

Réflexions sur un nouveau champ professionnel

A la demande de Catherine DERNAUCOURT, COP à Pantin, au CIO d'application depuis la rentrée. Anime avec Jacques Aubrey, un module de deuxième année : Méthodologie psychosociologique des interventions visant à l'insertion sociale et professionnelle.

Réflexions sur un nouveau champ professionnel.....	1
Introduction.....	2
Rappel de l'intitulé et des objectifs du module	2
Mon projet pour cette intervention.....	3
Le nouveau traitement du social.....	4
Quelques formes convergentes	4
Nouvelles formes dans les pratiques.....	7
Relation duale/relation globale	7
Réflexion sur les formes de l'apprentissage	7
Deux distinctions essentielles : dispositif, service.....	9
Au fond trois modèles historiques de l'orientation.....	12
La constitution d'un nouveau champ professionnel.....	14
Un nouveau champ social pour quels professionnels ?	14
Une version positive ?	14
Une version plus négative.....	14
Utilisation ou construction de compétences ?	16
L'offre.....	16
La réclamation	17
Le modèle de la professionnalisation de Larson	18
Parallèle avec la construction du champ professionnel de l'orientation ?	21
De nouvelles formes d'organisation.....	22
Un modèle du partenariat se doit d'intégrer l'imperfectible	22
1/ Les quatre éléments d'une définition.....	22
2/ Le thème du sujet individuel de l'action.....	23
3/ Sur le thème de la relation	24
Sur le thème de la coopération.....	24
5/ Sur le thème de l'accord sur les règles	26
6/ Conclusion provisoire.....	27
Participation et coopération : l'engagement personnel de l'acteur	28
L'engagement des acteurs.....	28
La collaboration, la coopération	28
La gestion par projets	29
La souffrance, la culpabilité ?	32
Quelques conclusions	33
Du contrôle des actes au contrôle des intentions.....	33
Commentaires sur l'EN elle-même.....	33
Distinction entre Service et Dispositif.....	35
Partenariat.....	36
Scène de la représentation et coulisse	37
Bibliographie.....	38

Introduction

Rappel de l'intitulé et des objectifs du module

Module 14 : Méthodologie psychosociologique des interventions visant à l'insertion sociale et professionnelle

Responsables : J. AUBRET et C. DERNAUCOURT

Le COP conduit ses interventions en interaction avec d'autres partenaires des milieux éducatifs, sociaux et professionnels assurant des missions comparables ou complémentaires.

L'objectif du module est d'acquérir les compétences nécessaires pour mettre en œuvre des partenariats efficaces, prenant en compte la dimension psychologique et éducative de l'intervention du COP. La présentation de réalisations partenariales significatives dans le champ d'action du COP sera articulée avec les apports théoriques et méthodologiques permettant de les analyser, de les comprendre et de s'engager, le cas échéant, dans ces types de réalisations.

Trois domaines seront étudiés dans cette perspective :

- Les missions et dispositifs concernant **l'aide à l'insertion des jeunes adultes** mis en œuvre dans le cadre de l'Education nationale (MIGEN...)
- Les actions conduites dans le cadre de la **formation continue** : organismes (AFPA, FC des universités) et thèmes (validation des acquis, orientation éducative des adultes, individualisation des parcours de formation,...)
- Les partenariats constitués avec les organismes assurant des **fonctions de conseil**, de bilan de compétences, de gestion de carrières en direction des jeunes et des adultes : organismes (CIBC, PAIO, missions locales, ANPE, Retravailler, APEC) et thèmes (bilan de compétences, portfolio, techniques de recherche d'emploi, histoires de vie,...)

Mon projet pour cette intervention

Au cours de ce module vous allez recevoir des informations très précises je pense sur divers dispositifs que l'on pourrait rassembler sous le vocable d'insertion sociale.

Ces informations vous seront apportées par des spécialistes, par des acteurs de ces différents dispositifs.

Donc que puis-je faire, moi, dans cette introduction ? Je serai bien incapable de dire des choses plus précises ou plus intéressantes que ces divers intervenants.

Je ne pense pas non plus être capable de dire ce que font ou ce que devraient faire des COP dans ces divers dispositifs. Je pense qu'au cours de vos stages, vous allez ou vous avez déjà découvert ces activités ou ses pratiques.

Donc que me reste-t-il ? A vous souhaitez bonne chance... et à vous proposez quelques outils mentaux pour vous aidez, si vous voulez vous en servir, pour ébaucher quelques modèles de compréhension.

Il y aura un côté "pathwork" dans mon intervention. Je vais essayer néanmoins d'organiser mon intervention autour de trois thèmes d'interrogation.

