associations intermédiaires (AI), les régies de quartier et les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ).

Chaque structure est conventionnée annuellement par les directions départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DDTEFP)<sup>5</sup>. La convention détermine les conditions d'exercice de l'activité et les aides financières allouées aux structures. La procédure de conventionnement permet de vérifier la qualité du travail effectué par les structures. Le conseil départemental de l'IAE, composé des partenaires sociaux, pouvoirs publics et représentants des structures de l'IAE, émet un avis sur l'ensemble des dossiers du secteur.

Au sein de ces structures les contrats aidés sont largement utilisés, notamment le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) et le contrat d'avenir (CA)<sup>6</sup>. Dans la région PACA 22 120 personnes ont bénéficié du CAE, instauré par la loi de cohésion sociale, depuis 2005. À lui seul, ce contrat concentre plus des deux tiers des entrées dans le secteur non marchand. Après un timide démarrage en 2005, le CA a concerné 7 790 bénéficiaires de minima sociaux, soit une progression beaucoup plus rapide qu'au niveau national<sup>7</sup>.

Après avoir rapidement dressé le portrait de l'IAE, quelques constats s'imposent. D'abord, un premier constat concernant les types de contrats. Le large usage des contrats aidés implique qu'il s'agit de contrats limités dans le temps et à temps partiel. Ils ne peuvent donc pas garantir une véritable intégration, et risquent au contraire d'« installer » ces salariés « particuliers » dans les divers dispositifs de l'insertion par l'activité économique.

Dès lors, comment éviter que l'insertion ne devienne la « gestion du non-emploi » à travers la mise en place d'activités qui s'inscrivent dans l'absence d'emploi en essayant de faire oublier cette absence ?

---

<sup>5</sup> En janvier 2009 une nouvelle direction est née de la réforme de l'administration territoriale de l'État : direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE). Cette direction réunit plusieurs services de l'État dont l'ancienne DDTEFP (<http://www.sdtefp-paca.travail.gouv.fr/direccte/index.htm>).

<sup>6</sup> À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) ont été remplacés par le contrat unique d'insertion (CUI). Les contrats d'avenir disparaissent. Le CUI a été créé en décembre 2008, mais déployé en métropole à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Au moment de la journée d'études, les professionnels avaient connaissance de cette évolution dans les contrats aidés, mais ils utilisaient toujours les CAE et CA.

<sup>7</sup> Rémi Belle, INSEE, direction régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, rédaction achevée le 6 mars 2007 ; [http://www.insee.fr/fr/insee\\_regions/Provence/rfc/docs/bilan\\_polemp.htm](http://www.insee.fr/fr/insee_regions/Provence/rfc/docs/bilan_polemp.htm).

Ensuite, deuxième constat à propos de la viabilité économique de ces structures : aujourd'hui, les structures de l'IAE sont incitées à rechercher un équilibre économique qui ne dépende pas exclusivement de subventions publiques, par exemple en développant les réponses aux marchés publics, ou en se rapprochant des entreprises...<sup>8</sup> Elles doivent donc continuer à préserver leur vocation initiale, c'est-à-dire, répondre à une demande sociale (cherchant des solutions contre le chômage, l'exclusion, pour promouvoir la formation et l'éducation...) et en même temps, expérimenter des ouvertures envers le secteur économique classique. Ainsi, les approches de l'insertion professionnelle se sont diversifiées et se distinguent par les objectifs, les méthodes, les données et les enjeux, la recherche de partenaires privés, de réseaux locaux et internationaux... Cependant, dans cette diversité de démarches et d'organisations comment maintenir égale la même vocation sociale ?

Enfin, un troisième constat : les concepts-outils employés dans le secteur de l'insertion par les opérateurs de terrain qui doivent, en permanence, jongler entre des normes, des valeurs et des exigences provenant à la fois des politiques de l'emploi, de la structure qui les salarie, des salariés (ou « ayant-droit ») en parcours d'insertion et d'eux-mêmes.

Par exemple, dans la construction du « parcours d'insertion », certaines règles et objectifs sont construits par les politiques de l'emploi (indicateurs, typologie de publics, critères de réussite...). Dans ce sens, les professionnels travaillant dans l'insertion doivent se référer dans leur activité à des « normes antécédentes », c'est-à-dire à des règles et des objectifs établis ailleurs et en amont de leur travail. Ensuite, ces mêmes professionnels, dans leur travail d'accompagnement et d'aide à la construction d'un projet professionnel dans le cadre d'un parcours d'insertion, doivent également se référer aux valeurs et aux objectifs internes à la structure pour laquelle ils travaillent. Enfin, ils ne peuvent pas ignorer les aspirations personnelles, les exigences, les valeurs des « ayants droit », c'est-à-dire, des personnes qu'ils suivent dans leur parcours d'insertion professionnelle.

En prise entre normes et valeurs, ces notions organisent le dispositif d'insertion et encadrent l'activité des professionnels travaillant dans l'IAE, censés être intermédiaires entre des normes antécédentes établies par les politiques de l'emploi, la réalité du marché du travail, c'est-à-dire, la situation économique d'un territoire donné à un moment donné, et les aspirations des personnes en insertion.

## Conclusion

L'insertion se présente donc comme un dispositif majeur des politiques de l'emploi pour son caractère stratégique et tactique, et également comme un réseau de « dit » et « non-dit », de lois et de pratiques, d'instruments juridiques et de concepts-outils. Le champ de l'insertion est aussi un laboratoire de démocratie, d'espace de recherche, de nouvelles manières de penser, de produire des projets sociaux et économiques. Elle peut être également une expérience de vie, une passerelle vers l'intégration ou une nouvelle façon d'être dans la société... tout en risquant d'être simplement une voix sans issue. Robert Castel écrit : « *L'insertion se donne comme un problème et propose en même temps une technologie pour le résoudre. Elle nomme ainsi la distance par rapport à l'intégration et le dispositif pratique qui est censé la combler. Mais la réponse aussi se dédouble. Au sein du public qui relève de l'insertion, certains réintègrent le régime commun. Les autres, comme perfusés en permanence, se maintiennent sous un régime social intermédiaire qui représente un statut nouveau que nous devons à l'effritement de la société salariale et à la manière actuelle de tenter d'y faire face* » (Castel 1995, p. 704).

## Bibliographie

### Ouvrages

Agamben G. (2006), *Che cos'è un dispositivo ?*, Nottetempo, Roma.

---

<sup>8</sup> Cf. *Les associations et l'insertion dans les Bouches-du-Rhône : paysage et tendances. Une étude de l'Observatoire départemental de la vie associative*, Document de synthèse, CG13 (2007).



Castra D., Valls F. (2008), *L'insertion malgré tout. L'intervention sur l'offre et la demande 25 ans d'expérience*, Toulouse, Octarès Editions.

Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

Castel R. (2003), *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?* Paris, Seuil/République des Idées, octobre.

Foucault M. (2001), « Entretien avec Michel Foucault, Le jeu de Michel Foucault », in D. Defert, F. Ewald (dir.), *Dits et écrits II – 1976-1988*, Paris, Gallimard.

Schwartz B. (1981), *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes : rapport au Premier Ministre*, Paris, La Documentation française.

### **Études**

Conseil général des Bouches-du-Rhône/Observatoire de la vie associative (2007), *Les associations et l'insertion dans les Bouches-du-Rhône : paysage et tendances. Étude exploratoire sur le tissu associatif ouvrant dans le domaine de l'insertion*, document de synthèse.

Dossier : [http://www.insee.fr/fr/insee\\_regions/Provence/rfc/docs/bilan\\_polemp.htm](http://www.insee.fr/fr/insee_regions/Provence/rfc/docs/bilan_polemp.htm), par Rémy Belle, INSEE, direction régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, rédaction achevée le 6 mars 2007.

## Discussion

*Véronique Hirbec\**

Je remercie le département d'Ergologie d'avoir aussi invité des professionnels pour témoigner sur le travail dans le champ de l'insertion professionnelle. Je suis chef de projet, au sein d'une structure, Acta Vista, qui a été créée en 2002 par Arnaud Castagnède et qui fait partie du groupe Acta Vista. En tant que chef de projet, j'ai à ma charge la coordination de deux chantiers d'insertion ainsi que le recrutement, l'accompagnement socioprofessionnel, et la formation des salariés en insertion, tout au long de leur parcours au sein de notre structure.

L'idée originale, développée par l'association au travers des chantiers, est de lier insertion et patrimoine. En effet, d'une part, nous prenons en compte les objectifs individuels des personnes pour qu'elles intègrent bien le dispositif « chantier d'insertion », d'autre part, il nous semble que le choix de la restauration du patrimoine comme support de chantier, permet de valoriser le travail des salariés. En effet, la possibilité de pouvoir signer un contrat et travailler sur un support tel que le « patrimoine » est très valorisant pour des personnes qui se trouvent en situation d'exclusion et qui n'ont pas de qualifications ou assez peu. Les chantiers d'insertion sur patrimoine (ACI – ateliers et chantiers d'insertion) étaient donc l'idée de départ d'Acta Vista.

Maintenant, je voudrais vous parler de mon expérience professionnelle, au sein de l'association pour vous expliquer comment les personnes se situent au sein du dispositif de l'IAE, comment nous procédons pour les aider, la manière dont nous abordons la notion de « parcours » et comment nous essayons de tenir compte des politiques de l'emploi pour l'insertion des personnes que nous recevons en entretien (par exemple au moment du recrutement). Ces personnes nous sont orientées par des « prescripteurs » c'est-à-dire, par exemple, par des accompagnateurs à l'emploi des différents dispositifs territoriaux. Il s'agit de personnes qui se trouvent dans des situations d'exclusion. Nous avons parlé, en effet, d'insertion. Aujourd'hui, en Europe c'est plutôt le mot « inclusion » qui est employé. Le terme évolue, donc.

Nous embauchons des personnes auxquelles nous proposons un statut de salarié. Ce statut décrète un changement par rapport à la situation précédente des personnes concernées. Et cela est très important puisque, souvent, il s'agit de personnes qui se sont « installées » dans le dispositif de l'IAE à défaut de pouvoir en sortir. C'est-à-dire, qu'ils alternent des périodes de chômage, avec des stages, des formations de courte durée, mais qui sont, au final, toujours dans une situation précaire et d'exclusion. Pour cela nous travaillons en partenariat avec des dispositifs tels que le Plan local de l'insertion par l'économie (PLIE), Pôle13<sup>1</sup> (pour notre département) qui sont les structures qui nous orientent les candidatures de nos salariés. Et nous, en effet, dans notre activité nous essayons de jongler avec les impératifs économiques des politiques de l'emploi et les parcours individuels des salariés, afin de construire des parcours cohérents et viables. C'est pour cela que même s'il s'agit de contrats à durée déterminée, de contrats précaires, nous sommes quand même dans le cadre d'un contrat de travail. Ce statut de salarié est donc un premier pas vers l'insertion professionnelle. C'est quand même pour moi un acquis indéniable auquel je crois vraiment, même si on n'est pas dans un contrat pérenne. Quoiqu'il en soit, on est de toute façon dans un système voué à proposer davantage de CDD, le CDI se faisant chose rare...

Par ailleurs, les typologies des contrats aidés, dont nous disposons pour salarier ces personnes, changent en continu et nous devons nous adapter. Ces contrats sont souvent remis en question comme le dispositif RMI qui est aussi en pleine mutation... Pour donner des précisions, les contrats aidés que nous utilisons le plus, comme cela a été dit tout à l'heure, sont des CAE (contrat d'accompagnement à l'emploi) et des CA (contrat d'avenir). Ce sont des contrats « aidés » parce qu'il y a une prise en charge du salaire à hauteur de 90 %, voir 100 % par l'État. Or, ces contrats vont disparaître. Il est question en 2010 d'établir un contrat unique d'insertion, qui remplacera tous les contrats actuels.

---

\* Chef de projet, Acta Vista.

<sup>1</sup> Programme orientation local emploi (Pôle 13). Ce dispositif a disparu en 2009. Il était une initiative du conseil général qui visait à renforcer le dispositif RMI en matière d'insertion par l'activité économique.

Dans tous les cas, aujourd'hui, nous proposons des contrats de six mois, renouvelables une fois, c'est-à-dire qu'une personne peut être salariée chez Acta Vista pendant un an maximum. Mais le renouvellement du contrat n'est pas automatique. Les conditions de renouvellement de contrat sont des conditions étudiées au cas par cas. Elles sont individuellement posées avec chaque salarié. Elles concernent surtout la mobilisation du salarié sur son projet, son parcours.

En effet, ces contrats comportent un volet « travail » et un volet « accompagnement socioprofessionnel ». Ceci veut dire que nous prenons en compte (cela rejoint la question du social et du professionnel) les difficultés sociales et l'existence de freins à l'emploi. Il s'agit d'une mission qui est beaucoup plus compliquée que ce qu'on pourrait croire. Il faut en effet, repérer ces freins et arriver à les résoudre...

Les chefs de projet, donc, sont chargés de l'accompagnement et de la formation, qui est partie intégrante des contrats de travail que nous proposons. Nous avons un certain nombre d'heures de formation à dispenser aux salariés. Ce volet « formation » permet d'aider les personnes à partir de là où elles en sont dans leur parcours professionnel, de les aider à intégrer le monde du travail. Il faut noter que 80 % des personnes viennent de l'étranger et sont souvent confrontées à des problèmes d'illettrisme. Elles sont aussi confrontées à des difficultés dues aux différences en matière de normes d'emploi en France ou en Europe par rapport aux normes qui peuvent exister dans leur pays d'origine. Donc, il faut aider ces personnes à comprendre ces normes de l'emploi, les assimiler pour qu'elles puissent ensuite intégrer des entreprises sur le territoire français.

Quand les personnes intègrent un chantier chez Acta Vista, l'accompagnement socioprofessionnel va être orienté vers le projet de la personne. Pour autant ce n'est pas si simple d'avoir un projet ! Pour cela, nous avons des entretiens individuels très fréquemment avec les personnes, d'autant que nos bureaux sont sur le lieu du chantier. Nous avons donc une proximité géographique avec les salariés, ce qui nous permet de les voir au quotidien. Le projet professionnel est travaillé en individuel, au cours d'entretiens, mais aussi en collectif, puisque les séances de formation vont aussi servir à faire émerger un projet : qu'est-ce que c'est un projet professionnel ? Comment faire émerger leurs envies, leurs désirs, leurs savoir-faire (moi, je pars toujours des envies des salariés, de ce qu'ils savent faire) et comment les faire émerger, comment les mettre en regard de la réalité de l'emploi. Donc, le projet est travaillé bien entendu tout au long du contrat du salarié. C'est en effet un contrat au cœur d'un dispositif, ce n'est pas un contrat de travail classique. C'est un contrat de travail, plus un accompagnement, plus un travail personnel qui sont demandés au salarié. C'est un « contrat de parcours ». C'est bien ce que j'explique aux salariés quand je les ai en face de moi, par exemple en entretien d'embauche. Nous proposons un contrat, mais au-delà, nous proposons un accompagnement et cet accompagnement il faut que le salarié l'accepte et qu'il y adhère. Il faut qu'il soit parti prenante de son parcours, il faut aussi qu'il mette des choses en place. Nous ne pouvons pas « faire à sa place ». Nous proposons une aide, nous apportons un soutien, des outils, mais pour autant nous ne pouvons pas nous substituer à lui. Par exemple, quand le salarié va devoir aller à un entretien d'embauche, nous préparons cela avec le salarié en lui donnant un maximum d'outils, mais c'est lui au final qui va devoir faire l'entretien ! La « sortie » du chantier est le moment plus « délicat » du parcours et nous avons des objectifs de réussite, en train de changer eux aussi. Nous avions des objectifs de « sorties positives » (CDD d'une durée minimale de six mois ou CDI) et nous allons avoir maintenant des objectifs de « sorties dynamiques ». Il s'agira, vraisemblablement, de sorties plus centrées sur le parcours du salarié : des « sorties emploi » (des sorties en emploi dans le secteur classique), des « sorties dynamiques » (des sorties au sein des SIAE<sup>2</sup> et qui sont plus individualisées par rapport au parcours). Le salarié est au cœur de notre activité. Il est en parcours, c'est-à-dire qu'il arrive chez Acta Vista avec un passé, avec des compétences et des difficultés. Donc, en fonction de là où il en est, les sorties ne vont pas être les mêmes. Le taux de réussite imposé aux ACI à l'heure actuelle par les institutions est approximativement de 20 % (cela va passer à 25 % de « sorties positives »). Cependant, au sein d'Acta Vista nous nous fixons des objectifs de réussite à hauteur de 60 % sur l'ensemble de nos seize chantiers. En effet, les problématiques des publics sont différentes selon le territoire du chantier par conséquent, le taux de sorties emploi va être très différent aussi.

Les associations du groupe Acta Vista portent des chantiers sur tout le département des Bouches-du-Rhône. Or, entre un territoire comme celui de Port-Saint-Louis-du-Rhône et une ville comme Marseille, les différences sont multiples. Même sur des chantiers d'activités similaires, l'aménagement de l'espace paysager, les salariés n'ont pas les mêmes caractéristiques. Par exemple, à Port-Saint-Louis-du-Rhône nous avons plus de 50 % de salariées femmes alors qu'à Marseille nous en avons peut-être entre 5 % et 10 %. Le taux de sortie de 50 % est une moyenne sur la globalité de nos chantiers. Par ailleurs, il faut aussi rappeler que nos chantiers fonctionnent sur un modèle atelier. En effet, un chantier se déroule pendant douze mois,

---

<sup>2</sup> SIAE : structures de l'insertion par l'activité économique.

et l'atelier s'organise selon un mécanisme d'« entrées-sorties » permanentes. C'est-à-dire que nous avons sur chaque chantier un effectif de douze à vingt salariés (seize en moyenne) et que dès qu'un salarié retrouve un emploi, il est remplacé par un autre.

En tant que chef de projet au sein d'Acta Vista, nous avons donc en permanence à jongler au sein du champ d'intervention dans lequel nous exerçons notre métier, avec les dispositifs mis en place par les politiques publiques de l'emploi, leurs instabilités, leurs exigences et leurs écueils. Et dans ce contexte, dans la mise en œuvre du dispositif que je viens de décrire, et qui parfois peut sembler un « idéal », un modèle d'intégration et d'insertion professionnelle, nous souffrons du manque de relais à l'issue de « l'étape de parcours » que constitue le chantier. En effet, pour bon nombre des personnes que nous croisons pendant les 6 mois ou un an de leur parcours, il n'y a pas vraiment de continuité, de solutions au bout du compte. Et, comme vient de le préciser Mariagrazia Crocco, en citant Robert Castel, « [...] *les autres, comme perfusés en permanence, se maintiennent sous un régime social intermédiaire qui représente un statut nouveau* ». Et nous, face à ce nouveau statut, nous n'avons aucune réponse à apporter. Nous pouvons simplement nous dire que, pendant l'espace de douze mois, au maximum, nous aurons pu redonner aux personnes que nous avons reçu, un statut de « salarié », miroir aux alouettes, certes pour nombre d'entre eux, mais qui pour d'autres peut représenter un vrai tremplin vers l'insertion professionnelle durable, à condition que le monde économique entrouvre un peu plus ses portes...