- Ces dispositifs constituent un ou des nouveaux traitements du social
- Il s'agit de la constitution d'un nouveau champ professionnel
- Enfin on y trouve de "nouvelles" formes d'organisation

Le nouveau traitement du social

Quelques formes convergentes

Un exemple d'évolution du mode de traitement : les convergences entre les jeunes, l'exclusion, la ville... (Jacques Donzelot)

Jacques Donzelot, sous la direction de : Face à l'exclusion. Le modèle français, Editions ESPRIT, 1991

"Ce "social" inventé par les constructeurs de l'Etat-Providence avait deux caractéristiques essentielles :

- par son origine il est indexé sur les producteurs, ne prend vraiment en compte que ceux-ci, ne connaissant les autres qu'au titre d'une marginalité forcée ou volontaire mais jugeant nécessaire, autant que faire se peut, leur retour au sein de l'univers productif ;
- par son but, il réduit les causes de conflits, "socialise" les risques, et du même coup diminue le rôle de la responsabilité individuelle au profit de mécanismes abstraits relevant d'une instance tutélaire." (p. 7)

Dans la situation française, une des caractéristiques mise en avant en particulier c'est le déplacement du "traitement de la question sociale" de l'espace du travail à l'espace de la ville. Il s'agit de l'exclusion. Ce n'est plus "simplement" le chômage. Le chômage se définit par rapport à la situation de travail, et il est conçu comme un moment temporaire. La notion d'exclusion qui apparaît dans les années 70 est beaucoup plus globale, elle touche à tout ce qui établit du lien social, et ne désigne plus un état transitoire, mais un état qui semble permanent. C'est cette permanence qui inquiète.

Dans l'article : Le social du troisième type (pp. 15-39)

Il y voit trois grands axes :

- La question urbaine (la DIV)
- La relation précarité/pauvreté et le RMI
- L'insertion socio-professionnelle, notamment des jeunes avec les Missions locales.

Il y repère une triple crise du social :

- une nouvelle méthodologie de l'action sociale
- une nouvelle philosophie
- un nouveau lien entre social et politique.

Sur la nouvelle méthodologie de l'action sociale

Il rappelle les deux formes prises depuis l'invention du social (rappel de son livre)

- la défense sociale. La société se protège des risques. Ici il y a essentiellement deux ensembles de pratiques, l'assistance et la répression. Le couplage apparaît à la fin du Moyen Age. C'est donc une affaire ancienne. Je rajouterais que dans ce couplage il existe une répartition des acteurs. L'état organise la répression, ou l'utilisation des pauvres, tandis que les personnes privées ou les organismes "intermédiaires" comme les organisations religieuses, s'occupent de l'assistance.

- la défense de l'individu. Les pratiques de protection, telles que l'assurance, la mutuelle, puis bien sûr la sécurité sociale et le Welfare State (Santa Clauss State, tel que le désignait l'un de ses inventeurs : Beveridge).

Donc deux pratiques sociales, aide sociale et protection sociale.

L'aide sociale s'adresse à des bénéficiaires marginaux. Il y a une fonction correctrice (ou éducative) liée à l'obtention d'une aide. Il s'agit de bien se conformer. C'est une très vieille attitude, fondement religieux du retour dans le droit chemin.

Dans la protection sociale, il s'agit d'affiliés, d'ayants droit.

La crise des années 70 remet en question le fonctionnement de ce découpage des pratiques et des populations.

Je pense qu'il faudra faire un parallèle entre le traitement du social et le traitement de la formation. Si on reprend cette histoire, on peut également repérer deux attitudes :

- la promotion sociale
- la formation continue

La promotion sociale est basée essentiellement sur la volonté individuelle de "s'en sortir", de progresser, d'apprendre... Il y a différents organismes, privé ou semi-public qui le permettent soit de manière payante, soit de manière gratuite.

La formation continue est une organisation collective qui repose sur la nécessité de la formation, de la "reformation" (pour l'individu et pour l'employeur), et sur l'imposition de la participation des employeurs, financière, organisationnelle, juridique...

Là aussi il y a une forme de répartition et de pratiques et de populations. L'accélération à la fois du développement technologique et de la "rotation dans l'emploi" bouscule de la même manière cette répartition que dans le champ du social.

Il analyse la politique DSQ (développement social des quartiers) et il en tire trois règles :

"1/ Un constat d'insuffisance du social "noble" (le droit social comme du social "de rattrapage" (l'aide sociale). Mieux encore : le sentiment qu'ils constituent un couplage négatif car générateur de leurs inflations mutuelles plutôt que d'une complémentarité.

2/ Un double rééquilibrage de la protection sociale comme de l'aide sociale, en conséquence de ce constat de leur inadaptation respectives, selon des voies symétriquement inverses. Il s'agit d'introduire de l'obligation contractuelle là où il n'y avait que du droit automatique, et du droit collectif là où il n'y avait que de la tutelle individuelle et discriminatoire.

3/ L'unification de ces deux opérations en une seule méthode qu'on propose d'appeler l'*implication contractuelle* puisqu'elle consiste à répondre à la plainte ou la revendication par l'offre d'implication ainsi qu'à opposer à l'automaticité du droit attributif le principe de la contractualité de l'action." (p. 22)

Le point sans doute important, c'est que cette implication contractuelle s'applique aux deux acteurs mis en relation.

Un deuxième thème repéré est celui de la crise de la représentation. Durant les années 70, Michel Grémion dans le Pouvoir périphérique, avait montré que la représentativité avait deux faces, il y avait la représentation politique, directe pourrait-on dire, s'exprimant par vote ; et la représentativité par l'administration. L'administration est une manière d'écouter l'expression sociale. Dans les deux systèmes, la représentativité, l'écoute est tronquée, soit par le découpage des partis, soit par celui des administrations elles-mêmes, chacune étant spécialisée, étant compétente sur un aspect particulier.

Donzelot repère un nouveau dispositif qui se veut résoudre cette difficulté, celle du guichet unique. Il présente cette nouvelle organisation d'une manière très positive. Il s'agit de rassembler en une seule instance ouverte au public, tous les responsables concernés par la sécurité, l'urbanisme, le logement, l'instruction...

"Cette *médiation* entre citoyens et élus par le corps unifié des compétences responsabilisées serait probablement le remède enfin trouvé à la fameuse crise de la *représentation*, comme à ses conséquences sur les formes de la vie publique." (p. 36)

Je pense que cette forme du guichet unique, du rassemblement des compétences séparées se retrouve aussi dans le champ de la formation continue. Je suis quant à moi beaucoup moins enthousiaste que Donzelot sur l'efficacité d'une part du guichet unique, et d'autre part sur la pureté de sa mise en œuvre. Un constat que je fais sur le terrain, c'est que tout le monde s'empare de ce projet mythique du rassemblement (il y a un parti politique qui a repris ce terme se crois) pour sauver le monde, et chacun, chaque organisme veut être celui qui rassemblera...

Une autre manière de parler du guichet unique, sera de parler de partenariat. Ce sera le thème central de la troisième partie de mon intervention.

Nouvelles formes dans les pratiques

Jacques Ion : La fin des petits clercs ? Gestion sociale urbaine et travailleurs sociaux.

Relation duale/relation globale

Ses observations sur le terrain lui permettent de proposer le constat suivant qui résume sous une formule choc (qui peut faire échos dans notre propre monde d'ailleurs) : la mise en cause du colloque singulier.

Dans les métiers du social, dans la forme traditionnelle, qui se sont inspirés du colloque singulier du médecin, la notion de secret professionnel est à la base de la relation. L'assurance du secret qui produit l'espace de la confiance est un contrat réciproque entre l'intervenant et le client.

Jacques Ion fait le constat que les nouvelles pratiques qui se développent dans cet univers remettent en question cette forme.

Remise en cause de l'autonomie relative :

- La niche organisationnelle ne protège plus. L'inter-institutionnel met en relation quasi direct l'intervenant et le politique.
- Médiatisation de la pratique. Le client doit "faire quelque chose" avec d'autres. Le mode dual ne peut rester à l'abri de l'environnement.
- Le partenariat obligé implique la confrontation avec d'autres intervenants.

L'objet de l'intervention :

Les interventions ne sont plus individualisées, mais globalisées.

Enfin les interventions étaient conçues et pensées sur le long terme. Je dirais, à l'abri du contrôle de l'efficacité. Les projets montés dans le social ont intégrés une certaine forme de réalisme économique. Ça coûte. L'argent vient d'ici, le politique local est responsable devant ses électeurs, il doit prouver l'efficacité de sa politique. Il y a donc des échanciers et des évaluations de la pratique.

Réflexion sur les formes de l'apprentissage

Une autre référence, est celle de Erving Goffman.