Session 2

---

**Les dispositifs dans les politiques de l'emploi 2**



# Dispositifs de maintien en emploi et d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés : deux approches en question

*Gaspard Brun\**

## Introduction

Dans un premier temps nous nous efforcerons de définir ce qui caractérise les dispositifs d'insertion professionnelle et de maintien en emploi des personnes handicapées, en partant des traits, qui, pour nous, paraissent similaires à l'ensemble des dispositifs de PACA et Corse sur cette thématique, en explicitant, tant que faire se peut, les caractéristiques des publics concernés. Puis, nous essaierons, à partir de quelques concepts utilisés de manière récurrente au sein de ces dispositifs, de montrer les logiques qui les sous-tendent. Enfin nous réinvestirons les concepts de dispositifs en intégrant, d'une part les normes et les valeurs issues des structures conceptuelles qui fondent ces dispositifs, et d'autre part, les processus de renormalisation mis en œuvre par les professionnels œuvrant au sein de ces dispositifs.

Nos propos se situent à la croisée du travail de recherche mené dans le cadre du département d'Ergologie au sein du Centre d'épistémologie et d'ergologie comparatives (CEPERC), et de l'activité de coordinateur du plan départemental d'insertion des travailleurs handicapés des Bouches-du-Rhône (PDITH), cette communication en sera donc le fruit.

Dans le champ de l'insertion professionnelle, les analystes du travail se situent nécessairement dans un double écart par rapport au travail. Un premier écart car ce sont des professionnels de l'emploi, ils se trouvent donc à distance de l'activité de travail, distance que connaissent bien les ergonomes également. Un second écart qui relève de l'absence de situation de travail de référence, même si la recherche d'emploi constitue, à n'en pas douter, une activité.

Enfin, dans le cadre de dispositifs d'emploi, le travail des professionnels s'éloigne chaque fois un peu plus d'une situation de travail de référence à mesure que leurs responsabilités grandissent dans le pilotage de ces politiques. En ce qui concerne notre pratique professionnelle, les politiques liant santé et emploi nous paraissent avoir pour spécificité de tenter à la fois de prévenir la désinsertion professionnelle, cadre du maintien en emploi (la situation de travail de référence y est ici présente), et d'autre part, d'insérer les personnes sans emploi.

Quelles sont les caractéristiques des dispositifs d'insertion et de maintien en emploi dans le cadre d'une appréhension du lien « santé-travail » ?

Que disent réellement les outils conceptuels déployés au sein de ces dispositifs, et comment sont-ils réinvestis par les professionnels ?

Nous partirons d'une « pré-notion » de dispositif, notre communication étant reliée à celle de Mariagrazia Crocco qui a permis de préciser ce que l'on pouvait entendre en profondeur derrière les notions de dispositif et d'insertion. Pour commencer, je tenterai une synthèse, dans une approche assez concrète de ce que peut-être, à l'heure actuelle, un dispositif d'emploi des personnes handicapées dans le cadre de politiques d'emploi.

---

\* PDITH 13 / département d'Ergologie-APST, université de Provence.

Voici une liste « d'ingrédients » qui se trouvent réunis dans les dispositifs liés aux politiques d'emploi des personnes handicapées :

- une volonté politique (plus ou moins affirmée et partagée),
- un diagnostic,
- un cadre législatif,
- un/des financeur(s),
- un/des pilotes de ces politiques,
- un public bénéficiaire identifié,
- des acteurs professionnels identifiés et pluriels chargés de la mise en œuvre d'actions destinées à ce public,
- une (des) stratégie(s) politique(s) pour ces publics,
- des thématiques définies,
- des actions destinées à ce public (en général pour combler un écart ou pallier des difficultés) s'inscrivant dans ces thématiques.

Les dispositifs d'insertion et de maintien s'inscrivent dans le cadre des politiques d'emploi et sont, à ce titre, pilotés par l'État. Concrètement, dans une logique partenariale, le niveau de l'engagement de l'État et l'implication de l'AGEFIPH se traduisent par un copilotage de ces dispositifs. Au moment de notre communication, et ce depuis 1996, ils sont pilotés départementalement. Ces politiques partagées, impliquent a minima le service public de l'emploi (SPE), l'Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH), la caisse régionale d'assurance maladie (CRAM), la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), le Cap emploi et, dans une moindre mesure, le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). Cependant, l'animation de ces réseaux est très disparate suivant les territoires, et l'expérience de PACA et Corse est assez unique en ce sens, car elle s'est appuyée sur le développement systématique d'un réseau de compétences autour des problématiques de coordination de ces politiques publiques aux échelons départementaux.

Malgré cette volonté, il n'existe pas encore de réseau suffisamment constitué autour de la problématique de l'emploi des personnes handicapées. On constate alors des dissymétries importantes au sein de ces dispositifs : entre le milieu protégé et ce qu'il convient d'appeler, suite à la loi de 2005, le « marché du travail » ; entre les secteurs privés et publics ; entre les politiques de prévention des risques professionnels et les politiques d'insertion notamment.

## **1. La définition de ces publics dans le cadre de dispositifs de « Maintien en emploi »**

Sont concernées ici les personnes ayant un risque d'inaptitude important à leur poste de travail. Dans le cadre du dispositif « maintien en emploi » il existe une pluralité d'acteurs, médecin du travail, régimes d'assurance maladie, entreprise, salarié, AGEFIPH, services d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (SAMETH), tous peuvent intervenir autour d'une situation où le risque d'inaptitude au poste de travail est la clef d'entrée, mais un seul de ces acteurs a pour mission exclusive le maintien en emploi, le SAMETH. Selon la structure qui intervient, les éléments du statut du bénéficiaire pris en compte ne sont pas identiques. Pour le SAMETH, administrativement, ces personnes doivent avoir, soit une reconnaissance de leur handicap tel que défini dans l'article L 5212-13, soit être en voie d'obtention de l'un de ces statuts. Globalement, ces reconnaissances sont de trois ordres et plus ou moins intimement liées au travail :

- issues de la MDPH : *allocation adultes handicapés* (AAH), carte d'invalidité (CI), reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH)
- issues de la protection sociale : pension d'invalidité (PI), rente accident du travail (RAT).
- issues de la protection sociale des régimes militaires et sapeurs-pompiers volontaires.

Selon le professionnel qui intervient autour de la situation de maintien en emploi, la définition même du bénéficiaire potentiel, c'est-à-dire, en dernier ressort, du public, n'est pas homogène.

Ainsi, pour le médecin du travail, qui est le professionnel pivot au sein de la situation de maintien en emploi, il faut que l'entreprise soit affiliée, ce qui doit être le cas normalement, mais qui peut poser problème pour les professions libérales, les artisans, les particuliers employeurs...



Pour chaque régime d'assurance maladie, il faut que la personne relève de son régime d'intervention. L'intervention dans le cadre du maintien en emploi pourra à ce titre relever de configurations variables. Que ce soit au niveau des services sociaux ou des services médicaux.

## **2. Le cadre des dispositifs d'insertion professionnelle des personnes handicapées**

La volonté politique s'incarne dans des politiques dites « prioritaires » ou « spécifiques », dans le vote de dispositifs législatifs. Le diagnostic qui concerne la légitimité de mener des politiques d'emploi spécifiques pour les personnes handicapées est le reflet, d'une part, du faible taux d'emploi des personnes handicapées, et d'autre part, des difficultés récurrentes qu'éprouvent les personnes handicapées sur le marché de l'emploi. Ces constats inscrits dans une chaîne reliant égalité des chances, principe de discrimination positive, et droit à la compensation, prévalent à l'élaboration de ces politiques spécifiques même si ces notions sont elles-mêmes problématiques.

Le cadre législatif est vaste et complexe, principalement issu de la refonte de la loi de juillet 1987, qui prend corps avec la loi du 11 février 2005. Il s'incarne dans une grande série de décrets et de circulaires, ainsi que dans des conventions, entre les principaux pilotes de ces politiques. Les financeurs « naturels » sont au nombre de trois, mais l'engagement de l'AGEFIPH est largement plus conséquent en termes de moyen.

Les pilotes de ces politiques sont principalement l'État au titre des politiques d'emploi qu'il anime, et l'AGEFIPH. Sur les territoires départementaux, ces dispositifs sont coordonnés par des équipes de coordination, quand elles existent. Pour être bénéficiaires de ces dispositifs les personnes doivent avoir une reconnaissance administrative de leur handicap telle que définie dans l'article L 5212-13 du code du travail et être à la recherche d'un emploi.

Les acteurs professionnels identifiés, chargés de la mise en œuvre d'actions destinées à ce public, sont nombreux : l'*Agence nationale pour l'emploi* (ANPE), le réseau Cap Emploi, la CRAM, les organismes de bilan et d'étude, les *centres* de rééducation professionnelle (CRP)... Les actions destinées à ce public (en général pour combler un écart ou pallier des difficultés) sont assez diversifiées et réparties sur trois axes : maintien en emploi, accès à l'emploi, et accès à la formation. À l'intérieur de ces axes, on peut également parler d'approches liées à une spécificité technique relative à un type de handicap ou à une approche thématique plus centrée sur le parcours de la personne, quelle que soit la nature de son handicap.

## **3. À propos des outils conceptuels déployés dans ces dispositifs (et dans d'autres) : logiques d'évaluation, de prise en charge, de parcours, et d'employabilité**

Un des cadres qui sous-tend ce dispositif est la liaison entre santé et emploi. Dans ce cadre, ce dispositif, à l'instar des dispositifs supports des politiques d'emploi (et de formation pour adultes), se base sur la notion de parcours des personnes, de la situation d'absence d'emploi, à la reprise d'emploi.

Il s'agit de « dynamiser les parcours » et de constituer des étapes pour favoriser un retour à l'emploi. Cependant, le parcours est défini le plus souvent de manière exogène à la personne bénéficiaire. On parle de parcours des personnes en fonction d'offres de services rattachées à des logiques institutionnelles elles-mêmes définies en fonction de macrostructures économiques. Là où le besoin est au plus près de la personne dans la relation entre l'accompagnant et le public, les logiques institutionnelles viennent nécessairement appliquer des schémas dans lesquels les singularités tendent à disparaître. Dès lors, comment, au sein de ces dispositifs, est-il possible de retravailler une part de ces modèles qui les définissent, en prenant en compte ces métiers singuliers, et les personnes qui bénéficient de ces accompagnements ?

Deuxième remarque sur la notion de parcours : cette dernière implique des étapes, qui sont généralement des actions développées dans des dispositifs. Ainsi une personne peut donc effectuer un parcours complet commençant par une ou des évaluations médicales, un bilan, une deuxième évaluation plus professionnelle, une action de redynamisation, une action d'élaboration de projet, puis de construction de parcours de formation, pour ensuite développer ses techniques de recherche d'emploi et finir par se confronter, plus armé, au marché du travail.

Un des écueils est que ces étapes peuvent être posées comme jalons de délestage pour des publics en grande précarité<sup>1</sup> dont les accompagnateurs à l'emploi n'ont parfois plus les moyens de développer des stratégies différentes de retour à l'emploi contraints par des normes de production souvent déclinées dans des offres de services.

Leur place se situe donc entre les modèles dans lesquels ils travaillent, la singularité de leur activité et des publics rencontrés, vis-à-vis desquels ils doivent faire preuve de grandes capacités de résistance, de renormalisation, de distanciation, s'ils veulent se déterminer sans être « écrasés » dans les normes des dispositifs.

Ces actions sont d'ailleurs souvent confiées à des « partenaires » et les personnes « tournent » alors dans les dispositifs, sans réelle solution. Dans ce contexte, la notion de parcours a ceci de gênant qu'elle positionne les personnes depuis le médiateur intermédiaire de l'emploi en définissant des étapes qui, elles-mêmes, sont souvent conçues comme devant s'inscrire dans une trajectoire linéaire.

Extériorité et linéarité semblent être les reflets d'un mécanisme ramenant à la norme du marché de l'emploi, et, principalement des métiers en tension, des personnes parmi les plus précaires.

On retrouve ici la résonance d'un autre vocable souvent à l'œuvre dans le champ du handicap, « prise en charge » à défaut de « prise en compte » ! Le parcours est construit *a priori*, et c'est un cadre dans lequel la personne est inscrite, alors que derrière d'autres notions, comme celle de trajectoire (Jolivet 2007), c'est ce qui a conduit la personne *a posteriori* vers l'emploi qui est utilisé pour faire ressortir des éléments constitutifs de son évolution. Cette dernière semble permettre davantage la prise en compte des choix, des dimensions subjectives et est définie depuis la personne comme élément central, même si celle-ci doit être perçue dans un « référentiel », alors que le parcours, dans l'usage qu'il en est fait, renvoie directement à une définition donnée en extériorité à la personne dont il s'agit, en l'occurrence, le demandeur d'emploi.

Plus encore que le mot lui-même, c'est son utilisation comme concept refuge qui est signe de l'application d'un modèle exogène. On « positionne » tant de personnes sur tels types de « parcours »... en fonction de tels besoins du « marché du travail ». Les projets professionnels doivent être « réalistes et réalisables » (Bon 2003).

C'est l'emploi théoriquement disponible sur le « marché de l'emploi » qui constitue la logique des parcours. Ainsi, l'appel à des notions comme celle de « métiers en tension », contribuent à développer des plans d'actions dans lesquels les publics en insertion sont positionnés comme des objets devant permettre d'atteindre des objectifs définis pour chacune des actions qui jalonnent les parcours. Ces objectifs sont, presque systématiquement, le nombre de personnes ayant retrouvé un emploi, relativement au nombre de personnes positionnées, alors que l'objectif initial peut être, par exemple, de faire un bilan de compétence.

L'accompagnateur est alors mis dans une situation de grand écart entre les normes qui tendent à être imposées, les prescriptions qui définissent ses objectifs, et la singularité irréductible des personnes auxquelles il veut apporter une aide. Dans ces dispositifs, les modèles normatifs qui prescrivent les conduites professionnelles tendent parfois à être « naturalisés ». Le professionnel en vient à parler la langue du modèle économique dans lequel il se débat, et cette langue est parfois « surnaturalisée », comme s'il allait de soi de parler de « parcours », d'orienter vers des « projets réalistes et réalisables », comme s'il allait de soi de n'être reconnu comme professionnel que dans la mesure où l'on manipule les notions de ces modèles sans en faire cas.

Revenons sur le concept d'évaluation qui est un des pivots, aux sens multiples, au sein des dispositifs traitant des questions de santé et d'emploi.

Si l'on se réfère aux principes de la Société française d'évaluation (SFE), organe de référence dans le domaine, l'évaluation est (ou devrait être) une méthode qui permet d'évaluer un résultat et donc de connaître la valeur d'un résultat qui ne peut pas être mesuré<sup>2</sup>. Elle est appliquée dans divers domaines où des résultats sont attendus mais non mesurables. C'est un processus « *ex-ante* » ou « *ex-post* ».

---

<sup>1</sup> Dans les débats autour des notions de précarité et d'exclusion, voir notamment Robert Castel (2009, p. 355) : « La prise au sérieux de (certains) critères devrait permettre de contrôler aujourd'hui les usages légitimes du terme d' « exclusion ». Il en résulte que la plupart des situations ainsi qualifiées [...] relèvent d'une autre logique ».

<sup>2</sup> Société française d'évaluation: <http://www.sfe-asso.fr/>

Pour conserver une certaine objectivité, elle s'appuie sur des méthodes plus ou moins normées (selon le secteur), sur des référentiels, sur le respect de « principes et critères »<sup>3</sup> et sur un cahier des charges ou le contenu d'une lettre de mission ou de cadrage.

Pour être crédible, l'évaluation se veut généralement « indépendante », et doit souvent faire appel à des experts, qui peuvent travailler seuls, en petits groupes pluridisciplinaires ou en très vastes réseaux.

L'évaluation, est au cœur des politiques du handicap. Il faut distinguer, au moins provisoirement, les évaluations des personnes, l'évaluation des actions et l'évaluation des dispositifs eux-mêmes.

Dès les processus de reconnaissance ou d'orientation il s'agit d'évaluer le niveau du handicap de la personne. Ceci pose bien sûr de nombreux problèmes, au-delà même des différentes instances d'évaluation au sein des dispositifs.

Qu'est-ce qu'évaluer un handicap, à l'aune de quelle normalité, de quelles références, de quelle conception de la santé<sup>4</sup> et du vivant ? Jusque dans les années quatre-vingt, le principal mode d'appréhension du handicap est biomédical, c'est l'arrière plan historique des conflits mondiaux qui a induit en partie cette compréhension du handicap comme résultante d'une maladie, d'un traumatisme ou d'un problème de santé, selon le schéma très linéaire appelé schéma de Wood.

Les autres classifications sur lesquelles se basent encore nos grilles d'évaluation sont issues des travaux menés autour de la Classification internationale des handicaps (CIH) : déficiences, incapacités et désavantages<sup>5</sup>. La normalité, au sens de Canguilhem, n'y est jamais prise en compte.

Canguilhem (1999) montre en effet que chaque ensemble humain (individu ou groupe), fut-il « monstrueux »<sup>6</sup>, obéit à des normes et donc qu'il y a de multiples normalités, qu'elles soient majoritaires ou minoritaires<sup>7</sup>. Une normalité qui se trouve massive et majoritaire implique une approche particulière de ce qui s'en écarte, et constitue souvent une situation peu enviable, car tout est bâti en fonction de cette normalité-là, mais ceci ne justifie pas de ne pas faire droit aux autres normalités.

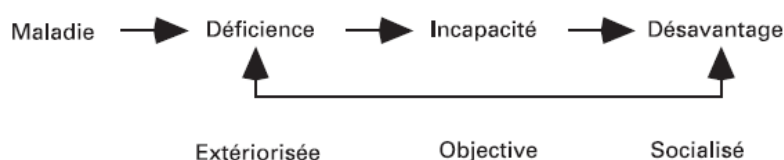
Actuellement, on peut distinguer plusieurs types de guides d'évaluation : le guide barème en fonction au sein de la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) dans les MDPH ; les barèmes indicatifs d'invalidité (accidents du travail et maladies professionnelles) ; les articles L 341-1 à 341-4 du Code de la sécurité sociale pour les pensions d'invalidité, ainsi que les guides d'évaluation dans les fonctions publiques et le guide du régime militaire... Des multitudes d'approches, de vocabulaires, d'évaluations et de pratiques coexistent.

En effet, ici on parle en termes de taux d'incapacité, là en termes de taux d'invalidité, ou encore de réduction des capacités de travail de deux tiers... Ces problématiques d'évaluation du handicap ne sont pas simples pour les professionnels qui ont, par la suite, à apprécier la capacité de travail et la liaison santé-emploi. De plus, comme cette évaluation demeure tout de même essentielle, les dispositifs ont tendance à

<sup>3</sup> Principes de la charte de la SFE : pluralité, principe de distanciation, principe de compétence, principe de respect des personnes, principe de transparence, principe d'opportunité, principe de responsabilité.

<sup>4</sup> Définition de la santé issue du préambule 1 de 1946 relatif à la constitution de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Cette définition de l'OMS n'a pas été modifiée depuis 1946. Elle stipule que « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social ».

<sup>5</sup> Handicap selon Wood et la CIH 1



<sup>6</sup> Ici Georges Canguilhem ne fait pas référence aux personnes handicapées, notion encore peu construite, d'un point de vue juridique et qui n'est pas utilisée dans la littérature scientifique à l'époque de ses écrits. Mais il s'inscrit dans la perspective d'une épistémologie de la tératologie.

<sup>7</sup> Nous rappelons simplement les mises au point de Georges Canguilhem dans *Le normal et pathologique* (PUF, 1999). Le normal et l'anormal ne peuvent pas être dans un rapport simple d'opposition, et l'anormal n'est pas absence de normalité. La question des monstres l'illustre de façon claire, car non seulement ils éclairent la normalité, mais ils ont leur normativité propre. « Le concept de norme est un concept original qui ne se laisse pas, en physiologie plus qu'ailleurs, réduire à un concept objectivement déterminable par des méthodes scientifiques... » (p. 156).

multiplier les recours à des évaluations qui ont des fonctions différentes, mais qui n'en facilitent pas la compréhension par les personnes handicapées elles-mêmes.

Dans le cadre des politiques de l'emploi, c'est le sens même de l'évaluation, ou des évaluations, qui est à travailler : pourquoi évalue-t-on ? Qui évalue ? Quelles dimensions ? Comment interpréter et juger ces évaluations ?

Les professionnels qui ont pour mission d'accompagner les personnes handicapées dans leur recherche d'emploi ont besoin d'outils « objectifs » et de sources médicales pour assurer une bonne liaison entre la santé de la personne et le poste de travail. Cette évaluation se fait souvent en fonction d'une approche qui souligne les contre-indications de la personne. On est alors plus sur le registre de l'incapacité que sur celui des capacités. Toutefois, si on parle de port de charge limité par exemple, qu'en est-il exactement ? Quel poids ? Quel rythme ? Quelles positions ? Quels mouvements de la personne ? Quel poids total journalier ? Ces précisions sont importantes car elles peuvent ouvrir des possibles, ou fermer des impossibles.

Ainsi, l'évaluation n'est pas que médicale, on parle aussi « d'évaluer la motivation » au travail des personnes, celle-ci faisant éventuellement « défaut ». On doit alors d'abord envisager une étape de redynamisation. Ces deux polarités de l'évaluation (qui semble relever de perspectives totalement distinctes) posent une question de sens importante : quand on évalue, quelle place donne-t-on à l'évalué ? Évalue-t-on pour ramener à une norme ce qui semble d'abord s'en écarter, ou ceux qui semblent s'en écarter ?

L'évaluation depuis un modèle biomédical de la personne, nous venons de le voir, pose trois problèmes : premièrement on replie les dimensions irréductibles de l'être humain, sur un axe linéaire qui, partant de la pathologie, finit sur le handicap considéré comme désavantage socialisé.

Deuxièmement, quand il s'agit d'évaluer le niveau de handicap, les questions de normes de pathologie et de santé doivent se poser, sans pour autant que la médecine soit le prisme unique pour apprécier ces questions. Il ne saurait y avoir de science de la santé, et les trois temps de la médecine (physiologie, clinique et thérapeutique) ne suffisent pas à réduire le handicap à un fait observable scientifiquement. Le handicap n'étant pas réductible à un concept médical (qui serait défini depuis le médical uniquement) même s'il peut être considéré comme un concept en médecine (ayant un sens dans le champ médical).

Enfin, l'évaluation médicale est liée à l'organisme qui la demande et est orientée pour répondre à des questions particulières dans un cadre donné. Quel est le taux d'invalidité ? Le projet professionnel, ou de formation est-il « adapté au handicap » ? « Le handicap peut-il donner lieu à compensation » ? Ces cadres étant eux-mêmes relativement hermétiques il s'ensuit que la personne handicapée va multiplier les évaluations sans en connaître toujours les implications. La notion d'évaluation, dans le cadre des politiques d'emploi des personnes handicapées, demeure complexe, hétérogène et le plus souvent utilisée sans les précautions nécessaires. Par ailleurs, et ce n'est pas le moindre des problèmes que rencontrent ces dispositifs, quand il y a une pratique d'évaluation des actions qui sont menées en leur sein, il est souvent fait fi des personnes handicapées elles-mêmes.

Sur le plan de la motivation et de l'emploi, les propres normes sociales et juridiques des politiques publiques de l'emploi, impliquent une vicissitude dans l'appréciation de la motivation, la motivation pouvant d'ailleurs être multiple. Le fait de contraindre le demandeur d'emploi à s'inscrire dans les règles qui régissent ce que l'on appelle le « marché de l'emploi »<sup>8</sup>, implique que le demandeur d'emploi ait ses « motivations » contraintes par ce cadre. Distinguons encore deux niveaux d'évaluation : celle qui se fait en dehors de toute situation directe de travail et qui vise des publics en insertion et celle qui se fait à partir d'une situation de travail avec les services de santé au travail.

Les évaluations successives ont une certaine nécessité pour apprécier la relation travail-santé surtout pour des professionnels de l'accompagnement qui ne sont pas spécialistes de santé. Cependant, l'évaluation du handicap, doit permettre aux professionnels d'apprécier d'où les critères sont posés, de quelle place cette évaluation est faite, afin de mieux en appréhender l'utilité et les limites, surtout quand l'évaluation est considérée comme étant un pré-requis dans un parcours d'insertion. Dans le cadre du maintien en emploi, les problèmes conceptuels que nous avons évoqués sont déplacés. En guise d'évaluation de la relation santé-travail c'est le couple aptitude et inaptitude qui joue un rôle central. On parle alors d'inaptitude au poste de travail.

---

<sup>8</sup>Articles L.5411-6, L.5411-6-1, L.5411-6-2 et L.5411-6-3 du Code du travail.

Que faut-il y entendre, quelles en sont les implications ?

Tout d'abord une distinction préalable entre les notions d'inaptitude et d'incapacité. Le Littré précise que la différence entre « *inaptitude et incapacité est une différence analogue à celle qui existe entre inapte et inepte. L'inaptitude est limitée ou accidentelle : l'incapacité n'est pas limitée et n'est pas accidentelle. Quand l'incapacité n'est pas prise en général et est limitée à un objet, la différence est moindre ; cependant le sens de l'incapacité est plus défavorable. On peut se corriger d'une inaptitude, on ne se corrige guère d'une incapacité* » (Littré, 1863). Cette conception de l'incapacité semble radicale, mais reflète également les sphères dans lesquelles jouent ces concepts, le premier relève des politiques de santé au travail, le second peut en être totalement déconnecté. Le concept peut donc agir de manière à révéler également le cadre qui le sous-tend. Juridiquement, il faudra attendre 1981 pour voir apparaître la notion d'inaptitude (article L.122.32.5 du code du travail renforcé le 31 décembre 1992 par l'article L.122.24.4 du même code).

L'inaptitude apparaît comme une incompatibilité avérée entre l'état de santé d'un salarié et la charge physique ou mentale inhérente à son emploi, de telle sorte que la relation de travail ne peut plus s'exercer normalement. Prononcée par le seul médecin du travail, « l'inaptitude au poste de travail » est particulièrement délicate pour toutes les personnes concernées et relève de dispositions très réglementées.

Alors qu'il doit faire face à son problème de santé, le salarié va devoir affronter une modification de sa « situation de travail » et non pas uniquement de son poste de travail. On le voit, la situation de travail englobe cette dimension réduite qu'est le poste de travail. Dans certains cas, ce sera un soulagement pour lui car il verra sa tâche adaptée à ses capacités. Dans d'autres cas, la rupture ou les changements seront importants : réaliser un nouvel apprentissage, découvrir et assimiler des méthodes et des techniques différentes. Enfin, la perte de son emploi peut se présenter et impliquer potentiellement une déstabilisation personnelle familiale et sociale.

Le rôle prioritaire de l'employeur sera d'étudier les possibilités de reclassement du salarié à son poste (en l'adaptant) ou dans l'entreprise (par le jeu des mutations).

La décision du médecin du travail<sup>9</sup> peut être lourde de conséquences pour le salarié (et sa famille) ainsi que pour l'employeur (et son entreprise). La décision est donc appuyée sur des éléments décisionnels de qualité rassemblant à la fois les aspects médicaux et socioprofessionnels, même si l'accent est mis sur la préservation de l'état de santé du patient-salarié.

Comme nous venons de le souligner, l'inaptitude, l'incapacité, l'invalidité et l'inemployabilité relèvent de registres différents, mais font écho à ce que j'appellerais « l'être en situation ».

Quelques remarques par rapport au concept d'employabilité, où les personnes visées sont plutôt celles que l'on qualifie d'« inemployables ». Ce concept renvoie tout d'abord au postulat d'une inadéquation globale (et souvent définitive) entre la personne et le marché du travail, ou plutôt entre les caractéristiques de cette personne et les exigences (encore une fois normatives) des employeurs.

Que sont alors le « travail », le « produire ensemble » et la « société » pour que des individus soient pensés et dits « inemployables » ? Quelles sont les facultés mobilisées dans le cadre du travail qui font qu'un individu ne peut travailler parce qu'il ne possède pas ces facultés ? Cela veut dire *a minima* qu'il y a un dénominateur commun à toute situation de travail, qui rend possible une exclusion<sup>10</sup> du (au) travail, qui fait qu'une personne ne remplit pas ces conditions, et aucune de ces conditions. C'est déjà donner un sens très particulier au travail, que de le penser si réductible à une homogénéité, à une normativité excluante. Cela révèle aussi les présupposés du marché du travail comme norme de l'emploi.

L'emploi de ce terme d'inemployable, renvoie à un usage très spécifique de certains mots ou notions, dans un cadre professionnel. Ces mots, souvent sous-investis en termes de valeurs par ceux qui les utilisent ont des rôles complexes de reconnaissance de l'identité professionnelle. On emploie tel ou tel mot assez

---

<sup>9</sup> Les médecins du travail déclarent un risque pour le maintien dans leur emploi actuel non négligeable ou élevé pour 10,5 % des salariés. Source : tableau de bord santé travail PACA (2010) : <http://reseau-siste-paca.org/pdf/tbst/TBST-2010.pdf>.

<sup>10</sup> Nous n'utilisons pas ici le terme d'exclusion en référence à un groupe social qualifié d'exclus, et donc nous ne situons pas notre utilisation de ce terme en référence à la sociologie de l'exclusion, pour laquelle nous nous rapprochons de l'analyse de Robert Castel.

spécifique en le vidant, au moins en partie, des valeurs qu'il peut véhiculer pour signifier l'appartenance à un même univers de références professionnelles. C'est l'appartenance à un univers professionnel et à ses normes qui se joue ici, en faisant, bien souvent, l'impasse sur les valeurs que véhicule ce mot et par-là même sur les valeurs en jeu dans l'univers professionnel commun.

À l'inverse, les renormalisations opérées par les professionnels se traduisent principalement par la réintroduction de la diversité d'approches, par la mise en jeu d'une singularité qui échappe aux modèles. La construction part de la situation de vie de la personne et non des normes du marché. Mais cela nécessite un autre travail, un autre positionnement que celui permis par les cadres rigides des conventions d'action.

De même, l'évaluation est repensée depuis les capacités fonctionnelles possédées par la personne handicapée et non depuis ses limitations fonctionnelles. Certains (Roche *et al.* 2007), « *par subversion* », font de l'inaptitude « *une prescription thérapeutique éloignant le patient de la situation dangereuse, le faisant passer de l'état de victime subissant à celui de patient actif et convalescent, capable d'imaginer un nouvel avenir professionnel* », un « *outil stratégique pour contrer les projets de l'entreprise : soumettre ou faire partir à moindre coût* » enfin ils précisent que l'inaptitude n'est pas celle du salarié, mais bien celle de l'entreprise. Si l'entreprise n'assure pas la santé des salariés tel que prévu par le cadre législatif (L.230-2), c'est elle, qui par son comportement fautif conduit le salarié à l'inaptitude.

Le dispositif d'insertion, nous l'avons vu, se définit notamment par l'absence de situation de travail de référence. Dès lors, comment évaluer le « handicap au travail », comment valider un projet professionnel ? Bien souvent, c'est par une logique de subordination au marché de l'emploi et aux théories libérales qui le soutiennent, en s'incarnant parfaitement dans la logique du concept de parcours comme nous venons de l'évoquer.

Le dispositif de maintien en emploi, lui, est à opposer à cette conception du dispositif d'insertion au moins sur une partie de ces deux critères. Premièrement, on dispose d'une situation de travail de référence, deuxièmement, on n'entre pas dans une logique de parcours. Le cas de la personne en situation d'inaptitude est bien trop éloigné d'une modélisation globalisante, et requiert le cas par cas. Il est en ce sens opposé au concept d'inemployabilité.

Les modèles actuels du traitement du handicap sont des modèles qui prônent l'égalité des droits et des chances, le droit individualisé à la compensation, à la participation et à l'exercice de la citoyenneté des personnes handicapées.

Selon les dispositions juridiques, la personne handicapée a droit à la compensation des conséquences de son handicap quelles que soient l'origine et la nature de sa déficience, son âge ou son mode de vie. Soulignons d'abord que les notions d'égalité des droits et d'égalité des chances sont en fait des notions relativement opposées. Le droit n'étant pas conditionnable à la chance, tout comme l'égalité.

Enfin, nous avons précisé pour le droit à la compensation qu'il était individuel, mais il aurait été nécessaire de le faire également pour l'égalité des chances. Or, une réelle égalité des chances serait avant tout égalitariste au niveau social. En effet, si les chances sont données également, comment se saisir alors d'une volonté égalitariste réelle lors d'inégalités de fait entre individus aux capacités différentes, aux réussites différentes, ou ayant eu des chances différentes par la suite. Quels seraient les modèles de la « réussite » sous-jacents ?

Revenons au double principe de la compensation et de l'autonomie au niveau du handicap. Les principes d'interventions de la plupart des financeurs dans ce secteur sont basés sur la compensation individuelle du handicap. Telle, la prestation de compensation du handicap délivrée par les MDPH, ou la logique d'intervention de l'AGEFIPH dans le cadre du maintien en emploi. Il s'agit véritablement de la mise en jeu d'un double modèle qui peut même paraître contradictoire. Le modèle du marché de l'emploi ainsi que la liaison de l'AGEFIPH à l'argent des entreprises ont impliqué une politique d'intervention dans le cadre du maintien en emploi sous une double forme : un service aux entreprises et une compensation individuelle du handicap.

Ce double principe d'intervention a un effet curieux. La prévention et les aménagements collectifs sont exclus du champ d'intervention de l'AGEFIPH. La prévention, parce qu'elle entre en contradiction avec la logique de compensation (ce qui implique une vision très recentrée du lien santé-emploi), le collectif parce qu'il entre en contradiction avec le principe de compensation individuelle au poste de travail. On peut, bien sûr objecter que ces domaines relèvent d'autres institutions dont les champs de compétences encadrent précisément ces derniers points. Mais alors nous revient en boomerang une autre expression : « mettre l'individu au cœur du dispositif ».

Pour revenir au cadre du maintien, il est à noter que la prévention serait plus du domaine de l'entreprise, de la CRAM et des Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT). La logique est ici plus institutionnelle que configurée pour répondre aux besoins de la personne.

Dès lors, comment les professionnels peuvent-ils se positionner dans ce dispositif entre ces principes qui bornent leur activité et qui en réduisent la portée au sein de la liaison santé-travail ? Quelle pensée du travail révèle une conception de l'intervention sociale basée sur le principe de compensation individuelle ? Comment parler d'aptitude sans envisager l'impact global du handicap sur le collectif de travail et la place du collectif dans toute situation de travail ?

Reprenons les caractéristiques des dispositifs et essayons de repositionner les enseignements de notre étude. Aux « ingrédients » que nous avons mentionnés précédemment, ajoutons :

- des concepts qui véhiculent les modèles politiques à l'œuvre (Peeters, Charlier 1999)<sup>11</sup>,
- des normes visant à intégrer et à assimiler la diversité,
- des modalités pour exclure une partie des publics bénéficiaires potentiels,
- un relatif hermétisme entre les dispositifs,
- des renormalisations issues des professionnels et publics accompagnés,
- une multiplicité de niveaux d'hétérogénéités dans les cadres de ces dispositifs.

Les dispositifs dont nous avons parlé ne permettent pas de développer des assertions valables pour tous les dispositifs. Notre propos n'est pas non plus de donner une définition close de ce qu'est un dispositif. Mais il permet plutôt de soulever des questions, d'interpeller et de proposer un débat sur cette thématique.

Les dispositifs jouent-ils un rôle de normalisation par le biais de catégorisations ? Les dispositifs sont-ils des matrices pour maîtriser l'hétérogène ? Par ailleurs, en liaison avec leur mise en pratique par les professionnels, quelles sont les renormalisations à l'œuvre au sein des dispositifs déployés ? À quel point ces renormalisations sont-elles nécessaires pour saisir la singularité qui échappe dans les dispositifs ? Comment, les dispositifs, agencements hétérogènes et disparates de rationalisation sont-ils travaillés par les professionnels ?

Les dispositifs d'insertion et de maintien en emploi ont des connexions, mais sont en même temps hétérogènes. Ils s'inscrivent dans plusieurs politiques distinctes : handicap, emploi/insertion, santé publique/santé au travail. En ce qui concerne les politiques de l'emploi en faveur des travailleurs handicapés, les publics de ce dispositif peuvent relever d'autres dispositifs. Ce n'est pas le cas pour tous les dispositifs d'emploi. Il y a donc, du point de vue des dispositifs d'emploi, une certaine porosité en ce qui concerne les personnes handicapées.

L'hétérogénéité serait, à ce titre, très relative et ne constituerait donc pas une condition nécessaire à l'appréhension du concept de dispositif. En ce sens, soulignons l'ambiguïté même du concept d'hétérogénéité, et si Foucault caractérise les dispositifs comme des réseaux établis entre des éléments hétérogènes (Foucault 1994)<sup>12</sup>, l'appréciation même de cette hétérogénéité pose problème. Les niveaux d'hétérogénéité au sein des dispositifs sont multiples (publics, acteurs, niveaux d'implication des différents acteurs... dont la constitution même dépend d'éléments hétérogènes, processus d'évaluation multiples, modalités de catégorisations, normes antécédentes, niveaux d'épistémicités<sup>13</sup>) et n'assurent pas non plus un hermétisme total du réseau.

Par ailleurs, dans l'aspect normatif du dispositif, relativement au handicap, on observe une très nette clôture, dans une limite évaluée médicalement. Il revient au médical de dire ce qui est de la norme définie positivement, du handicap. Seulement, la norme médicale du handicap, n'est pas la norme de la situation

---

<sup>11</sup> « Le concept de dispositif est un concept situé. Il est lié à une certaine « vision du monde », il s'articule et participe à la conception d'un modèle, d'un idéal de société. De ce fait, il présente, qu'on le veuille ou non, un certain caractère normatif. »

<sup>12</sup> « Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments »... qui forme un « ensemble résolument hétérogène ».

<sup>13</sup> On peut distinguer plusieurs niveaux d'épistémicité. De niveau 1 : concepts, lois de la nature ou modèles visant des objets qui n'ont pas de débats de normes. De niveau 2, normes de la vie sociale cristallisées en concepts, lois, règlements, procédures. De niveau 3, concepts des sciences sociales, qui cherchent à analyser la vie sociale sans toutefois faire cas des problématiques liées à l'activité, tout en revendiquant un statut scientifique. De niveau 3 bis, concepts ergologiques incluant les débats de normes et se situant en adhérence avec l'activité. Cf. Yves Schwartz, DVD Cours du CNAM.

de travail comme nous l'avons vu précédemment. C'est précisément ce que les professionnels remettent en jeu, en intégrant au sein des cadres normatifs de leur activité une dimension de la situation de travail, qui permet, selon nous, que les dispositifs soient viables.

Ainsi pour les dispositifs dont nous avons parlé, on peut considérer qu'ils sont traversés par plusieurs niveaux d'acteurs :

- en amont par ceux qui en constituent la forme et par ceux qui les financent ;
- au niveau de leur pilotage, par des acteurs qui ne sont pas engagés directement dans le suivi des publics. Même si l'on considère le service public de l'emploi et plus particulièrement l'ANPE comme participant au pilotage et comme structure d'accompagnement des personnes handicapées en recherche d'emploi, mais les instances qui se situent sur ces deux niveaux sont, bien sûr, différentes ;
- au niveau du suivi des publics, un ensemble d'acteurs très diversifiés répondant à des offres de services précises ou s'inscrivant dans une convention d'action explicitement définie dans le cadre du dispositif ;
- les publics accompagnés.