L'apparence et le paraître

Il y a une partie importante consacrée à la distinction de Pierre Bourdieu. C'est l'idée que chaque groupe, et plus particulièrement la classe dominante, possède des règles concernant le "savoir-vivre" qui permette la distinction. Ce mot français est très utile car il a tellement de sens. Il désigne à la fois la qualité d'apparence, et le fait de repérer ou non cette qualité. Cette idée a été développée, mais pas dans un sens politique, par Erving Goffman (Bourdieu lui-même éditeur de Goffman en France), notamment dans *La représentation de soi en public*. Ce qui me semble plus intéressant chez Goffman, c'est que la représentation est en quelque sorte un "travail" de la personne, un travail nécessaire, qui consiste à contrôler les apparences. Il y a chez Goffman deux ensembles de règles, la politesse qui règle l'interrelation "frontale", et la bienséance, qui règle la visibilité. La politesse est le champ qui peut être le plus "facilement" apprenable, en tout cas il est en grande partie contrôlable par la personne elle-même. Par contre la bienséance est beaucoup plus compliquée, car la visibilité est continue, et son "appréciation" dépend des autres. On pourrait mettre en rapport la question de la bienséance avec le modèle de la surveillance décrit par Michel Foucault avec le panoptisme. C'est l'absence de

contrôle par le surveillé et sa visibilité permanente, qui assure le pouvoir, sur le surveillé, de ce système de pouvoir. L'école aujourd'hui joue un rôle dans l'apprentissage de cette bienséance, mais en même temps, c'est la "possession" déjà-là ou non de certaines règles qui permet la "circulation" dans cette école. Basil Bernstein avec sa notion de code formel et code réel avait pointé le fonctionnement "discriminant" de l'école anglaise.

Les deux espaces de la représentation, la fonction de la coulisse dans le travail. Toujours chez Goffman, on trouve la structure espace de la scène de la représentation et espace de la coulisse. Bien sûr cette structure est issue du modèle dramaturgique qu'utilise Goffman à la suite de Burke, mais l'intérêt à mes yeux est son utilisation dans le monde du travail qu'il en fait dans plusieurs exemples de son livre. L'idée au fond que pour qu'une représentation fasse son petit effet, sa préparation, sa mise en scène doit être cachée. Deux problèmes sont alors très intéressants, il s'agit du contrôle des frontières entre ces deux espaces, et celui de la confusion d'interprétation de la qualité d'un espace. Il y a quelques années j'avais travaillé sur l'espace du CIO, les fonctions des personnels et l'accueil du public, notamment au cours de stages d'intervention dans ces organismes.

Dans les formes d'apprentissage sur le tas, l'apprenant a accès à ces espaces de coulisse selon des rites d'assimilation, ou rites de passage. Les psychologues ou les sociologues du travail parlent de travail prescrit et de travail réel, certains comme Crozier, parlent de zones contrôlées comme source de pouvoir interne. Maintenant que "l'entrée dans un métier" se fait par l'intermédiaire d'une formation dans un espace séparé, détaché du travail réel, on peut se demander qu'elle est la transformation opérée ainsi sur la coulisse. Si la coulisse est le lieu de l'apprentissage du "cœur" du métier, du "coup de main", du savoir, des comportements, des attitudes qui permettent l'efficacité du métier, sa divulgation par la formation, avant l'entrée dans le métier remet en cause le secret fondateur du métier. L'identité professionnelle s'en trouve sûrement transformée.

Deux distinctions essentielles : dispositif, service.

Notes écrites en 91 ou 92

Remarques à partir de l'article de

Didier DEMAZIERE : Les bilans individuels et la lutte contre le chômage de longue durée. in Education Permanente, n° 108 , Bilan et orientation, Première partie, sept 91, p. 43-56.

p. 45 , Il distingue deux formes de bilan . Il me semble que la distinction principale doit porter sur le cadre : **service / dispositif** :

- **service** : il y a offre de service, ce qui présuppose une demande de service ;
- **dispositif** : s'inscrit en tant qu'étape dans un dispositif de traitement présupposant une obligation, et une décision.

Question à réfléchir : **mon modèle des quatre types d'actions** , préparation, prévention, réparation, maintenance. Est-ce que ce modèle peut s'appliquer aussi bien dans le service que dans le dispositif ?

p. 46 et s. Dans la pratique du dispositif. Son analyse montre une évolution dans les catégories utilisées et recherchées par les agents de l'ANPE dans les entretiens-bilans. Il remarque qu'il y a passage de **catégories en terme de "problèmes"**, expliquant la difficultés à trouver un emploi (ces problèmes étant essentiellement externes), alors que maintenant la recherche porte sur **la motivation**.

Dans le premier cas, l'identification des problèmes permet de définir "**l'employabilité**" de la personne, en restant dans le cadre traditionnel de la définition du chômeur, il faudrait dire plutôt "demandeur d'emploi" (s'il y a demande, alors il y a vouloir). Il est convenu, que ne pas trouver n'est pas une faute personnelle. Le chômeur subi une situation qu'il ne contrôle pas.

Dans le deuxième cas, en introduisant la motivation, on introduit le sujet en tant que **responsable possible de sa situation**.