Au niveau des professionnels directement en contact avec le public accompagné, une renormalisation du dispositif est nécessairement à l'œuvre, permettant de rendre celui-ci viable. En retour, quand celui-ci est coordonné, les renormalisations peuvent être intégrées dans les dispositifs, ce qui contribue, dans une certaine mesure à modifier le dispositif dans son contenu, et déplace le lieu de régulation des tensions inhérentes aux normativités dont il est l'instrument.

Ainsi, pour nous, si les dispositifs peuvent recevoir, au sein même des réseaux professionnels qui s'y inscrivent, une part de flou dans leur contour conceptuel, voire une absence de réelle représentation, il ne s'ensuit pas que les dispositifs soient « *un terme du langage commun, impliquant un engagement théorique minimal, qui sert à désigner de façon souple et ouverte ce qui organise l'activité humaine dans différents domaines, tout en laissant à son utilisateur le soin d'apporter des précisions complémentaires et de s'inscrire dans une tradition théorique donnée* » (Beuscart, Peerbaye 2006). De même, l'ensemble de nos propos tendent à montrer que si « *les dispositifs sont [...] décrits et analysés comme de moins en moins unifiés autour d'un projet social initial, et [que] l'on s'attache davantage à faire ressortir le fait qu'ils sont avant tout des ressources pour l'action, en perpétuelle reconfiguration* » (Beuscart, Peerbaye 2006), cette reconfiguration est l'œuvre des multiples et nécessaires renormalisations mises en œuvres par les professionnels de l'accompagnement, dans leur double confrontation aux normes antécédentes (issues de leurs prescrits de travail et des dispositifs) et des publics bénéficiaires.

Cependant, ces renormalisations ne peuvent pas non plus suffire à cacher les concepts des modèles politiques qui sous-tendent ces dispositifs, même si leur normativité passe parfois par une certaine usurpation conceptuelle. Nous l'avons vu pour la notion de parcours notamment, mais c'est aussi le cas pour d'autres notions utilisées en creux. En cela, nous pensons qu'une vision naïve des dispositifs situerait « l'individu au cœur du dispositif », contrairement à ce qui est également parfois affirmé par la littérature scientifique<sup>14</sup>. Même si nous demeurons convaincus que c'est par les différents niveaux de renormalisation que les dispositifs peuvent évoluer.

Pour penser les dispositifs, il faut en quelque sorte les « décortiquer » pour mieux appréhender les niveaux d'hétérogénéité, les hermétismes éventuels, la circulation des normes, l'évolution de la normativité.

Il faut à la fois considérer le dispositif, dans sa globalité mais aussi interroger ses connexions avec les autres dispositifs, et les processus de régulation et de renormalisation qui ont lieu en son sein. Pour cela il est nécessaire d'analyser le travail des professionnels qui y œuvrent et des personnes qui en forment les publics.

## Bibliographie

Beuscart J-S., Peerbaye A. (2006), *Histoires de dispositifs*, Paris, Terrains & Travaux.

---

<sup>14</sup> « On y assiste à une recentration sur l'individu. D'une manière générale, l'individu autonome, conçu comme porteur d'une intentionnalité propre, apparaît comme la figure centrale du dispositif ».



Bon C. (2003), « Effet d'étiquetage et jeux des institutions dans le parcours vers l'emploi de personnes en situation de handicap », *Éducation permanente*, numéro spécial *Les « inemployables »*, 2003-3, n° 156.

Castel R. (2009), *La montée des incertitudes*, Paris, Éditions du Seuil.

Canguilhem G. (1999) [1966], *Le normal et pathologique*, Paris, PUF/Quadrige.

Deleuze, G. (1989), « Qu'est-ce qu'un dispositif ? », in *Michel Foucault philosophe. Rencontre internationale, Paris, 9, 10, 11 janvier 1988*, Paris, Éditions du Seuil, p. 185-195.

Foucault M. (1994) [1977], « Le jeu de Michel Foucault », in *Dits et écrits, Tome III*, Paris, Gallimard, p. 298-329.

Jolivet V. (2007), « La notion de trajectoire en géographie, une clé pour analyser les mobilités ? », *EchoGéo* [En ligne], n° 2, URL : <http://echogeo.revues.org/1704>.

Peeters H., Charlier P. (1999), « Contributions à une théorie du dispositif », *Hermès*, numéro spécial *Le dispositif : entre usage et concept*, n° 25, p. 15-23.

Roche C., Imbeaux M., Soula M.C., Sandret N., Bouaziz P., Grenier-Pezé M. (2007), « "Subvertir", le concept d'inaptitude. Le médecin du travail face au harcèlement professionnel », article en ligne : [http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2007/medecin\\_travail\\_face\\_harcelement\\_professionnel\\_smt.pdf](http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2007/medecin_travail_face_harcelement_professionnel_smt.pdf)

## Discussion

*Dominique Ledoux\**

J'interviens dans un SAMETH sur des financements AGEFIPH, au sein des entreprises. Les missions du SAMETH sont étroitement liées aux questions d'inaptitude au poste. La fragilité des personnes accompagnées s'apprécie relativement à deux niveaux de vulnérabilité : vis-à-vis de la problématique de santé, et vis-à-vis de l'emploi.

L'inaptitude au poste peut-être liée à plusieurs critères :

- aggravation d'un handicap ;
- survenue d'un handicap (soit liée à un accident dans la vie personnelle, soit à un problème d'accident du travail ou une maladie professionnelle...);
- l'évolution de l'organisation du travail, du contexte global dans lequel la personne déploie son activité professionnelle qui peut, par exemple, entraîner un risque de restriction d'aptitude.

Le seul acteur pour l'évaluation de l'aptitude et sa déclaration est le médecin du travail. Un des problèmes qui pourrait être rencontré est qu'il y ait deux niveaux de demande ou d'attente.

Pour la personne en situation de risque d'inaptitude et pour l'accompagnateur en regard de l'offre de service de la structure dans laquelle il travaille, et en liaison avec des objectifs de résultats.

Une double approche est donc nécessaire, une approche humaine et une approche des situations de travail. L'intervention du SAMETH se situe toujours dans un ensemble partenarial plus vaste, car le SAMETH ne pourrait pas agir seul.

Par exemple, citons la situation d'une personne employée par une entreprise de travaux publics de 100 personnes, manœuvre, ayant un problème à l'épaule gauche et pour laquelle le médecin du travail effectue un signalement au SAMETH lors d'une visite régulière, pour alerter sur les risques d'inaptitude au poste. Dans ce cas, le SAMETH déclenche via l'AGEFIPH, une mesure forfaitaire destinée à apporter une aide financière à l'entreprise pendant la mise en place de solutions permettant à cette personne de conserver son poste. Grâce à des conventions avec les branches professionnelles au sein du PDITH, cette personne effectue un bilan professionnel qui permet d'entrevoir, par le biais de formations, une solution de reclassement interne à l'entreprise. Le financement de cette formation posant problème, ce cas est débattu dans le cadre de réunions au sein du PDITH pour trouver les fonds nécessaires et permettre à l'avenir que des solutions institutionnelles soient mises en place pour le même genre de situation. La personne effectue donc par la suite sa formation et occupe un poste aménagé au sein de l'entreprise.

Le maintien en emploi concerne donc une grande pluralité d'acteurs, œuvrant autour de la situation de la personne en situation de risque d'inaptitude. À un premier niveau, on trouvera : le salarié, le médecin du travail, l'employeur, le médecin traitant, le service social, le médecin conseil et le SAMETH. À un deuxième niveau, on trouvera : le service de prévention de la CRAM, l'AGEFIPH, la MDPH, la DIRECCTE (ex DDTEFP), les OPCA, le FONGECIF et le PDITH.

Ces acteurs mobilisent des outils selon les besoins de la situation rencontrée. Ces outils sont très variés et peuvent concourir à trouver une issue positive à la problématique de maintien en emploi : visite de pré-reprise, RQTH, temps partiel thérapeutique, invalidité. Parfois ces outils demandent une technicité importante et sont même assez méconnus, c'est notamment le cas du contrat de rééducation chez l'employeur de la reconnaissance de la lourdeur du handicap (RLH). De leur côté, les SAMETH assurent la mobilisation des aides AGEFIPH telles que la mesure « subvention forfaitaire », le maintien dans l'emploi, l'accessibilité des situations de travail (aménagement de poste...), les bilans de compétences ou de positionnement professionnel, ainsi qu'un lien étroit vers la formation professionnelle qui est parfois nécessaire et doublement positive pour le salarié concerné.

---

\* Chargé de mission SAMETH Vaucluse. AVIE 84.

Les outils et les compétences à réunir sont multiples. Le travail s'agrège et ne peut s'agréger que si les différents professionnels issus de différentes structures et institutions ont à la fois l'habitude de travailler ensemble et une confiance mutuelle. Celle-ci est favorisée par le travail au sein des PDITH, qui offrent un espace de régulation neutre et déploient une dynamique partenariale. Cela est d'autant plus vrai dans le cadre du maintien en emploi car le paramètre qui fait le plus défaut est souvent le temps. La précocité nécessaire à la mise en œuvre d'une solution de maintien ne peut être assurée qu'à travers un dispositif permettant aux professionnels de trouver un lieu de régulation et de partages des pratiques et des cultures de travail.

Les SAMETH sont le fruit de l'évolution des cellules de maintien en emploi, elles-mêmes issues d'une pratique de terrain. Ce dispositif global est donc à même de proposer, via les PDITH, des adaptations aux spécificités territoriales ou partenariales, considérées depuis un point de vue très localisé, le plus souvent de la taille d'un bassin d'emploi, c'est-à-dire de quelques communes.



Session 3

---

**Les dispositifs de professionnalisation**



## Présentation des thématiques - Sessions 3 et 4

*Samira Mahlaoui\**

Après avoir abordé, au travers des sessions 1 et 2, la question des outils conceptuels utilisés par les professionnels de l'insertion, via l'exemple de dispositifs mis en œuvre dans ce champ, nous allons maintenant traiter (sessions 3 et 4) du même type de questionnement à propos de deux autres domaines : d'abord, la formation, puis ensuite l'emploi à travers la mobilité professionnelle et ses enjeux.

Nous commencerons par le domaine de la formation (session 3), pris dans un sens très large, donc non limité strictement aux professionnels des structures de formation, enveloppant en fait aussi ce que l'on pourrait appeler très schématiquement les « acteurs du monde du travail », c'est-à-dire les salariés en fonction, leurs employeurs, éventuellement leurs représentants syndicaux.

Ces professionnels sont confrontés au quotidien à des enjeux de formation, notamment dans le cours du travail. Pour faire face à ces enjeux, ils inventent ou reprennent à leur compte des concepts, des notions spécifiques, et parmi ceux-ci, il y a le couple « compétence(s)/professionnalisation », tant ces deux notions apparaissent intimement liées dans leurs usages sociaux actuels. Ce sera le point de départ de la première intervention (Samira Mahlaoui).

Même si cet exposé vise un certain degré de généralité, qui entend dépasser le monde de la formation tel qu'il est institutionnalisé, vous verrez toutefois qu'il s'appuie, en guise d'illustration, sur une recherche conduite dans le cadre de ma thèse auprès de formateurs de centres de formation professionnelle et de promotion agricole (CFPPA). L'exposé sera d'ailleurs suivi d'une réaction d'Eric Gilly, chargé d'ingénierie de formation au sein du centre de formation de Digne/Carnejane et intervenant auprès de l'AGROSUP de Dijon, composante du système national d'appui aux établissements de formation du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche.

Ce sera en particulier l'occasion d'approfondir la question de la formation permanente des formateurs agricoles, notamment à travers le prisme que représente le couple notionnel « compétence(s)/professionnalisation ».

La session 4 sera consacrée à une thématique qui n'est d'ailleurs pas sans lien avec les questions de compétence(s) et de professionnalisation : celle des mobilités professionnelles, qui représente sans doute l'un des principaux défis de notre société contemporaine. Stéphanie Mailliot interviendra sur les enjeux des mobilités professionnelles et leur caractère extrêmement complexe. Son intervention sera suivie des réactions de Marc Poncin, responsable national de l'ingénierie des compétences pour le groupe Adecco.

---

\* Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) / ADEF UMR P3, université de Provence.





# **L'acquisition et l'évolution des compétences en débat**

## **Le cas d'un dispositif impliquant des formateurs du secteur agricole**

*Samira Mahlaoui*

### **Introduction**

Cette contribution porte sur la formation et plus particulièrement sur ce qu'on pourrait appeler, comme on l'entend ici et là, la « formation-métier », c'est-à-dire la formation qui amène chaque futur travailleur, ou travailleur en poste, à apprendre un métier et/ou à évoluer professionnellement dans le cadre de son métier, tout cela, au rythme des transformations techniques, organisationnelles, gestionnaires, etc., qui interpellent le métier en question. Il s'agit donc de considérer ici la formation sous un angle très large.

En termes d'outils conceptuels utilisés par les acteurs des mondes du travail et de la formation, le choix a porté sur les notions de compétences et de professionnalisation, puisqu'elles sont aujourd'hui très employées dans ces mondes.

La première partie de l'exposé va donc consister à rappeler ce que les acteurs sociaux entendent le plus souvent aujourd'hui par compétences et professionnalisation, et à identifier les problèmes concrets qu'ils rencontrent dans l'usage de ces notions. Dès lors, le propos ne sera pas tant de les remettre en cause que de réfléchir aux conditions à observer pour leur assurer davantage de légitimité, c'est-à-dire de raisons d'être sur le plan de l'« agir social ».

La seconde partie de l'exposé permettra de « tester » pour ainsi dire ces conditions. Elle visera à illustrer la première partie à partir d'une recherche conduite auprès de formateurs de centres agricoles (Mahlaoui 2007). Cette recherche s'est appuyée plus précisément sur la mise en place d'un système d'échange et de valorisation des savoir-faire techniques et pédagogiques de formateurs d'adultes, reposant sur une formalisation de ces savoir-faire sous le mode dit de « scénarios d'apprentissage », et requérant de nouvelles compétences.

### **1. Compétence(s) et professionnalisation : quels enjeux à considérer ?**

Dans les mondes du travail et de la formation, deux concepts intimement liés connaissent depuis plusieurs années un succès social incontestable : le concept de compétence(s) et celui de professionnalisation. Ce succès est loin d'être un simple succès d'estime. Ces concepts ont en effet vocation à organiser les pratiques de gestion du travail, de l'emploi et des apprentissages, et donc à avoir un impact significatif sur les conditions de vie et les trajectoires des travailleurs. Dans le cadre de cette journée d'étude, on ne pouvait donc en faire l'économie.

Comment les acteurs sociaux s'emparent-ils de ces deux notions ? Comment cherchent-ils à en faire des outils conceptuels au service de leur action ?

Force est d'abord de constater que ce n'est pas facile d'indiquer succinctement comment ils les définissent. Ce sont des termes polysémiques, très chargés sur le plan idéologique et qui restent assez controversés. De plus, les définitions varient en fonction des lieux, des acteurs, de leurs intentions. On peut néanmoins repérer certaines régularités dans ces usages actuels des notions de compétence(s) et de professionnalisation, et donc proposer, sinon des définitions claires, du moins un repérage des idées le plus souvent portées par ces notions.

La notion de compétence(s) est sans conteste la plus utilisée. Si l'on se penche sur la manière dont cette notion est mobilisée, et donc construite socialement, on peut dire qu'elle renvoie à au moins deux grandes idées complémentaires : l'idée que la compétence prend toujours sens par rapport à une action professionnelle donnée ; et l'idée qu'elle articule différents ingrédients tels que des connaissances, des savoirs d'expérience, des modes de raisonnement, des attitudes également, pour faire face aux exigences liées à cette action professionnelle (Cadin et Guérin 2007).

Partant, cette façon désormais classique d'appréhender la compétence réfère fondamentalement à la fois à une situation de travail donnée et aux personnes devant répondre concrètement à cette situation de travail. Les compétences résultent de la rencontre concrète entre les situations de travail et les personnes qui y sont confrontées.

On peut prendre un exemple de définition contextualisée, qui appartient à ce registre de significations. C'est la définition que donne l'AFPA de la compétence : celle-ci correspond à la « *mise en œuvre de savoirs, savoir-faire, conduites, procédure, types de raisonnement, dans une situation de travail et/ou de résolution de problèmes. Plus largement, c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné* ».

La notion de professionnalisation apparaît pour sa part de plus en plus employée en lien avec la notion de compétence(s), d'où cet accouplement conceptuel proposé dans cette contribution. En effet, la professionnalisation est aujourd'hui définie par un nombre croissant d'acteurs sociaux comme le processus par lequel un individu acquiert et fait reconnaître des compétences, dans le cadre d'une activité professionnelle donnée (Le Boterf 2007). C'est donc le processus de construction des compétences auquel se confronte chaque travailleur. C'est un processus particulièrement actif quand on entre dans un métier, mais c'est aussi un processus continu, constamment inachevé, car le métier que l'on exerce, dès lors qu'il reste « vivant », ne cesse de bouger, d'évoluer, de « se refaire », comme on l'entend aujourd'hui en psychologie du travail (Roger 2007).

Il faut noter que cet usage particulier de la notion de professionnalisation est en pleine expansion actuellement. Depuis la réforme de la formation de 2004, on parle désormais de « contrat de professionnalisation » et de « période de professionnalisation » pour qualifier des dispositifs de formation en alternance. De même, il est de plus en plus question dans les organisations de garantir à tout moment la professionnalisation et donc le professionnalisme des salariés, afin d'assurer conjointement la « performance économique » et « l'employabilité » de ces derniers.

Concernant cette notion de professionnalisation, on peut ajouter, pour plus de précision, qu'elle s'est affranchie allègrement de ses usages traditionnels (Sorel et Wittorsky 2005). D'une part, elle n'a plus simplement trait au processus de transformation d'une activité pratiquée en amateur en une activité rétribuée, comme on a pu l'employer par exemple pour de nombreux sports (rugby, basket-ball, etc.). D'autre part, la notion de professionnalisation se distingue désormais de son acception classique dans le champ scientifique, et en particulier en sociologie des professions. Dans ce champ, la professionnalisation est définie globalement comme le processus par lequel un corps de métier cherche à s'organiser et à se faire reconnaître sur le plan institutionnel, sous un mode plus ou moins comparable à celui des professions établies (comme par exemple les médecins ou les avocats) et à l'appui, notamment, de la production de règles assurant au métier protection, autonomie, limitation d'accès, voire aussi monopole. Sans entrer dans les détails à ce sujet, on comprend bien qu'on ne se situe plus ici dans le même registre de significations.

Compétences et professionnalisation forment donc un couple de concepts de plus en plus utilisé par les acteurs sociaux. Dès lors, tout l'enjeu réside dans le fait de savoir s'ils savent toujours en tirer pleinement partie et les rendre ainsi légitimes du point de vue opérationnel.

Les acteurs du monde du travail et de la formation se heurtent à vrai dire à plusieurs problèmes concrets, de nature récurrente. Il est possible ici de mettre l'accent sur deux d'entre eux, tout en sachant qu'il y en a sûrement d'autres, comme par exemple celui de l'évaluation et de la reconnaissance sociale des compétences individuelles.

Le premier problème, sur lequel on peut s'attarder, a trait à l'identification des compétences. Comment identifier et ce faisant exprimer les compétences ? Puisqu'elles renvoient à des contextes et à des situations de travail spécifiques, cette question pose concrètement le problème du cadre méthodologique d'analyse des activités de travail à mobiliser pour opérer l'identification des compétences. De même, dans la mesure où elles convoquent directement les travailleurs en situation, comment les impliquer dans cette analyse des activités de travail, prélude à l'identification de leurs compétences ?

Le second problème, que l'on peut examiner, concerne les modes de construction des compétences et donc les modalités de professionnalisation à mettre en œuvre. Comment traduire l'intention de professionnalisation en pratiques qui se révèlent efficaces et pertinentes ? Quels sont les dispositifs à promouvoir sur le terrain ?

À partir de là, il convient de contribuer à la réflexion des acteurs sociaux sur ces deux enjeux ayant trait aux compétences et à la professionnalisation, en essayant de les soutenir autant que possible dans la recherche et l'expérimentation de réponses à ces enjeux. Comment donc les aider ?

Concernant l'identification des compétences, il semble utile d'amener les acteurs sociaux à considérer davantage les contenus de travail tels qu'ils sont, en les aidant à passer d'une simple analyse des tâches prescrites à une analyse des activités de travail réelles, ou en les sensibilisant au moins à l'intérêt que présente pareille démarche analytique.

Il semble également nécessaire de promouvoir des démarches d'analyse qui impliquent à part entière les travailleurs comme sujets dans ces démarches, aptes à prendre la parole et à réfléchir sur leur activité, d'un point de vue individuel, car chaque expérience professionnelle est singulière, mais aussi d'un point de vue collectif, car l'identification et la formalisation des compétences requises à un moment donné dans le cadre d'un métier ne saurait faire l'économie d'un débat entre les différents professionnels qui l'exercent.

S'agissant de la professionnalisation, il importe aujourd'hui de prendre de la distance par rapport aux pratiques de formation formelle, comme les stages, qui ont dominé pendant longtemps la formation continue, et de rechercher, reconnaître ou expérimenter toute pratique en mesure de favoriser au mieux des interactions « positives » entre situations de travail et individus, dans le sens où les compétences résultent justement de ces interactions.

Il est question ici d'interactions positives ou favorables pour souligner que ces interactions doivent être sources conjointes d'un développement de l'expérience professionnelle pour les individus et d'une transformation potentielle des situations de travail, pour s'avérer effectivement professionnalisantes.

En matière de formation, l'enjeu est concrètement de passer de simples dispositifs formels, relativement éloignés des situations concrètes de travail, à des dispositifs plus à même de reconnaître l'activité de travail comme « expérience formatrice ». Pour dire les choses plus clairement, il s'agit de penser les situations de travail comme des situations de formation.

## **2. Comment identifier et construire les compétences liées à l'élaboration de scénarios pédagogiques dans le cadre du système Ersce (« Echange de ressources scénarisées ») ?**

Cette seconde partie vise à illustrer les propositions, évoquées précédemment, à l'appui d'une recherche effectuée auprès de formateurs de plusieurs centres de formation professionnelle et de promotion agricole (CFPPA) et ayant porté, plus exactement, sur un système d'échange et de valorisation de savoir-faire techniques et pédagogiques appelé système Ersce, qui repose sur une formalisation de pratiques sous la forme de scénarios d'apprentissage.

Du point de vue de Ersce, un scénario pédagogique est précisément un document qui comporte une succession ordonnée de séquences pédagogiques et d'activités d'apprentissage. Des ressources humaines et/ou des ressources multi-supports (document papier, vidéo, informatique, etc.) y sont également mises en scène.

Dans le but de mutualiser à terme ces pratiques et de faire ainsi en sorte que chaque formateur puisse répondre de manière plus efficace aux besoins de formation des entreprises et des exploitants agricoles, les formateurs qui ont commencé à expérimenter ce système ont donc dû s'initier à cette nouvelle activité que constitue la scénarisation pédagogique.

La recherche, menée en coopération avec les formateurs, a conduit à se pencher sur cette activité innovante de scénarisation et ses effets potentiels sur les pratiques des formateurs. Cette recherche s'est donc intéressée aux compétences liées à cette activité et aux conditions de leur construction.

Il faut préciser que la notion de compétence(s) n'est pas utilisée uniquement pour les formateurs, dans le cas de ce système d'échange et de valorisation de ressources scénarisées. Dans ce système, on fait référence à la notion de « compétence professionnelle »<sup>1</sup> pour désigner ce qui fait l'objet d'un scénario pédagogique. Cette notion vise alors les stagiaires ou les apprenants.

---

<sup>1</sup> Dans Ersce, la compétence professionnelle est définie comme « la maîtrise simultanée de différentes capacités combinées entre elles dans un contexte socioprofessionnel donné ».

Notons au passage que l'on a encore là un exemple de manifestation de l'importante pénétration du concept de compétence(s) au sein du monde de la formation et du travail.

L'idée de professionnalisation a été, quant à elle, introduite dans le système Ersce au regard de la finalité poursuivie, qui est d'échanger et de mutualiser des savoir-faire techniques et pédagogiques formalisés sous la forme de scénarios, en vue d'aider chaque formateur à répondre au mieux aux demandes de formation destinées à leurs futurs stagiaires. Elle n'a pourtant pas été totalement écartée de la réflexion menée au préalable sur la pratique de scénarisation elle-même, puisque les « concepteurs » du système Ersce ont d'emblée imaginé et mis en œuvre un dispositif d'accompagnement pour aider les formateurs à adhérer à ce système et à élaborer effectivement des scénarios.

Tout l'intérêt de cette recherche a justement consisté à renforcer cette intuition des « concepteurs » du système Ersce, en les éclairant quant à la justesse d'un tel dispositif et tout l'enjeu de professionnalisation lié à l'émergence de la nouvelle activité de scénarisation dans le champ de la formation professionnelle.

Pour ce faire, cette recherche s'est basée sur l'élaboration d'un cadre méthodologique inspiré de la clinique de l'activité (Clot et Faïta 2000 ; Faïta et Vieira 2003). Précisément, il s'agissait de construire un cadre permettant d'observer des situations de scénarisation et de mettre en place ensuite ce qu'on appelle des autoconfrontations. La focale a porté sur cinq séances d'accompagnement à l'élaboration de scénarios pédagogiques dans quatre centres de formation différents. Ces cinq séances, filmées, ont impliqué chacune un formateur « expert », c'est-à-dire connaissant déjà le système Ersce, et un formateur « novice » désirant adhérer à ce système (cinq binômes soit dix formateurs volontaires). Ensuite, a été sélectionné, pour chacune des séances, un extrait correspondant au moment au cours duquel le formateur expert explique au novice comment il peut s'y prendre pour construire un scénario. Quelques temps après, des autoconfrontations ont été organisées au sein des centres. Il y a eu des autoconfrontations simples : les novices ont alors été placés face à l'extrait de la vidéo pour le commenter. Puis, il y a eu des autoconfrontations croisées où les binômes ont été de nouveau réunis pour réagir ensemble devant le même extrait de séquence.

Il était particulièrement intéressant de se pencher sur la phase d'accompagnement, dans la mesure où lorsque cette recherche a été réalisée, le système Ersce en était à sa phase de pré-déploiement. C'est-à-dire que la scénarisation n'y était pas exercée régulièrement et inscrite à part entière dans les pratiques des formateurs. De plus, il semblait que pour appréhender une activité complexe comme la scénarisation, il était intéressant de se centrer sur le moment où les formateurs s'initiaient à cette activité, par le biais de l'accompagnement d'un pair. Ce « détour » par l'accompagnement paraissait donc adapté pour révéler tous les enjeux et les difficultés liées à la scénarisation.

Au total, ce cadre méthodologique a permis, en collaboration avec les formateurs impliqués dans la recherche, d'identifier assez précisément les compétences nécessaires à cette scénarisation, formant ce qu'on peut appeler plus largement un « savoir-formaliser ». Ce savoir-formaliser s'est manifesté comme un processus réflexif comportant au moins quatre étapes-clefs qui correspondent en fait à autant de compétences à mettre en œuvre dans le cadre de l'activité de scénarisation :

- définir la compétence professionnelle qui fait l'objet du scénario : par exemple, « implanter un gazon » ;
- expliciter les situations d'apprentissage : par exemple, la correspondance à établir entre la théorie et la pratique pour la formation du stagiaire ;
- expliciter les différentes séquences du scénario à élaborer : par exemple, si l'on reprend le cas du scénario « implanter un gazon », la préparation du terrain, le choix des végétaux, l'engazonnement, etc. ;
- et enfin, décrire et analyser le contenu du scénario, c'est-à-dire, pour chacune des séquences identifiées, choisir et décrire les ressources pédagogiques à mobiliser, les temps d'apprentissage nécessaires, puis analyser la cohérence de l'ensemble du scénario.

Cette analyse de l'activité de scénarisation et des compétences inhérentes à cette activité a permis de révéler toute leur complexité. Sans se départir d'une approche en termes de styles personnels, elle a montré aussi tout l'intérêt de faire dialoguer les formateurs en train de découvrir la scénarisation, et donc d'aborder la question de l'identification des compétences d'un point de vue collectif et non pas d'un point de vue strictement individuel.

Cette recherche a également été l'occasion de montrer la pertinence de mettre en place des pratiques ou des dispositifs originaux pour faciliter la construction des compétences.

D'abord, il faut souligner avec force le rôle du dispositif d'accompagnement mis en œuvre, lequel ne s'apparente pas à une action de formation classique. De fait, dans les accompagnements, les formateurs experts ont joué un rôle appréciable. Ils ont initié en situation des formateurs novices qui les écoutaient, se laissaient guider et recadrer. Les experts ont ainsi contribué activement à l'émergence et à la diffusion du « savoir-formaliser ». Il faut noter aussi qu'au contact des novices, les experts ont développé eux-mêmes leur expérience, aussi bien en matière de scénarisation que d'accompagnement.

Tout ceci montre à nouveau à quel point l'expérience de la scénarisation ne pouvait être considérée de manière strictement individuelle. Au contraire, elle était à mettre en rapport avec le collectif de formateurs qui participaient à son déploiement et à sa dynamique.

On peut insister aussi sur le rôle des autoconfrontations qui ont été organisées. En particulier, elles ont permis d'amorcer un développement de l'expérience individuelle et collective à propos de l'activité émergente de scénarisation mais aussi de l'accompagnement. En visionnant les films, les novices et les experts ont pris conscience de leurs forces et de leurs faiblesses. Ils se sont autoévalués et se sont aperçus qu'ils auraient pu réaliser leur activité de scénarisation et/ou d'accompagnement autrement. De plus, il est clair que l'ensemble des formateurs impliqués s'est rendu compte de l'intérêt des films pour les aider à mieux scénariser et surtout de comprendre ce que recouvre cette activité en termes de compétence(s) à mobiliser dans la réalisation d'un scénario.

## Conclusion

Cette illustration montre tout l'intérêt de penser et « travailler » aujourd'hui avec les acteurs sociaux les questions qui ont trait à l'identification et à la construction des compétences.

Sans prétendre le moins du monde offrir des solutions exclusives, le cas présenté plaide pour la mise en place de démarches fines et partagées d'analyse des activités de travail pour identifier et formaliser des compétences.

Il exemplifie aussi l'idée selon laquelle il importe de rechercher et de mettre en œuvre aujourd'hui des pratiques et des dispositifs de formation davantage ouverts sur l'expérience que les sujets font de leur activité et sur la perspective d'un développement de cette expérience, et donc de ne plus simplement s'en tenir aux pratiques et dispositifs classiques et formels.

## Bibliographie

Cadin L., Guérin F. (2007), *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théories*, Paris, Dunod.

Clot Y., Faïta D. (2000), « Genre et style en analyse du travail : concepts et méthodes », CNAM, *Travailler*, n°4, p. 7-42.

Faïta D., Vieira M. (2003), « Réflexions méthodologiques sur l'autoconfrontation croisée », *Skholê*, hors série 1, p.57-68.

Le Boterf G. (2007), *Professionnaliser. Le modèle de la navigation professionnelle : construire les parcours de professionnalisation comme des parcours de navigation*, Paris, Eyrolles.

Mahlaoui S. (2007), *Expression et formalisation des pratiques en formation d'adultes : le cas d'un système d'échange et de valorisation de scénarios d'apprentissage*, thèse en sciences de l'éducation, université Aix-Marseille I.

Roger J-L. (2007), *Refaire son métier. Essais de clinique de l'activité*, Editions Erès.

Sorel M., R. Wittorski R. (coord.) (2005), *La professionnalisation en actes et en questions*, Paris, L'Harmattan, collection « Action et savoir ».

## Discussion

*Eric Gilly\**

Il n'est pas facile de réagir directement sur les interrogations de Samira Mahlaoui. J'ai participé au groupe de travail qui a élaboré le dispositif Ersce dont Samira a fait état. Afin de mieux situer mon intervention, il me semble important en guise d'introduction, que je me situe et que je situe mes fonctions.

Je suis chargé d'ingénierie de formation dans un centre de formation professionnelle continue du ministère de l'Agriculture. J'interviens aussi au sein de l'institut EDUTER Ingénierie (AGROSUP DIJON), qui est une composante du Système national d'appui aux établissements de formation du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP).

Au sein de cet institut, je participe d'une part, à la professionnalisation des formateurs et d'autre part, à l'élaboration des référentiels de diplômés du MAAP. Ces deux aspects sont importants. Ils seront d'ailleurs mis en relation dans la suite de mon intervention.

Samira a mis en évidence la relation entre professionnalisation et compétence. Elle s'est appuyée sur le dispositif Ersce qui a été chez nous le démarrage d'un questionnement autour de la notion de compétence d'une part et de professionnalisation d'autre part.

Les métiers de l'agriculture sont des métiers à multiples facettes qui nécessitent l'acquisition de savoirs particuliers et spécifiquement liés à des projets professionnels individuels, ceux des apprenants. Cette diversité de savoirs est devenue une problématique importante pour nos centres de formation qui se doivent de pouvoir proposer une individualisation indispensable de la formation. Dans ce cadre et afin de pouvoir répondre à des demandes spécifiques locales, il fallait imaginer un dispositif national qui permette à chaque centre, ou plutôt à chaque formateur, d'échanger ses ressources, ses spécificités.

Lors de nos premiers travaux, la question du lien entre le formateur et la ressource pédagogique s'est très vite posée (il serait trop simple de « partager son cours »). Une autre question nous a interpellés, celle du contexte de l'utilisation de la ressource. Nous avons ainsi articulé nos travaux sur la notion de « ressource morte », c'est-à-dire une ressource non située, non travaillée, autrement dit une ressource indépendante de toute pédagogie et de toute situation professionnelle. Cette notion s'oppose ainsi à celle de « ressource vivante ». La « ressource morte » est personnalisée, spécifique, d'une part parce que le formateur la met en scène par un scénario, celui de sa pédagogie, et d'autre part parce que cette ressource ne prend sens que lorsqu'elle est située, c'est-à-dire lorsqu'elle est « mise en scène » dans le cadre d'une compétence professionnelle à construire.

Cette approche par les compétences professionnelles excluait de fait les scénarios spécifiquement disciplinaires (pas de scénarios en mathématiques, par exemple). Le scénario est en fait l'outil de la mobilisation des disciplines au service de la compétence professionnelle à construire. Il engage, de fait, l'échange et la co-construction au moment de son élaboration

Le dispositif Ersce est donc un dispositif qui vise à échanger des scénarios pédagogiques afin de favoriser l'acquisition de compétences professionnelles.

Au-delà, ce dispositif permettait aussi aux formateurs de partager, d'échanger, par l'intermédiaire des scénarios, leurs propres compétences pédagogiques. En ce sens, il était également un dispositif de professionnalisation entre pairs.

Mais ce dispositif, au-delà de ses visées, a fait émerger au sein de l'institut de nouvelles pistes, de nouvelles perspectives dans le cadre de la rénovation des diplômés du MAAP. En effet, les directives du ministère étaient d'installer la notion de compétences au sein des référentiels afin de faciliter l'individualisation et la validation des acquis de l'expérience (VAE) et d'outiller l'évaluation (la certification).

---

\* CFPPA de Digne-Carêmejane et AGROSUP DIJON / EDUTER Ingénierie, ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche.

Il est ainsi important que je présente rapidement les principes d'élaboration de nos référentiels de diplôme. Nous avons eu, dans le cadre de cette journée, une intervention sur la relation « travail-emploi ». La mise en dialectique de ces deux approches fait sens pour moi. En effet, jusqu'à présent nos diplômes étaient principalement élaborés à partir de l'analyse de l'emploi. Cela consistait par des enquêtes, à faire une liste de tâches correspondant à un métier que nous regroupions ensuite en fonctions. Ces tâches (appelées à tort « activités ») étaient ensuite déclinées en « objectifs capacitaires » conformément aux principes de la pédagogie par objectifs (PPO). Ces objectifs étaient ensuite regroupés pour donner lieu à des unités capitalisables (UC) (pas d'examen terminal mais un contrôle continu). Ces UC constituent ainsi le référentiel d'évaluation (de certification). Il n'y a donc pas dans ce type de diplôme, de référentiel de formation laissant ainsi les formateurs libres de leur « programme ».

Le rapprochement avec les travaux de la didactique professionnelle et les pistes qu'avait initié le dispositif Ersce, nous conduisent à nous intéresser aujourd'hui à l'analyse du travail en complément de l'analyse de l'emploi. Il s'agit de ne plus poser la question « quelles sont les tâches que doit maîtriser un titulaire du métier ? » mais « dans quelle situation professionnelle mettriez-vous un professionnel du métier pour voir s'il est compétent ? »

Cette nouvelle approche a mis en évidence un nouveau regard sur l'individualisation et sur les apprentissages en faisant apparaître la distinction entre tâche et activité et en faisant également apparaître la notion de « situation professionnelle significative » de la compétence au sein de laquelle les tâches deviennent activités, c'est-à-dire une production propre à chaque individu, à chaque situation, traduisant des regards parfois antagonistes entre travail et emploi. Par exemple, dans le métier d'aide à domicile en milieu rural (certificat d'aptitude professionnelle « Services en milieu rural » du MAAP), l'une des tâches est de savoir asseoir une personne âgée (maîtrise de gestes ergonomiques, des handicaps...), ce qui relève principalement de la technique. Il s'agit bien là d'une situation professionnelle significative au-delà de la technique. En effet, si l'objectif de la situation est bien que la personne âgée soit assise, il s'agit surtout de ne pas l'asseoir. En effet le paramètre du maintien de l'autonomie de la personne est primordial dans ce métier, et la situation particulière est donc unique et déterminante. En d'autres termes, il faut absolument maîtriser une technique avec comme visée de ne pas forcément l'utiliser. On voit bien dans cet exemple la distinction entre ce que demande l'emploi et son adaptation nécessaire dans le travail. En un mot, entre savoir et compétence.

Nos référentiels de diplômes se constituent ainsi aujourd'hui d'un référentiel professionnel décrivant l'emploi, d'un référentiel d'évaluation permettant la certification et d'un référentiel de compétences. Ce dernier n'est d'ailleurs pas un véritable référentiel : il est constitué de fiches descriptives de situations significatives de la compétence. Elles décrivent les caractéristiques de la mise en œuvre de la situation, les savoirs, les savoir-faire et les comportements nécessaires à la réalisation du travail dans cette situation.

Aujourd'hui nous sommes ainsi en phase expérimentale où les premiers diplômes élaborés de cette manière sont en cours de mise en œuvre.

Cette nouvelle approche, plus en lien avec le sens du travail, considérant l'individu et la situation comme des paramètres déterminants de la réussite du travail, nous requestionne.

En effet, et Samira Mahlaoui l'a abordé, l'évaluation et les apprentissages sont réinterrogés. Ces nouvelles interrogations questionnent également la professionnalisation des formateurs qui doivent avoir un tout autre regard sur la construction de leurs objectifs de formation, mais également sur leurs approches non pas de l'individualisation mais de la personnalisation des apprentissages en situation, remettant ainsi la notion d'alternance sous un vrai regard.