Ce changement n'est donc pas simplement comme le laisse entendre Demazière le passage d'une attitude qui se veut objective, à une attitude qui se voudrait subjective.

Remarque possible sur l'histoire des C.O-psy. On observe aussi un passage de l'argument de la compétence, tests... à l'argument de la motivation, et aujourd'hui la notion de Projet. Qu'est-ce qui se joue dans ce déplacement ? Il y a une attribution de responsabilité.

p.49. Dans les citations des agents de l'ANPE , rapportées dans l'article, on perçoit que la recherche de motivation correspond d'une certaine manière à l'acceptation de la logique de l'employeur, ces agents sont des prospecteur-placiers en contact avec l'employeur. Cette position était surtout vraie avant. Maintenant la panoplie des outils s'est étendue aux stages et autres positions. Il faut insister sur le fait que l'important dans le dispositif, c'est de **produire des décisions rationnellement justifiées**, le

plus indépendantes de la personne de l'émetteur. On peut donc dire que le travail de l'agent consiste à **opérer une typification**. Comment transformer la personne rencontrée en un élément d'un type, pour lequel il est adéquat de faire tel type de proposition.

A propos de ces entretiens, les agents de l'ANPE parlent d'évidence, que "ça se voit".

Au fond il y a **une grammaire des motifs**, et d'autre part **une gestion des apparences**, de la vraisemblance.

p.51. La motivation identifiée sert à **identifier le type de causalité, et à attribuer la responsabilité**.

Il me faudrait ici mettre en rapport avec le travail que j'avais fait sur l'excuse et la justification. Il faut aussi introduire les travaux de Goffman, sur la présentation de soi.

p. 51. L'ensemble de la démarche consiste à construire une interprétation dispositionnelle (personnelle) et non pas situationnelle du chômage.

p. 51. "Vouloir vraiment" et "adhérer réellement". Le chômeur doit produire ces deux impressions sur l'agent de l'ANPE.

On peut dire que **l'entretien est une transaction**, car il est rencontre sociale dans un dispositif d'attribution de sanction. Il s'agit de dispositif organisant le changement de statut (chômeur / non-chômeur). Ce qui se joue dans cet entretien peut être décrit à partir du carré sémiotique de l'être et du paraître. Il y a du mensonge possible, et de la tromperie.

p. 52. Le repérage des attitudes passe par celui de deux grands types de motivations. A la question "pourquoi ?", il y a deux types de réponses , **les POUR et les PARCE QUE**. La qualité, la compétence des agents à opérer cette distinction est considérée par eux comme impalpable.

p. L'absence de motivation. Il y a deux mécanismes .

- non-motivation : c'est la résignation. L'impossibilité de ne pas être chômeur passe par une acceptation personnelle, un internalisation;

- le retrait volontaire de la recherche de travail.

Autrement dit, il s'agit de répartir le chômage subi et le chômage bénéfice. Làencore il faudrait définir et construire un carré sémiotique.

A partir de tout ce texte il faudrait reprendre **la question de l'entretien**. L'entretien d'orientation n'existe pas. Sa structure dépend du cadre dans lequel il se pratique. Dans un cadre de service, on peut dire qu'il s'agit d'**un entretien d'aide**. Par contre dans le cadre d'un dispositif, il s'agit d'**un entretien de recherche**, ceci ne dépendant absolument pas de la volonté ou de la compétence du professionnel. C'est la structure sociale encadrant l'entretien qui lui donne son sens.

Ce qu'il faudra entre autre retenir pour le deuxième thème, c'est si le "client" est responsabilisé, il en est tout autant du côté du professionnel. C'est son jugement personnel qui fait office de jugement social. C'est lui qui est responsable de la répartition sociale, de l'attribution ou non d'un statut social espéré, attendu...

L'acteur est désormais engagé personnellement.

Deux restructurations qui se sont faites au début des années 90 : l'ANPE et la CAF. Passer d'une organisation "fordienne", ou bureaucratique de traitement de l'accueil et des dossiers, à un traitement global de chaque personne par un professionnel. Le travail d'accompagnement de psychosociologues (Bernard Champagne).

Voir également dans le livre publié par Jacques Donzelot, il y a quelques articles témoignages sur le fonctionnement de dispositifs qui décrivent ces deux attributions de responsabilités.

Distinction entre Service et Dispositif

	Service	Dispositif
"Client"	Droit	Obligation à répondre
Professionnel	Obligation	Pouvoir d'attribution
Effet	Obtention	Transaction

Du côté du dispositif, il y a l'ancienne O.P. (avis d'orientation...), L'école qui évolue entre les deux positionnements, les PAIO et M.L. leurs relations aux stage et CFI, certains aspects de l'ANPE, le RMI...