La professionnalisation des formateurs est donc remise en question autour des notions de formation, d'évaluation et de certification. Aujourd'hui nous n'avons pas le recul nécessaire pour envisager un premier bilan, mais d'ores et déjà les formateurs sont unanimes pour dire que cette nouvelle approche redonne du sens à leur métier.

## **Bibliographie**

Ardoino J., Berger G. (1986), « L'évaluation comme interprétation », *Revue Pour*, n° 107.

Fabre M. (1994), *Penser la formation*, Paris, Puf.

Groupe de travail Primo/Ersce (2006), « Un système pour échanger des ressources scénarisées. Guide des modalités de création et d'échange de scénarios pédagogiques », ministère de l'Agriculture et de la Pêche.  
<http://www.ersce.chlorofil.fr/Index.cfm>

Mayen P. (2000), Mayeux C, Raisky C., *Dispositif de certification par UC et compétence*, Rapport de recherche, ENESAD/DGER-FOPDAC.

Mayen P. (2007), « Passer du principe d'alternance à l'usage de l'expérience en situation de travail comme moyen de formation et de professionnalisation », Bruxelles, De Boeck, *Raisons éducatives*, 11, p. 83-100.

Pastré P. (2002), « L'analyse du travail en didactique professionnelle », *Revue française de pédagogie*, n° 138, janv.-fév.-mars, p. 9-17.

Référentiel du diplôme de responsable d'exploitation agricole :

[http://www.chlorofil.fr/index.php?eID=tx\\_nawsecured1&u=0&file=fileadmin/user\\_upload/pdf/cert/textes/ref/bp/bp-rea-ref.pdf&t=1283595160&hash=aa864c92b5804a9d63673f9eccc5e382](http://www.chlorofil.fr/index.php?eID=tx_nawsecured1&u=0&file=fileadmin/user_upload/pdf/cert/textes/ref/bp/bp-rea-ref.pdf&t=1283595160&hash=aa864c92b5804a9d63673f9eccc5e382)



Session 4

---

**Les mobilités professionnelles**



# Mobilités professionnelles : de quoi parle-t-on ?

## Enjeux et complexité d'une question contemporaine

Stéphanie Mailliot\*

### Introduction

Accompagner les processus de mobilité professionnelle (entendus largement comme changements de situation professionnelle) tout au long de la vie active est aujourd'hui un enjeu majeur des politiques publiques de l'emploi et de la formation. D'emblée, il faut souligner que la mise en œuvre d'un tel accompagnement croise des pratiques professionnelles multiples et renvoie à des réalités contrastées. En effet, les « professionnels de la mobilité » couvrent un champ très vaste de fonctions et/ou de métiers. Ils peuvent tout aussi bien être des conseillers à l'emploi, que des formateurs, des consultants en ressources humaines, des psychologues du travail, des chargés d'orientation scolaire, des responsables de ressources humaines en entreprise, des enseignants, des accompagnateurs à l'emploi, des coachs, etc. La liste n'est pas exhaustive et elle ne mentionne pas tout un ensemble d'acteurs (les réseaux familiaux, sociaux et culturels) qui excèdent des fonctions purement professionnelles mais qui jouent cependant de diverses manières sur les processus de mobilité. Ceux-ci interviennent notamment sur les arbitrages qui ponctuent pour chacun le tracé d'une trajectoire de vie professionnelle. Par ailleurs, les « publics mobiles » représentent également des figures nombreuses et hétérogènes : depuis le jeune qui cherche pour la première fois un emploi au chômeur de longue durée, en passant par divers autres exemples (travailleurs handicapés, publics très éloignés de l'emploi, personnes en situation de reclassement, etc.), sans oublier non plus tous ceux qui, au cours d'une carrière, font le choix de changer de métier, de prendre de nouvelles orientations ou plus simplement d'acquiescer de nouveaux savoirs pour exercer de nouvelles fonctions.

Il apparaît d'entrée de jeu que la notion de mobilité professionnelle est une notion glissante : par quel bout la prendre ? Où la situer au juste ? À quelles responsabilités renvoie-t-elle ? Est-ce aux responsabilités de l'entreprise qui, confrontée à des enjeux productifs (difficultés de recrutement, évolutions technologiques, gestion de sureffectifs, etc.), doit pouvoir favoriser le développement des compétences de ses salariés et agir sur les mobilités dans le sens d'une progression des carrières ? Renvoie-t-elle aux responsabilités des pouvoirs publics qui ont en charge des questions d'éducation, de formation, d'insertion, d'accompagnement et de sécurisation des parcours professionnels<sup>1</sup> ? Ou bien est-ce la responsabilité de chacun vis-à-vis de lui-même qui se trouve engagée dans un parcours de vie professionnelle dont il faut nécessairement être acteur<sup>2</sup> ? La question se pose de savoir dans quelle mesure la problématique des mobilités professionnelles est prise au jeu des aspirations personnelles, des contraintes, des ressources ou des fragilités des personnes concernées.

Toujours est-il que la notion de « mobilité professionnelle » implique la mise en relation de divers niveaux de responsabilités. Aussi ne peut-elle être abordée frontalement mais oblige à considérer les tensions et contradictions d'un espace social au sein duquel se rencontrent, se heurtent ou se conjuguent des intérêts divers et souvent divergents.

### 1. Définir la mobilité professionnelle

De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de mobilités professionnelles ? Est-ce de changements de métiers, de changements de secteurs d'activité, de mobilités internes, de mobilités externes, de reconversions, de promotions sociales, d'évolutions de carrières, etc. ? La notion de mobilité professionnelle a plusieurs

---

\* Observatoire régional des métiers (ORM) / département d'Ergologie-APST, université de Provence.

<sup>1</sup> Tel est le sens notamment d'un certain nombre d'avancées législatives récentes, telle la loi n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public qui inscrit le principe de sécurisation des parcours professionnels dans les attributions du service public de l'emploi.

<sup>2</sup> Tel est l'esprit de la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

facettes et elle renvoie à de multiples interprétations. Afin de ne pas s'en tenir au flou habituel qui l'accompagne, une définition est ici proposée sur la base de la mise en relation de deux termes : « l'exercice d'un métier » d'une part et le « milieu de travail » d'autre part.

On obtient alors les cas de figure suivants :

- soit on exerce le même métier mais on change de milieu de travail : c'est ce que recouvre pour une bonne part l'idée de **mobilité externe** (changement d'entreprise). Dans ce cas, l'activité reste plus ou moins stable du point de vue des « tâches » mais elle évolue du côté du pôle « autrui », du côté du « service à rendre », et donc du point de vue de l'adressage social de l'activité<sup>3</sup> ;

- soit on change de métier mais on reste dans le même milieu de travail : c'est ce qu'on appelle une **mobilité interne**, cela peut s'objectiver par un changement de poste, par un changement de fonction, par un changement de catégorie professionnelle, etc. Ici l'activité reste plus ou moins stable du côté du « service à rendre » mais elle bouge du point de vue du contenu du travail, du côté des tâches ;

- troisième cas de figure possible : on change à la fois de métier et de milieu de travail, là, l'activité évolue des deux côtés. Il s'agit de mobilités externes ;

- enfin, dernier cas de figure, on ne change ni de métier, ni de milieu de travail mais « ce qu'on fait » dans ce cadre change (évolutions technologiques, etc.), c'est ce que l'on peut qualifier de « **mobilités invisibles ou inaperçues** ». Ici, l'activité reste la même du côté des tâches et du côté du service, mais ça bouge sur le pôle du « soi », du point de vue de « ce que ça demande », au niveau de la convocation de l'effort, de l'usage que chacun fait de lui-même.

Dans tous les cas, la mobilité professionnelle implique l'imbrication de trois dimensions : « les tâches » constitutives d'un métier, « les autres » auxquels s'adresse l'activité et « soi-même » engagé dans la situation. Pour chacun des cas de figure proposé, une dimension bouge, les deux autres sont affectées.

Ces différentes formes de mobilité peuvent s'effectuer de diverses manières : par un recours à la formation professionnelle, à travers la recherche d'un nouvel emploi, par le passage par une cellule de reclassement, grâce à de l'apprentissage sur le tas... De plus, ces processus de mobilité renvoient en toile de fond à la question des mobilités sociales : se retrouve-t-on mobile pour pouvoir conserver un emploi ou des revenus ? Se retrouve-t-on mobile par « reproduction sociale », pour faire aussi bien, voire mieux, que ses parents ? La mobilité induit-elle au contraire un risque de déclassement social ? Nombre de questions peuvent venir ici enrichir l'interprétation de la lecture du phénomène considéré.

À ce stade de la réflexion, outre la mise en évidence du caractère multiforme de la mobilité professionnelle, la question se pose de savoir ce qu'une telle définition peut apporter. Plusieurs éléments de réponse peuvent être avancés. Il apparaît d'abord que la mobilité professionnelle est un phénomène qui concerne tout le monde. Les différents cas de figure évoqués renvoient en effet à l'ensemble des personnes actives. Par ailleurs, non seulement ce phénomène concerne tout le monde mais il a également toujours existé et il existera toujours ; la mobilité apparaît ici comme étant interne à l'activité professionnelle elle-même. Bien entendu, diverses études, notamment fondées sur l'analyse statistique de données chiffrées, permettent d'aborder de manière précise tel ou tel aspect du phénomène : mobilité salariale, mobilité intergénérationnelle, mobilité entre emploi et chômage, entre chômage et emploi... Cependant, le terme générique de « mobilité professionnelle » a un domaine d'extension tellement large qu'il déborde nécessairement telle ou telle acception du terme. D'une certaine manière, la question n'est donc pas tant « d'être ou de devenir mobile » puisque, finalement, nous le sommes tous, mais plutôt de se rendre compte qu'on l'est et donc d'intervenir pour « formaliser l'expérience », pour la mettre en mots et la faire reconnaître.

Une fois appréciées les implications d'une telle définition, une autre question se pose, celle de savoir d'où provient l'actualité du thème des mobilités professionnelles ? L'aspect très en vogue de ce thème renvoie à deux éléments : d'une part à la *fréquence* des mobilités professionnelles de plus en plus nombreuses au cours d'une trajectoire de vie au travail et, d'autre part, à la *diversification* des formes qu'elles prennent. Ainsi, alors qu'au cours des décennies précédentes, on pouvait faire « carrière » au sein de la même entreprise, aujourd'hui, les temporalités de l'entreprise (cycles plus courts) et celles des trajectoires

---

<sup>3</sup> Sur ce point, voir L. Durrive, (2009) ; « L'ergologie ou la production de savoirs sur les métiers », in *L'activité en dialogues*, p.132-133, Toulouse, Octarès

individuelles (allongement de la durée de la vie active) ont tendance à se dissocier favorisant l'accroissement des transitions professionnelles. Aussi, la notion de « carrière » semble se dissoudre au profit de celle de « parcours » : on parle en effet désormais tant de « parcours d'insertion », de « parcours de professionnalisation », que de « parcours de mobilité ». Sans revenir sur les divers éléments apportés par les autres communications de la journée sur cette notion de « parcours » (cf. Gaspard Brun, Mariagrazia Crocco), il peut être rappelé que cette notion est problématique car elle ne recouvre pas pour l'heure de réalité juridique uniforme : on a plutôt affaire à un éclatement des statuts – certaines personnes sont salariées, d'autres stagiaires de la formation professionnelle, d'autres bénéficiaires d'allocations, etc. – qui répondent à des logiques juridiques de natures différentes – logiques du contrat de travail, de l'assurance chômage ou de l'assurance formation, de la solidarité ou de l'assistance – ; ce qui pose plusieurs types de problèmes en termes de coordination des acteurs et des dispositifs<sup>4</sup>. Par delà les problèmes que pose la notion de parcours, et quelle que soit la manière dont s'effectue le passage d'une situation professionnelle à une autre, force est de nous interroger sur la notion de « transition » qui apparaît désormais comme un élément clé des vies au travail : de transitions en transitions s'écrivent désormais les trajectoires de vie professionnelles. Toutefois la question se pose de savoir qui est à même de vivre dans un état de transition permanent ? L'expression même « d'état de transition » ne constitue-t-elle pas une contradiction dans les termes ? Que nous révèle de ce point de vue la figure du travailleur mobile ? Et comment accompagner ces multiples transitions ? Quels sont les enjeux de société que soulève au juste la question des mobilités professionnelles ?

## 2. Gérer la mobilité professionnelle

Dans un contexte de transformations importantes<sup>5</sup>, « gérer la mobilité », « anticiper les évolutions des métiers, des emplois et des compétences associées », « construire, accompagner et sécuriser les parcours professionnels » sont des préoccupations politiques majeures et bien légitimes, notamment du point de vue des missions confiées aux services publics de l'emploi et à leurs partenaires. Ce sont des préoccupations qui résonnent également dans l'entreprise, en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Enfin, ce sont aussi des questions que se posent les partenaires sociaux qui ont à cœur de pouvoir agir en amont des situations de crise ou d'exclusion. Une enquête menée dans le cadre de nos travaux de thèse à l'ORM auprès de ces divers acteurs a mis à jour le constat suivant : quel que soit l'interlocuteur rencontré (représentants des branches professionnelles, OPCA, représentants des salariés, services publics de l'emploi, directions d'entreprises), chacun estime de son point de vue et en fonction de son positionnement être directement concerné par les enjeux que soulève la question des mobilités professionnelles. C'est effectivement une question qui se tient au point de croisement d'intérêts économiques (emplois non pourvus par exemple et sur lesquels perdurent des difficultés de recrutement), d'intérêts politiques (politiques de formation et de réorientation tout au long de la vie) et d'enjeux de vie et de valeurs portés par les publics concernés (attachement à un territoire, enjeux familiaux, problème de logement, etc.). C'est pourquoi il semble important de resituer la notion de mobilité professionnelle tant qu'elle est prise en tension au sein d'un espace social tripolaire (Schwartz 2003) mettant en évidence des interactions, voire des contradictions entre « pôle du marché », « pôle de la cité » et « pôle des gestions individuelles ».

Alors seulement il est possible d'entrer, en quelque sorte, dans la « boîte noire » de la relation emploi-formation ; « boîte noire » car une telle relation n'a rien de simple ou de mécanique. Ce n'est pas parce que, d'une part, il y a des emplois à pourvoir et, d'autre part, des individus à former (qu'ils soient jeunes,

---

<sup>4</sup> Il y a de nombreux acteurs qui interviennent à divers niveaux sur les parcours professionnels (prescripteurs, payeurs, prestataires), il y a également plusieurs aires de prescription (PLIE, Pôle Emploi, missions locales, AFPA, CLI, etc.). Cette multiplicité peut être à l'origine de ruptures de trajectoires notamment en raison d'un manque de cohérence des différents segments du parcours. Toutefois, il ne faut pas non plus passer sous silence les tentatives qui se développent aujourd'hui pour dépasser ces difficultés, exemple : le « Pass Compétences » dans l'intérim, etc.

<sup>5</sup> Sur la notion de transformation des tissus productifs, il est intéressant de noter qu'avant la crise économique actuelle, la notion de mobilité professionnelle était plutôt associée à celle de « sécurisation des parcours professionnels » en fonction d'un nécessaire ajustement entre mobilisation de la « ressource humaine » et flexibilité des marchés. La figure du « travailleur mobile » pouvait alors apparaître comme étant par excellence celle du « travailleur moderne », « adaptable » « souple », susceptible en conséquence de conquérir les espaces nouveaux du travail contemporain. Aujourd'hui avec la crise qui frappe de plein fouet un certain nombre de secteurs (explosion des Plans de sauvegarde pour l'emploi au dernier trimestre 2008 en PACA), on en revient, en matière de mobilité, à des solutions très classiques qui relèvent de l'urgence : mise au chômage partiel voire complet des actifs de certains secteurs industriels, etc.

demandeurs d'emplois ou autres) que l'adéquation est possible : entre les deux termes évoqués se situe un troisième terme qui renvoie précisément aux processus complexes engagés à travers des « mobilités professionnelles » ; processus multifactoriels, croisant plusieurs temporalités et toujours configurés par rapport à un environnement précis, dans le contexte d'une histoire de vie singulière.

Aussi, s'il est légitime et nécessaire d'engager des *démarches prospectives* concernant la recomposition permanente des emplois et des formations, pour autant nul ne peut réellement prédire ce que chacun va s'approprié, singulièrement et collectivement, des transformations à l'œuvre dans le monde du travail. La mobilité est en effet un processus interne à la vie qui est elle-même mouvement permanent de réappropriation de soi dans un monde à vivre avec d'autres. Le philosophe Georges Canguilhem parlerait ici de « dynamique de recentrement » à travers laquelle se manifeste le pouvoir normatif de l'homme, Yves Schwartz parlerait, quant à lui, de « renormalisations » – mouvement de production de soi à travers la mise en débat de ses propres normes avec les normes du milieu rencontré ; l'issue de ce débat de normes n'étant jamais intégralement prédictible. En l'occurrence, concernant le déploiement de processus de mobilités professionnelles, les débats de normes engagés par ceux qui en font l'expérience mettent simultanément en jeu les normes de l'emploi, les normes des systèmes de formation et les normes propres aux personnes faisant l'expérience de la mobilité professionnelle. Alors, en ce domaine, qu'est-ce qu'anticiper veut dire ?

Comme nous venons de le souligner, les mobilités professionnelles, renvoyant à des processus de transformations pluriels, ne peuvent faire l'objet de prévisions intégrales. Il est malgré tout nécessaire de pouvoir discuter de l'incertitude afin de ne pas complètement subir la brutalité de changements qui se manifesteraient alors sur le mode de « l'accident », avec toute la soudaineté et la violence que cela pourrait impliquer ! Il s'agit de pouvoir prévenir des situations qui, traitées dans l'urgence, peuvent être extrêmement douloureuses et impacter durablement le développement des personnes, des territoires et des organisations économiques et sociales. Il y a ainsi un équilibre social à trouver entre la tentative de tirer des conclusions de ce qui est en train de se dessiner – par exemple, il y a des bassins d'emploi où les industries traditionnelles sont en perte de vitesse –, et la reconnaissance par ailleurs du caractère nécessairement limité, provisoire, des conjectures qui sont faites. La vie, comme évoquée précédemment, se révèle toujours en effet comme pouvoir de création, comme potentiellement productrice de nouveauté ; à partir de là, les conditions d'une vie en santé – c'est-à-dire où la réappropriation de soi dans un mouvement de confrontation dynamique au monde et aux autres est possible –, résultent du fait qu'on laisse ou non des portes ouvertes à la construction de ces possibles, du fait que l'on favorise ou non des espaces susceptibles d'accueillir une mise en débat féconde des divers attendus d'une situation. Il importe donc d'identifier les formes pertinentes d'organisations sociales, les partenariats, les lieux qui tendent à rendre cet objectif viable et qui impulsent une action collective riche de la confrontation de multiples points de vue.

L'hypothèse peut être faite que l'une des voies de réflexion possible pour répondre à un tel objectif, consiste à considérer les processus de mobilité professionnelle de manière contextualisée en tant qu'ils renvoient toujours à une « situation de mobilité ».

### 3. Être en « situation de mobilité professionnelle »

Que faut-il entendre par « situation de mobilité professionnelle » ? Une situation constitue par définition un point de rencontre entre des éléments de natures diverses. Il apparaît ainsi qu'en situation se nouent divers registres :

- celui de l'*adhérence* (« mon » métier, « ma » famille, « mon » emploi, « ma » situation sociale, « mes » difficultés, « mes » ressources, « mes » collègues, etc.) et celui de la *desadhérence* (le niveau diplômant pour exercer tel métier, les conditions pour être recruté sur tel emploi, l'organigramme qui à chaque poste fait correspondre un nom, etc.),
- celui de la *vie* et celui des *normes*,
- celui de la *compétence* (ce que je mobilise dans l'ici et maintenant d'un moment de vie pour répondre à ce qu'on me demande) et celui de la *connaissance* (ce que je sais indépendamment du contexte dans lequel l'actualiser).