Le CIO est un service !

Traitement de la demande.

Dans toute demande, il y a une affirmation que l'objet demandé est en conformité avec le problème. Autrement dit, le sujet demandeur a une idée, ou propose l'univers de la réponse...

Par rapport à ceci, il y a deux grands types de positionnement de service :

- la conformité n'est pas suspectée ;
- la conformité est suspectée et interrogée.

Au fond trois modèles historiques de l'orientation.

Contraintes et liberté des individus quant à leur choix de carrière en fonction du système de formation et d'orientation de leur pays

La manière dont les individus sont amenés à choisir leur orientation vers une formation ou une activité professionnelle, leurs contraintes et leurs marges de liberté dans ce domaine, sont étroitement liées aux dispositifs organisationnels de chaque pays (lois, réglementation, formes institutionnelles) et aux types d'acteurs (professionnels) plus ou moins spécialisés sur ce champ social. On pourrait schématiquement distinguer trois types de systèmes :

L'orientation est basée sur un principe d'autorité extérieur aux individus qui la subissent : le sujet doit se "conformer" à l'avis, à la décision d'un professionnel dont la compétence repose sur une formation spécifique et qui utilise des outils de mesure. Le professionnel incarne la science, le sujet est un "mineur social" éduqué non à la critique mais à la croyance à la toute puissance de la science ;

L'orientation est le résultat d'un processus local d'arrangement entre les acteurs : le conseil de classe, une commission d'appel ou d'affectation illustrent bien ce système. L'autorité est ici confiée à un collectif chargé de produire un ensemble de décisions concernant un ou plusieurs individus, cet aspect collectif étant censé assurer l'équité des jugements. Les décisions prises par ce collectif résultent d'une négociation à l'intérieur du groupe, d'arrangements, d'ajustements entre des critères plus ou moins formalisés. Le sujet ne peut faire autrement que se soumettre à la décision de l'institution, sauf à en sortir. Dans ce système, il n'y a pas un professionnel, mais des experts (professeurs, conseiller d'orientation ...)

L'orientation est le résultat d'un processus personnel de l'individu : celui-ci est responsable de son orientation qu'il élabore et négocie avec son environnement (école, entreprise...). Il doit avoir acquis des compétences d'auto-analyse, de négociation, d'intelligence sociale, de prise de décision... Le professionnel de ce système est un "conseiller" qui accompagne le sujet dans cette démarche d'autonomisation.

Commentaire à ce tableau

Il est nécessaire de rajouter à mon sens maintenant un autre "professionnel", ou une autre position que celle de "conseiller", mais aussi celle d'éducateur, car ces compétences à mettre en œuvre sont-elles "naturelles", également réparties socialement ? Il y a une nouvelle tâche qui apparaît, l'éducation des sujets à l'orientation, comme tâche notamment de l'éducation initiale.

Faire référence au texte signé à Lisbonne par le Conseil Européen ?

Présenter le modèle ternaire des missions de l'orientation ? Est-ce pertinent ici ?

Si oui utiliser le texte pour le groupe académique de réflexion sur l'éducation à l'orientation produit cette année.

Faire également référence au document "Coup de vent...."

La constitution d'un nouveau champ professionnel

Un nouveau champ social pour quels professionnels ?

Une version positive ?

Il s'agit d'observer la constitution d'un nouveau champ professionnel, que l'on pourrait appeler le secteur de l'insertion (?)

Un nouvel espace qui remet en cause les anciennes pratiques crée un espace d'emplois pour de nouveaux arrivants sur le marché du travail. Exemple à prendre dans l'article de Ion sur les petits clercs. La génération 68, le forme du professionnalo-militant. Hommes âgés de 35 à 45 ans au cours des années 80.

Portrait proposé par Jacques Ion :

"Bien que militant, ces spécialistes sont des professionnels, mais leur professionnalité, nous le verrons, est sans doute d'un autre ordre que celle de la plupart des travailleurs sociaux. Certes leur engagement dans les nouveaux dispositifs d'insertion se révèle souvent un engagement de type personnel, parfois conduit à l'écart, voire contre leur organisme employeur. C'est de leur propre mouvement qu'ils s'investissent et y acquièrent une position difficilement contournable. En quelque sorte, ils créent eux-mêmes leurs postes, en s'emparant d'occasions offertes plus qu'en se coulant dans un profil défini *a priori*. Fins connaisseurs du milieu, ils sont animés de la ferme volonté de transgresser les clivages qui le traversent. Leur volonté d'action ne s'embarrasse pas des cloisonnements des services et des institutions. Ils sont à même, de par leur situation et leurs liens multiples, de faire plutôt jouer une logique de réseau (horizontale) qu'une logique d'appareil (vertical). Leur expérience antérieure est là pour affirmer que la pratique performante suppose l'abolition des frontières et que l'impératif du travail en équipe doit prévaloir sur la logique interne des organisations. L' "modèle entrepreneurial" n'est pas loin. Ils entendent prouver l'utilité du travail social dans des actions concrètes. Soucieux d'efficacité, ils reprennent à leur compte le discours de l'évaluation, et entendent pratiquement, sur des actions précises, faire la preuve de la rentabilité du travail social sans se payer de mots ni se satisfaire d'objectifs trop généraux." (p. 104)

Sur ce portrait on pourrait le mettre en parallèle au livre sur Conseiller d'orientation, un métier moderne. On trouverait sans doute un parallélisme assez fort. Sauf que sur l'antériorité professionnelle du conseiller d'orientation une remarque est importante. Il ne s'agit pas d'une antériorité dans le même champ professionnel. Il s'agit de la plupart du temps de professionnels ayant exercés d'autres activités, plutôt dans un système précaire. Mais ici c'est la diversité qui fait richesse.

Une version plus négative

Ici je fais à mes propres observations. Notamment dans deux espaces, la création des espaces pour les jeunes (les PAIO et les Missions locales) d'une part et dans l'organisation du DIJEN et maintenant de la MGIEN.

Ce sont donc des observations très particulières mais qui semblent se répéter, et je pense que vous pourrez en interrogeant les collègues que vous rencontrez, obtenir des témoignages identiques.

Au début des années 80 les dispositifs jeunes bénéficient de postes gagés. Des postes de l'EN et de l'ANPE sont attribués à ces organismes pour renforcer les équipes. Aspects solidaires des différents ministères. On peut faire l'hypothèse également qu'il y a un peu de la défense aussi dans l'air. Ces politiques sont montées dans "l'interministériel", c'est-à-dire par de nouveaux venus dans le champ des hauts fonctionnaires...

Pour les ministères "traditionnels" (EN, Travail), il s'agit de suivre, de surveiller ces évolutions. Ces nouveaux dispositifs sont présentés à l'époque sur la base d'un constat d'échec des organismes traditionnels, et ils doivent même "stimuler" la modernisation de ces vieilles organisation. On peut donc penser que les postes gagés sont une manière de répondre à ce procès, et même d'en surveiller de l'intérieur l'évolution.

Et sur le terrain que se passe-t-il ?

Dans l'EN, ce sont les conseillers d'orientation qui seront impliqués. Une précision a été formulées, il s'agira de volontaires. Bien sûr il y a la part des militants qui s'engagent sur ces types de postes. Certains seront même responsables de ces nouvelles structures. Les professionnalo-militants dont parlent Donzelot sont aussi souvent des marginaux dans leurs organisations d'origine. Dans beaucoup de cas ce ne sera pas des titulaires qui iront dans ces organismes, mais des auxiliaires. En passant, pour un ministère, donner des postes gagés, c'est gonfler son propre budget, ou reconnaître d'une autre manière la compétence de ses fonctionnaires.

Un autre exemple du côté de l'ANPE, à partir de mon expérience à Nanterre. Autour de 89/90. Petit à petit le segment de la population jeune se voit passer de l'ANPE à la PAIO ou à la Mission locale. Au moins pour la partie de traitement sociale des personnes. Du côté de l'ANPE, à cette époque c'est un public très difficile, très touché, peu discipliné, pour lequel il n'y a pas ou très peu de solutions d'insertion, et qui met à mal la rencontre entre le demandeur et les personnels (à cette époque il y a encore un traitement bureaucratique de la demande). D'un côté ce passage soulage le personnel, mais la question se pose alors de qui "va suivre ces difficultés" en allant en PAIO ou en Mission locale ? Dans le cas que j'ai en tête, il s'agit d'une personne qui était mal acceptée par ses collègues. Pour elle, elle était également soulagée de changer d'environnement.

Enfin pour revenir dans l'Education nationale stricte. Le cas du DIJEN, puis de la MGIEN. Je ne ferai pas l'historique, mais il s'agit d'un dispositif non-permanent, qui date de 1983 je crois. N'étant pas pérenne, ce dispositif ne peut fonctionner qu'avec des auxiliaires, des vacataires, et ceci sur la quasi totalité de son organisation.

Il sera sans doute intéressant, lors des prochaines interventions dans ce module, ou lors de vos rencontres sur le terrain, de poser la question de l'origine statutaire des personnels impliqués dans ces dispositifs.

Pour résumer sur ce point, on peut penser que l'état actuel de ce champ est encore largement dominé par le principe : les précaires s'occupent des précaires.