Ces différents registres à la fois s'excluent et se convoquent mutuellement en situation. Aussi, parler de « situation de mobilité », ce n'est pas seulement regarder une situation de départ « A » et une situation d'arrivée « B », mais c'est s'interroger sur le *passage* de « A » à « B ». Il s'agit alors de prendre en compte tout un ensemble d'éléments qui vont être sujets au changement : des savoirs mis en patrimoine qui, peut-

être, vont être réactivés ou au contraire mis de côté, un collectif de travail, une culture de métier, des éléments de formation, etc.

De sorte que si une « situation de mobilité » comprend divers registres qui renvoient eux-mêmes à un enchâssement de multiples échelles – le phénomène de la mobilité professionnelle articule de proche en proche des réalités locales et des évolutions globales (effets de la mondialisation par exemple) –, l'échelon pertinent pour traiter de la mobilité professionnelle semble bel et bien être *local* car c'est à cet échelon que peuvent concrètement s'engager des jeux d'acteurs sur des questions qui sont non seulement territorialisées, mais également contextualisées (par rapport à tel public, à telle histoire de tel territoire...). Parler de « situation de mobilité » signifie alors de s'interroger sur ce qu'induisent les différents changements pour les différents acteurs concernés, à commencer par les personnes qui vivent ces mobilités professionnelles. Il faut également considérer les *risques* que comporte le nécessaire décentrement opéré lors du passage de « A » à « B » et les *coûts* potentiels de la mobilité. Ici surgit la question du *sens* des mobilités professionnelles, dans tous les sens du terme : vers quoi va-t-on et pourquoi ? Quelles sont les raisons qui motivent le déplacement ? Quel est l'usage que chacun va faire de lui-même pour gérer le changement ? Qu'est-ce qui fait que, pour telle ou telle personne, une mobilité va aller dans le sens d'un développement de l'expérience alors que pour une autre, cela va signifier une mise en échec de tel ou tel domaine de sa vie ?

À travers ces quelques interrogations, on se rend compte que l'idée de *motivation au changement* ne va pas de soi : on ne s'adapte ni ne résiste pas au changement pour rien ! En effet, la motivation n'est pas une caractéristique inhérente aux individus mais elle exprime l'état d'un rapport entre ce qu'une personne engage d'elle-même et l'espace de réalisation propre que lui permet le milieu auquel elle se confronte. Aussi, une « situation de mobilité » est une situation complexe qui oblige à nuancer l'opposition usuelle entre mobilités choisies et mobilités subies. Considérer les processus de mobilité tels qu'ils se déploient en situations implique de se mettre en apprentissage de tout un ensemble de problèmes, de circonstances, d'opportunités, d'exigences, de compromis à trouver, qui font que tels leviers d'action peuvent être, dans tel cas, plus pertinents que d'autres.

Bref, la question de savoir jusqu'où la mobilité fait expérience est une question générique à laquelle il ne peut y avoir de réponses que singulières...

## Bibliographie

Pétrovitch A., Benzakri A. (2007), « Mobilités fréquentes mais pas toujours payantes », INSEE, *Sud-Insee l'essentiel*, n° 111, 4 p.

Pétrovitch, A., Benzakri, A. (2008), « Passages de l'industrie aux services : mobilités de proximité ? », INSEE/ORM, *Mémo*, n° 40, 4 p.

Durrive L. (2006), *L'expérience des normes. Formation, éducation et activité humaine*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Strasbourg : université Louis Pasteur.

Supiot A. (1999), « Travail, droit et lien social », Conférence à l'OIT, <http://www.ilo.org/public/french/bureau/inst/papers/publics/supiot/index.htm>.

Schwartz Y., Durrive L. (dir.) (2003), *Travail et ergologie. Entretiens sur l'activité humaine (I)*, Toulouse, Octarès.

Schwartz Y., Durrive L. (dir.) (2009), *L'activité en Dialogues. Entretiens sur l'activité humaine (II)*, Toulouse, Octarès.

## Discussion

Marc Poncin\*

Pour situer ma présentation, je précise que je travaille actuellement dans une filiale du groupe Adecco nommée « Adecco Parcours & Emploi ». Cette filiale est ce qu'on appelle aujourd'hui un opérateur privé de placement qui a pour mission d'accompagner des demandeurs d'emploi, en sous-traitance de financeurs ou d'opérateurs publics de l'emploi et je suis en charge de la fonction « recherche et développement » dans cette filiale.

Certains disent que je suis passé du « côté obscur de la force » à double titre. Une fois en travaillant pour un opérateur privé dans le domaine de l'emploi et une seconde fois en étant doctorant en sciences de gestion. Voilà deux tendances qui pourraient en apparence m'opposer à Stéphanie Mailliot. Alors quand elle est venue me demander d'échanger sur les mobilités, je me suis dit : quoi ? Un gestionnaire échanger avec un philosophe ?

Cela pour dire qu'en réalité nos regards s'éclairent mutuellement, sur bien des sujets et sans doute sommes-nous déjà dans une posture ergologique de ce point de vue. En fait, nous avons énormément à échanger parce que le travail que je mène porte sur la sécurisation des parcours d'emploi. Je vous dirai tout à l'heure pourquoi j'utilise l'expression « sécurisation des parcours d'emploi ». Mais de fait, l'accompagnement de demandeurs d'emploi et la gestion de parcours nous met en permanence face à des personnes en mobilité.

Nous entendons parler de plus en plus de « flexicurité ». C'est un joli mot ou un gros mot selon les points de vue. En fait, ce concept est né, après la stratégie de Lisbonne, mise en place au tournant des années 2000, parce que la politique européenne de l'emploi a réagi au constat que les parcours professionnels deviennent de plus en plus accidentés, c'est-à-dire qu'ils comprennent de plus en plus de mobilités. Même si Stéphanie Mailliot a souligné qu'il faut aller au-delà du terme « subi », malgré tout, les personnes que nous accompagnons et celles dont on parle au travers de la flexicurité subissent souvent un certain nombre de mobilités.

Si les deux termes « flexibilité » et « sécurité » ont été fusionnés, c'est parce l'Europe veut apporter une réponse sociale à une situation économique qui induit des parcours de plus en plus accidentés. On utilise souvent les termes de flexicurité ou de sécurisation des parcours professionnels, selon l'aspect sur lequel on souhaite insister. Il est vrai que de part et d'autre des partenaires sociaux, on a tendance à appuyer sur la flexibilité ou la sécurité. Ceci est très dommageable dans sa mise en œuvre parce que l'un ne va pas sans l'autre.

La première question en matière de flexicurité est : « Que pouvons nous faire pour qu'un individu sans emploi puisse rebondir rapidement sur un nouvel emploi ? ». Le premier réflexe est souvent d'adapter les compétences pour pouvoir passer d'une situation A à une situation B. Il est vrai que cette approche est éminemment gestionnaire.

Le concept de flexicurité consiste à construire une passerelle d'accompagnement et de soutien financier pour aider cette personne à retrouver un emploi au plus vite. Il est important de noter que l'ensemble des acteurs considère très souvent que là c'est la responsabilité de l'État qui est engagée. L'employeur peut considérer que, la personne se trouvant hors de l'entreprise, cela ne la concerne plus. L'État, en effet, via parfois des opérateurs privés de placement, intervient alors sur des situations de mobilités qui sont subies.

Nous pouvons également observer que chacun des acteurs a un rôle bien distinct à des moments différents. Le concept de sécurisation des parcours professionnels place d'un côté les entreprises, d'un autre les salariés, et d'un autre encore l'État.

Face à ce premier constat, je voudrais mentionner un ouvrage du réseau ANACT (2006) qui m'a beaucoup intéressé : *Flexi-sécurité, l'invention des transitions professionnelles* de Danielle Kaisergruber. L'auteure fait

---

\* Responsable ingénierie des compétences, Adecco Parcours & emploi. Aujourd'hui Marc Poncin est directeur du service Formation continue de l'université de Strasbourg.



le panorama en Europe de tout ce qui se fait par rapport à la gestion de ces transitions. Elle dit qu'il faut passer d'une culture de l'accident (donc subi) à une culture de l'anticipation et de la concertation, ce qui suppose l'adhésion de tous les acteurs. À partir de là, comment impliquer tous ces acteurs sur la question des transitions professionnelles ? Anticiper, cela signifie agir en amont, pendant que la personne est en emploi. Donc, si nous voulons passer de l'accident à l'anticipation, ça amène un acteur de plus dans la sécurisation des parcours. Cet acteur, c'est l'entreprise. Celle-ci doit donc se sentir concernée à l'avance par l'éventuelle sortie de ses salariés.

Pour cela regardons du côté des évolutions récentes du droit. Le concept de flexicurité a émergé, à travers les nouvelles lois sur la formation professionnelle, pour donner naissance à une case « maintien des compétences » dans les plans de formation, puis à l'obligation de négociation de la GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés. Ceci n'est pas anodin.

Il faut savoir qu'il y a une notion importante derrière ces deux obligations dans l'esprit du législateur. À partir du moment où une entreprise est amenée à se séparer de l'un de ses personnels, elle ne peut plus le faire pour motif de « compétences obsolètes ». Donc si cela arrive et qu'il y a litige, on va demander à l'entreprise de montrer ce qu'elle a dépensé et mis en place en matière de maintien des compétences. L'entreprise doit en rendre compte et c'est relativement nouveau puisque les premières jurisprudences en la matière datent de 2008. C'est un point sur lequel les entreprises vont être amenées à être de plus en plus vigilantes.

L'obligation de négociation de la GPEC, qui est arrivée juste après, relève du même état d'esprit, on demande à l'entreprise d'anticiper, de prévoir la gestion de ses compétences. L'entreprise est donc, de fait, amenée à s'interroger sur les différentes formes de mobilités dont parlait Stéphanie Mailliot : internes, externes et invisibles.

Parler de mobilités invisibles ! Je ne l'avais pas du tout imaginé avant que Stéphanie Mailliot ne le souligne. C'est tellement invisible qu'à la limite, on ne pense pas à le gérer. Le gestionnaire pris dans son quotidien regarde souvent les tâches à accomplir, puis il constate un jour : « Tiens, lui, il a des compétences obsolètes, il n'est pas adaptable ! »... Mais la responsabilité de l'entreprise est engagée par rapport à ces mobilités invisibles qui deviennent une nouvelle source de richesse humaine préparant plus ou moins à des mobilités visibles, identifiées comme telles.

Si on remonte encore plus en amont dans l'idée d'anticipation, il faut se dire que dès le départ, au moment même de la mise à l'emploi, la sécurisation de la personne se pose déjà. La sécurisation, au moment de l'accès à l'emploi, interroge d'autres paramètres. Qu'est ce qui peut faire qu'une personne reste dans une situation précaire ? Pourquoi n'arrive-t-elle pas à se stabiliser dans un emploi. Là, nous faisons souvent face à des problèmes plutôt d'ordres sociaux qui font que la personne peut être amenée à connaître une forme d'exclusion... Dans ce cas les acteurs se multiplient encore. Pôle emploi ou les opérateurs privés assurent le lien avec l'entreprise. En allant vers et dans l'emploi avec le candidat, ils doivent travailler en lien avec de nombreux opérateurs selon les problématiques à traiter.

Tous ces acteurs se transmettent le flambeau de la sécurisation des parcours : avant l'emploi, pendant l'emploi et après l'emploi. Avec ce regard global, nous voyons qu'ils sont amenés à gérer ensemble toutes les formes de mobilités énoncées par Stéphanie Mailliot.

Voilà pourquoi je travaille sur la notion de « sécurisation des parcours d'emploi » : ça met en jeu tous les acteurs. Là se pose de nouvelles questions de gestionnaire : comment gérer ces différentes phases et l'accompagnement de ces multiples transitions ? Comment assurer la cohérence et l'articulation de toutes les phases du parcours, ne serait que dans la phase d'accès à l'emploi ? Cette nouvelle question rejoint l'intervention de Gaspard Brun ce matin. Il y a une telle multiplicité d'acteurs qui se « repassent » le demandeur d'emploi, qu'au bout d'un moment le parcours devient incohérent. Le demandeur d'emploi, sujet central de la mobilité, se retrouve au cœur d'une « machinerie de l'emploi », notamment administrative, qui pèse sur lui, plutôt que de lui apporter une aide claire, lisible et cohérente de son point de vue.

Face à ce constat, dans le cadre de mes travaux, nous avons constitué un groupe de travail dans lequel nous avons réuni tous les acteurs : des acteurs de l'insertion, des opérateurs privés, des recruteurs, des financeurs, des professionnels de terrain et des universitaires... et nous nous sommes rendu compte que nous avons beaucoup de mal à nous comprendre pour construire des parcours cohérents parce que nous n'avons pas du tout les mêmes références.

Par exemple, ce qui est le plus étonnant, c'est la manière que nous avons chacun de « prendre en compte l'individu ». Un responsable de ressources humaines, qui doit gérer des compétences, a, pour référence, « le poste à pourvoir ». C'est à dire très peu la personne elle-même, contrairement à un acteur de l'insertion dont c'est la référence première. Quant aux opérateurs de l'emploi, la référence est avant tout « le dispositif mis en œuvre », etc. Nous avons donc dû nous mettre d'accord sur une référence commune. Un parcours constitue une succession de prescrit et le seul élément constant entre les différentes phases d'un parcours, c'est l'individu lui-même avec sa singularité.

Nous nous sommes donc rendu compte que la seule référence commune ne pouvait être que « l'individu ». Il ne suffit pas de dire aux gens : « Aujourd'hui vous êtes ici, demain vous serez là-bas ». Ça ne marche pas comme cela !

Nous sommes aujourd'hui dans une logique très économique. Si nous observons la politique de l'emploi actuelle, nous pouvons la qualifier aussi de très productive. La commande faite à un opérateur privé consiste à « remettre à l'emploi les demandeurs d'emploi le plus rapidement possible pour qu'ils sortent des statistiques et qu'ils ne coûtent plus rien ». Nous pourrions toujours discuter la commande, mais c'est quand même ce qu'on demande de faire. Répondre à cette commande est en soi tout à fait louable. Mais elle représente un dispositif, un process d'accompagnement qui convient à un certain type de public, à des gens pas très éloignés de l'emploi. Mais pour tous ceux qui échouent dans ce genre de dispositif, que faisons-nous ? Quelle autre réponse ? Jusqu'où faut-il sanctionner ces demandeurs d'emploi ? Les européens ont un « joli » mot pour les désigner : les « outsiders ».

Ce contexte économique et productif de la mise à l'emploi a différents effets. D'abord sur les demandeurs d'emploi eux-mêmes. Avec ces dispositifs accélérés et les sanctions possibles bon nombre d'entre eux sont de plus en plus sous pression. Comment peut-on demander à quelqu'un de gérer sereinement cette transition, s'il est déjà à moitié paralysé par tout ce qui peut lui arriver ? Ensuite, il y a un autre effet, qui concerne les professionnels. Ces consultants ou agents qui accompagnent les personnes dans ces logiques productivistes de mise à l'emploi, font face à de nombreuses détresses. Le sentiment d'impuissance, de manque de temps et d'espace, pour intervenir plus en profondeur dans ces cas, commence à les mettre eux-mêmes en grande souffrance. Nous voyons bien que ces dispositifs ont tendance à nier en partie l'individu, en ne permettant pas la prise en compte de situations singulières.

En conclusion, je dirais que mon travail de recherche consiste à tenter de rendre un peu plus de place à l'humain. En effet, dans GRH, il y a le H qui veut dire « humain ». La question que je me pose, est donc de savoir, comment faire passer un autre discours ? Comment faire accepter un autre mode d'intervention ?

Cela est possible à partir du moment où les uns ou les autres butent sur quelque chose et n'ont pas les moyens d'y remédier seuls, lorsqu'ils se trouvent face à une situation où un process en place ne donne plus satisfaction. Pour le gestionnaire cela se traduit souvent par une stagnation de ses indicateurs, malgré les moyens mis en œuvre. Par exemple, quand une entreprise recrute et qu'un salarié sur deux ne reste pas en poste plus de dix ou quinze jours, soit elle incrimine l'engagement réel des chômeurs, soit elle se dit : « Comment intégrer, accompagner dans l'emploi autrement ? »

Et en ultime conclusion, je crois que quel que soit notre angle de vue, de gestionnaire ou de philosophe, si nous nous tournons vers l'individu, nous avons vite les mêmes questions et au bout d'un moment, sans doute les mêmes tourments !

## **Bibliographie**

Kaisergruber D. (2006), *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles*, Anact.

**Synthèse et clôture de la journée**

---



# Synthèse de la journée

Yves Schwartz\*

Étant donnée la complexité et la richesse des interventions, réaliser une synthèse à chaud de cette journée n'est pas très facile. J'essaierai de la faire en cinq points différents.

Le **premier point** concerne une remise en histoire de la genèse de tous ces « outils conceptuels ». Ce que nos jeunes collègues ont choisi, c'est de réfléchir ensemble sur une série d'outils qui sont liés à l'emploi : soit antécédents, soit autour de l'emploi. Je pense par exemple aux concepts « d'insertion », de « formation », de « trajectoires d'emploi », de « maintien dans l'emploi », de « maintien des compétences », « d'évaluation », etc. Il y a donc toute une série d'outils qui ont été réfléchis par ce groupe et qui sont, en règle générale, liés à la mise en œuvre de politiques publiques. Il va y avoir là un lien, forcément en partie contradictoire, entre le souci de ces politiques publiques d'encadrer des liens à l'emploi et la mise en rapport de ces liens avec une sphère économique que ces politiques dominent peu ou pas du tout – sauf en ce qui concerne la dernière intervention, celle de Marc Poncin, qui a élargi considérablement le problème et qui donne beaucoup d'idées pour concevoir de nouveaux outils, y compris dans la sphère privée de la gestion des ressources humaines. La question du statut des organismes privés travaillant pour des organisations publiques a d'ailleurs été évoquée. Je crois que cette question des outils, des concepts et des dispositifs de gestion de l'emploi, est une question d'actualité mais il faut la replacer dans une perspective historique.

Pour moi, cela remonte assez nettement à la fin des trente glorieuses, à la première crise pétrolière et à la création de mesures pour l'emploi. Donc cela remonte à la question du chômage qui, d'une certaine manière, commandait d'apporter des correctifs vis-à-vis de cette économie libérale dont parlait Renato di Ruzza en début de journée. Correctifs à la fois parce que le chômage commençait à se développer et en même temps en raison de toute la transformation des manières de produire, de travailler et de l'apparition de parcours professionnels de plus en plus accidentés. Tout cela supposait une politique volontariste qui permette de continuer à gouverner nos sociétés avec tous ces inconvénients et ces aspects critiques qui se sont développés à partir des années 70. D'où la naissance, à ce moment là, de toute une série d'outils ou de dispositifs dont on a donné un ensemble important de descriptifs aujourd'hui.

Le **deuxième point**, concerne ce qu'a dit tout à l'heure Mariagrazia Crocco en renvoyant à Michel Foucault sur la question du dispositif. Effectivement, c'est intéressant de passer par le dispositif comme outil de gouvernementalité avec des éléments hétérogènes qui se mélangent, mais je crois qu'il faut quand même resituer la dimension historique et en partie conjoncturelle de ces outils et de ces dispositifs. D'abord, il y a un aspect spécifiquement français, qui a été noté, ce qui veut dire qu'on ne peut pas généraliser ceux-ci comme des outils de gouvernementalité globale. Cela nous oblige à remettre tout ça dans notre histoire récente et je pense que ces outils et dispositifs s'incrémentent dans notre état de droit qui normalement fonctionne par des lois à vocation universelles. Certes, dans le droit, on a des éléments qui font exception mais là, ce qui va se passer, et cela a été dit ce matin, c'est que ces dispositifs et ces outils ne vont cesser de spécifier, de catégoriser ce qu'on a appelé « les ayants droits ». Cela a pour effet de considérablement compliquer, d'obscurcir les choses. On sera ballotés d'une catégorie à l'autre... Cela va poser des problèmes compliqués à la fois de clarification et de catégorisation à l'intérieur du corps social, problèmes touchant généralement les catégories les plus fragiles. C'est cette caractéristique à la fois historique et en même temps catégorisante ou spécifiante des outils conceptuels évoqués aujourd'hui qu'il me semble important de souligner.

**Troisième point**, c'est que – et forcément dans la mesure où ces dispositifs s'instituent à travers des catégorisations des ayants-droits –, cela va poser de multiples problèmes conceptuels qui sont en partie nouveaux. Toutes ces questions-là n'étaient pas posées de la même manière il y a 40 ans. Cela vient en partie de l'émergence d'un chômage de masse, de la transformation des manières de produire, de gérer, et de la mise en place d'une gouvernance mondiale des activités économiques, avec des phénomènes de parcours de plus en plus incertains, voire hachés. Il va donc y avoir de multiples problèmes conceptuels sur tous ces outils, avec des glissements sémantiques, comme l'a dit Gaspard Brun. En effet, pour instituer ces

---

\* Directeur scientifique du département d'Ergologie-APST.

outils ou dispositifs, il va falloir forcément faire des hypothèses de catégorisation donc de stabilité alors que, comme cela a été dit, les individus qui entrent dans ces catégories et relèvent de ces dispositifs vont être confrontés à l'activité de travail qui, elle, va toujours être rétive à ces mises en catégorie. On a bien entrevu, dans ces exposés, des éléments de mise en débat critique de ces outils : je pense à la question du « parcours », à la question « insertion/inclusion », « employabilité ». Je pense par exemple à ce qui a été dit tout simplement sur un concept comme celui de « handicap »... Bien sûr, il faut des catégories, il faut savoir qui entre dans une catégorie. En même temps, une personne handicapée l'est en fonction de son environnement de travail et elle peut « devenir handicapée » simplement en raison d'un changement organisationnel... Un changement peut générer de l'inaptitude. C'est donc assez inconfortable de manipuler ce concept. Est-ce que c'est une inaptitude au poste de travail ou une inaptitude à la situation de travail ?

On va très souvent rencontrer ce genre de contradiction majeure, qui ne nous étonne pas, dans la rencontre entre des personnes et la situation de travail. Rencontres qui ont toujours une part d'inanticipable comme l'a dit Stéphanie Mailliot. Quand c'est difficilement anticipable, ça va heurter toutes les catégorisations, toutes les spécifications. Par exemple sur le handicap, il y a bien des choses à dire : comment va-t-on constituer des grilles ou des critères de capacités compte tenu de cette fluidité de la notion de handicap et de ses acceptions variables ? On a eu des réflexions semblables du côté des interventions de Samira Malhaoui et d'Eric Gilly sur la notion de compétences : débat tout à fait intéressant. Vous avez dit, qu'il faut « tirer les compétences vers le travail », donc là, vous avez problématisé la question du référentiel de compétences, celle de l'évaluation, de la certification avec l'idée qu'il faut remettre des liens entre tout cela.

Ceci dit, la question de la compétence fait partie de tous ces outils de médiation autour de l'emploi. Vous avez proposé l'idée d'une mise en dialectique continue entre « évaluation », « professionnalisation », « certification ». Je pense que peut-être la dynamique d'un « dispositif dynamique à trois pôles »<sup>1</sup> aurait été intéressante à développer pour essayer de sortir de cette contradiction entre des éléments qui tiennent plutôt du côté de la « deshadérence » (des éléments conceptuels relativement généraux), et des éléments qui, au contraire, sont tout à fait liés à des situations telles que vous les avez évoquées très justement. Là, il y a un problème de construction des « parcours de formation » qui doit mettre en travail ces deux pôles (« désadhérence », « adhérence »). Donc, dans l'outil « compétences », qui est un outil de médiation pour les personnes par rapport à l'emploi, vous avez mis en évidence cette analyse critique. Sur un autre concept comme celui de « mobilité professionnelle », je pense que ce qu'on a entendu enrichit beaucoup ce concept essentiel aussi bien dans le rapport à l'emploi que pour tout ce qui concerne les trajectoires, et avec toute l'ambiguïté de ces trajectoires. Le fait d'avoir insisté sur des « situations de mobilité professionnelle » est tout à fait essentiel pour éviter de penser de manière simpliste des catégories « classantes » de la mobilité.

Cette journée aura donc bien rempli sa fonction de regard critique sur des outils qui circulent dans la mise en œuvre de politiques d'emploi. Alors, je dis un petit mot sur cette critique, c'est mon **quatrième point**. « Critique », ça ne veut pas dire que c'est une déconstruction de tous ces matériels. J'en profite ici pour rendre hommage aux organismes qui ont bien voulu recevoir un certain nombre d'entre vous, ce qui permet de toucher des réalités et de voir comment à travers le retravail des concepts, on peut éventuellement agir sur ces situations, il s'agit donc d'une critique ambivalente.

Il n'en reste pas moins que le problème majeur est que cette situation, si on la décrit comme une politique publique volontariste autour des questions de l'emploi – accès à l'emploi, maintien dans l'emploi, gestion des mobilités avec toutes les incertitudes que cela comporte... –, constitue « une situation charnière à double détente » et il ne faut pas espérer de miracle ! Situation « à double détente », parce que, comme l'a dit Gaspard Brun, il y a, autour de cette gestion des rapports à l'emploi, des paradigmes économiques, dit-il, qui ne sont pas très favorables aux complexités évoquées aujourd'hui au sujet des situations de compétences, des situations de mobilités. Ces situations renvoient toujours à des rencontres pour partie inanticipables entre des personnes, à un moment donné de leur vie, et l'activité de travail dans toute sa diversité. Je pense, par exemple, à l'hypothèse de « trappes à inactivités », je ne sais pas si vous connaissez cette expression qui est utilisée par des chercheurs qui ont travaillé sur la confrontation et les arbitrages que peuvent faire des gens entre des prestations de type RMI et le fait d'essayer de reprendre le travail, avec l'idée implicite que le travail étant, comme disent les économistes, « désutilité », forcément si les gens ont des ressources suffisantes, ils ne chercheront pas à travailler.

---

<sup>1</sup> Le « dispositif dynamique à 3 pôles » est un outil d'intervention spécifique à la démarche ergologique d'analyse des situations de travail, voir à ce sujet Y. Schwartz, *Travail et Ergologie* (2003), Toulouse, Octarès.

Voilà, c'est un peu ce genre de paradigme économique qui n'est pas très favorable pour penser ces situations charnières. Mais globalement, ces difficultés d'incitation et de mise en œuvre de politiques publiques pour essayer d'atténuer les crises liées aux problèmes de l'emploi, ne peuvent pas ne pas rencontrer des situations que ces mêmes politiques ne maîtrisent pas, très peu ou pas du tout.

Je pense à un certain nombre de choses qui ont été dites aujourd'hui : quelles sont les marges de manœuvre entre les normes antécédentes – le marché du travail, les offres d'emplois – et puis les aspirations des personnes en insertion, dans ce qui a été appelé tout à l'heure de manière critique « le tiers secteur » ? Quel pouvoir avons-nous sur les activités économiques ? Comment s'opère l'espèce de dualité qui s'est établie entre l'insertion sociale et l'insertion professionnelle ? Je pense que cela joue aussi sur le fait de ne pas pouvoir traiter du travail. Cela veut dire que, là aussi, on est renvoyé à des formes d'organisation et de gestion du travail qui sont très diverses et qu'on ne peut pas maîtriser. Donc, le fait de renvoyer la compétence, comme outil intermédiaire, à une diversité de situations d'activités dans les entreprises, entraîne forcément, là aussi, qu'on rencontre des situations charnières où les politiques publiques ont des limites. On parlait tout à l'heure de « freins à l'emploi » comme si on pouvait défaire ces freins. C'est sûr que, quels que soient les efforts qui sont faits et on comprend pourquoi ils sont faits, tous ces outils dont vous avez parlé sont dans une situation inconfortable. On ne voit pas comment ils pourraient ne pas l'être.

Je termine sur ce **cinquième point**, et Stéphanie Mailliot m'a permis de reprendre cette question, je me demande si, finalement, il ne faudrait pas replacer les outils et les dispositifs que vous avez décrits dans cet espace tripolaire, qu'on appelle « espace intégré des débats de normes » qui décrit la manière dont s'organise et vit toute société qu'on peut dire « marchande et de droit », dans des tensions et des contradictions permanentes. Vous avez un pôle politique (celui des politiques publiques dont nous avons parlé), un pôle qui est celui du marché et un pôle des gestions individuelles, singulières de nos vies et de nos activités. Finalement, d'un côté, on voit très bien au pôle des politiques publiques, que ce sont ces politiques qui agissent pour atténuer tous ces aspects critiques de l'emploi, mais d'un autre côté il faut que les politiques s'articulent avec le pôle du marché qui, lui, a des intérêts, des logiques qui sont les siennes. Il y a des contradictions et tensions permanentes sans mettre de côté le pôle des gestions individuelles avec des personnes, des projets...

Vous avez tenté dans vos interventions de redonner toute sa place au pôle des gestions individuelles : « partir du projet du jeune », « la personne avant toute chose »... Finalement, je pense que l'inconfort de ces dispositifs, de vos métiers, tient à ce que vous êtes au milieu de ce triangle, un peu écartelés entre ces trois polarités auxquelles vous avez chacun nécessité de donner une part de responsabilité. Mais ce triangle est en permanence instable. Tout ce que vous avez dit montre que vos métiers au milieu de ce triangle sont très inconfortables mais également très riches : cela transforme et cela nous apprend des choses sur l'état actuel de nos sociétés marchandes et de droit. Le problème est de savoir si vous êtes seulement des témoins ou si vous pouvez être également des acteurs de transformation sans être submergés par l'un de ces trois pôles. C'est en ce sens que vous êtes inscrits en quelque sorte dans ce triangle et si on peut tous contribuer à favoriser cet effort, on le fera.





## Clôture de la journée

Rémy Jean\*\*

J'interviens au nom du département d'Ergologie d'abord pour féliciter nos jeunes chercheuses et chercheur qui ont entièrement conçu, organisé et mis en œuvre cette journée. Ce n'est pas une journée qui a été décidée par la vieille garde du département d'Ergologie, mais c'est une journée qui a été proposée et entièrement développée par ces jeunes collègues qui ont porté à bout de bras cette initiative. C'est une première et c'est à encourager. Nous espérons qu'il y en aura d'autres... C'est ainsi qu'on avance dans la réflexion et que prend forme la relève de notre département.

Je voudrais souligner que les enjeux qu'on a abordés aujourd'hui vont devenir de plus en plus importants dans la période dans laquelle nous sommes rentrés. Une période de crise. On assiste à une remontée du chômage spectaculaire. Ces enjeux vont donc se présenter à nous non seulement tels qu'abordés aujourd'hui, mais également d'une façon nouvelle dans la période qui vient.

Les réflexions qui ont été apportées aujourd'hui concernant des politiques publiques de l'emploi appuyées parfois sur la culpabilisation des chômeurs, la culpabilisation des travailleurs, considérés comme « non employables » ou sur des logiques d'adaptation, de standardisation, par rapport à des normes d'emploi, nous laissent quand même espérer que la situation actuelle pourra connaître un certain rééquilibrage.

On va quand même avoir besoin de politiques macro qui vont poser la question de l'emploi et du maintien dans l'emploi au-delà des situations individuelles... Mais ces questions vont se poser d'une manière un peu différente et les déséquilibres massifs auxquels on assiste vont devoir se recomposer en faveur des sujets en accordant plus d'importance à la place, aux demandes, aux aspirations des individus dans l'ensemble de ces dispositifs.

Une petite réflexion supplémentaire : je crois que ces questions de la place du sujet et de la nécessité d'avoir des démarches qui soient destandardisantes peuvent être abordées de façon féconde à travers la problématique du handicap. Parce que la question du handicap pose de façon très directe et très forte la question de *l'adaptation du travail ou des situations de travail aux personnes*. En effet, à la fois pour des questions de lois, mais aussi pour des questions individuelles incontournables, l'emploi des personnes handicapées oblige à poser la question de l'adaptation du travail et non pas l'inverse. Donc, dans la question du handicap, on retrouve de façon grossissante l'ensemble des questions qui se posent dans le travail. Je pense que là, il y a des recherches importantes à développer, dont la portée peut être très importante. Il me semble que c'est un des éléments qu'on pourra retenir de cette journée.

---

\*\* Directeur du département d'Ergologie-APST.



## Résumés des interventions

### **L'insertion par l'activité économique : entre dispositifs, normes et valeurs**

*Mariagrazia Crocco*

Dans cette contribution, il s'agira d'abord de proposer une lecture théorique du concept de « dispositif », afin de mieux saisir pourquoi l'insertion par l'activité économique peut se définir en tant que dispositif ou ensemble de dispositifs caractérisant les politiques de l'emploi. Ensuite, en lien avec ce propos théorique, il sera pertinent de problématiser quelques aspects autour des valeurs et des transformations du secteur de l'IAE, à partir de son historique et son organisation. Cela sera indiqué notamment par des constats autour de « concepts outils » tels que « projet professionnel », « employabilité » et « parcours ». Enfin, par l'intervention d'un professionnel, il s'agira également de montrer quels sont aujourd'hui les valeurs, les normes et les objectifs de l'IAE. Ainsi, nous pourrions débattre, à partir d'un exemple, des « marges de manœuvre », des arbitrages que les opérateurs des chantiers d'insertion doivent faire au quotidien entre les orientations des politiques de l'emploi, les nécessités de la réalité du travail et les exigences des personnes qu'elles suivent.

**Mots-clés** : dispositif, emploi, insertion, IAE (insertion par l'activité économique), ACI (chantiers d'insertion)

### **Dispositifs de maintien en emploi et d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés. Deux approches en question**

*Gaspard Brun*

Depuis les modèles à l'œuvre dans les dispositifs d'insertion professionnelle des personnes handicapées et de maintien en emploi nous tenterons de réaliser une étude mettant en relief ce qui, d'une part, relie ces deux axes, à travers la relation santé-travail et, d'autre part, ce qui les éloigne radicalement. La présence ou l'absence de situation de travail de référence, les concepts en acte de parcours et de traitement individuel de la demande, celles d'aptitude et d'évaluation seront les lieux du déploiement de notre analyse critique. La thématique du parcours d'insertion nous servira de fil conducteur pour penser les modèles d'inclusion et de désaffiliation dans les dispositifs, leur normativité, en insistant sur les renormalisations nécessaires, effectuées par les professionnels de l'accompagnement vers l'emploi. Depuis une approche ergologique, nous tenterons de souligner la dynamique du lien entre les compétences des professionnels et les ingrédients d'une politique des dispositifs.

**Mots-clés** : dispositif, handicap, emploi, maintien en emploi, insertion professionnelle, évaluation, parcours.

### **L'acquisition et l'évolution des compétences en débat - Le cas d'un dispositif impliquant des formateurs du secteur agricole**

*Samira Mahlaoui*

Cette contribution s'intéressera à la thématique de la formation. Elle se focalisera sur le couple notionnel « compétence(s)/professionnalisation », qui a vu son usage social se démultiplier ces dernières années. Après avoir rappelé ce que les acteurs sociaux entendent aujourd'hui le plus souvent par « compétence(s) » et « professionnalisation », seront proposés deux problèmes très concrets que rencontrent ces acteurs quant à l'usage de ces notions : comment identifier les compétences ? Et comment traduire la professionnalisation, en dispositifs et pratiques de formation opératoires et efficaces ? Il s'agira de montrer tout l'intérêt de travailler aujourd'hui ces problématiques avec les acteurs, à travers une illustration concernant les

formateurs agricoles. Ces derniers ont été invités à exercer une nouvelle activité de formalisation consistant à scénariser leurs pratiques pédagogiques et donc à acquérir de nouvelles compétences.

**Mots-clés :** analyse du travail, compétence(s), Ersce (échange de ressources scénarisées), formalisation de pratique, formateurs agricoles, processus de professionnalisation.

## **Mobilités professionnelles : de quoi parle-t-on ? Enjeux et complexité d'une question contemporaine**

*Stéphanie Mailliot*

La notion de « mobilité professionnelle » est une notion très en vogue pour qualifier les changements qui affectent les trajectoires de vie au travail, que ce soit dans le sens d'une promotion professionnelle ou d'un déclassement (y compris perte d'emploi). C'est une notion qui se tient au point de croisement d'intérêts variés et qui interroge les responsabilités des divers acteurs intervenants dans le champ de l'emploi et/ou de la formation – qu'il s'agisse des services publics de l'emploi, des pôles RH en entreprises, ou bien des individus eux-mêmes appelés à être acteurs de leurs parcours. Notre communication visera à mettre en évidence les enjeux multiples que recouvre la notion de « mobilité professionnelle » et la complexité des processus qu'elle engage. Aussi nous proposerons un travail de clarification conceptuelle sur cette notion afin de pouvoir ensuite mettre en perspective la question de l'anticipation des emplois et des formations avec les enjeux que soulève une « situation de mobilité ».

**Mots-clés :** mobilité professionnelle, situation, compétences, métier.

## Sigles

AAH	Allocation adultes handicapés
ACI	Ateliers et chantiers d'insertion
AGEFIPH	Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
AI	Association intermédiaire
ANACT	Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ARACT	Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail
CDAPH	Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées
CFPPA	Centre de formation professionnelle et de promotion agricole
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CIH	Classification internationale des handicaps
CRAM	Caisse régionale d'assurance maladie
DDTEFP	Direction départementale de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi
EI	Entreprise d'insertion
ERSCE	Échange de ressources scénarisées
ETTI	Entreprise de travail temporaire d'insertion
FIPHFP	Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
FONGECIF	Fonds de gestion du congé individuel de formation
GEIQ	Groupe d'employeurs pour l'insertion et la qualification
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OREF	Observatoire de la relation emploi-formation
ORM	Observatoire régional des métiers
PDITH	Plan départemental pour l'insertion des travailleurs handicapés
PLIE	Plan local de l'insertion par l'économie
RLH	Reconnaissance de la lourdeur du handicap
RQTH	Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
SAMETH	Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés
SFE	Société française d'évaluation

### **Comité d'organisation de la manifestation :**

Gaspard Brun, Mariagrazia Crocco, Samira Mahlaoui,  
Stéphanie Mailliot, Christiane Mirtillo, Roselyne Van Oost.

### **Comité scientifique :**

Gaspard Brun (doctorant, département d'Ergologie),  
Mariagrazia Crocco (doctorante, département d'Ergologie),  
Samira Mahlaoui (docteure, département des sciences de l'éducation, ADEF UMR P3),  
Stéphanie Mailliot (doctorante, département d'Ergologie).

### **Avec la participation de :**

Yves Schwartz (directeur scientifique du département d'Ergologie),  
Rémy Jean (directeur du département d'Ergologie),  
Rénato Di Ruzza (directeur du master d'ergologie).



Photos : N. Clar.

CÉREQ  
Dépôt légal 4<sup>e</sup> trimestre 2010

Imprimé par le Céreq  
Marseille







# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS



PDITH 13

RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION

ISBN : 978-2-11-098148-6

ISSN : 1763-6213

15 €

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)