Utilisation ou construction de compétences ?

On observe à la fois une réclamation et une offre de formation.

L'offre

Les compétences construites ailleurs ne peuvent assurer la prolongation et la construction d'une profession. Et l'on voit une formation spécifique se mettre en place qui utilise ou qui combat ces apports externes...

(Anecdote personnelle, avec Michel Huteau, le modèle de Holland et la suppression du CAFCO II).

Utiliser l'article de Jean-Paul Levert : Vers une structuration de l'offre de formation aux métiers de la formation. In Education permanente, Questions actuelles, AFPA supplément 1998 (pp. 35-38)

C'est un secteur en évolution rapide, mais paradoxal : 245 diplômés en 97-98, mais pas de filière de formation. Et du côté des employeurs, le critère diplôme spécialisé sur la formation n'est pas pertinent. L'auteur explique cette situation ainsi :

" il faut voir là pour partie, la culture d'une profession qui se caractérise par une forte proportion de pratiques informelles de formation (tutorat, travail en binôme et en équipes pluridisciplinaires, réunions de coordination/régulation...) et par le primat généralement accordé à la maîtrise des contenus disciplinaires sur l'acte pédagogique ou formatif proprement dit." (p. 35)

Donc l'AFPA a mis en place une filière de formation de formateurs, et je retiens trois remarques qui me semblent importantes :

- Le temps de la formation : il s'agit de parcours de courte durée. Pourquoi ? Parce que l'étude de marché a montré la formation s'adresserait en priorité non pas en tant que formation initiale, mais en tant que formation complémentaire ou continue, ou même promotionnelle à des déjà professionnels de la formation.
- Le deuxième point à relever, c'est le contenu de cette formation. Il s'appuie également sur un constat : le concept de prestation de formation dépasse largement le champ de l'acte pédagogique défini par le face-à-face, mais englobe une diversité de prestations (bilan, orientation, accueil, conseil...) désormais constitutives de l'action de formation." (p. 37)
- Cette diversité à introduire dans la formation implique que l'AFPA est obligée de pratiquer un partenariat avec d'autres organismes de formation. Effet secondaire de cette ouverture, c'est que cette formation réalisée en partenariat ouvre l'accès à une autre formation, ici, "formateur professionnel d'adultes" ouvre sur le DESS "ingénierie de la formation". Introduire un paradoxe : plus une profession s'organise autour d'une formation riche, et plus elle prend le risque de sortie de cette profession grâce ou à cause de cette richesse réutilisable ailleurs ou qui permet de rentrer sur un autre circuit de formation.

La réclamation

Je ne vais pas développer ce point, mais la formation est un enjeu de reconnaissance notamment et de définition de frontières professionnelles.

Je pense que vous pourrez interroger deux espaces de formation. Il y a des formations spécifiques qui se montent concernant les personnels des dispositifs "jeunes" . Quels sont les revendications des bénéficiaires ?

Mais il faut s'interroger aussi d'une autre manière. Ces formations sont en général proposées par des organismes, on va dire traditionnel, comme l'ANPE, l'AFPA, mais aussi l'INETOP. Et on voit bien que ces formations sont interrogées par les personnels traditionnels de ces organismes. Pour ce qui nous concerne, le DESS est critiqué comme une manière de produire de la concurrence...

Le modèle de la professionnalisation de Larson

(Extrait du livre de Claude Dubar et Pierre Tripier. Dans le chapitre De Weber aux "nouvelles" théories des professions - 129

4. MAGALI SARFATI LARSON : STRATEGIES PROFESSIONNELLES ET FERMETURE SOCIALE

L'ouvrage de Larson, *The rise of professionalisme* (1977), constitue une tentative d'élaborer une théorie générale de la constitution des professions fondée : 1) sur une architecture de concepts originaux, articulés entre eux et mis à l'épreuve d'analyses empiriques ; 2) sur une comparaison entre l'histoire récente des principales professions libérales en Angleterre et aux Etats Unis ; 3) sur l'hypothèse d'une reprise et d'une extension de l'idéologie du professionnalisme à de nombreuses couches moyennes salariées au sein des grandes organisations modernes. Etant donné l'impact de cet ouvrage sur les synthèses récentes de la sociologie anglo-américaine des professions (Mac Donald, 1995), nous en présenterons successivement les différentes facettes avant d'envisager sa transposition éventuelle à d'autres contextes et d'en mesurer les limites et les problèmes.

4.1. L'architecture conceptuelle de Larson

Le concept de base de l'ouvrage est celui de stratégie *professionnelle* (*Professionnal Project* = PP). Il s'agit ainsi de nommer le processus historique par lequel certains groupes professionnels parviennent objectivement à établir un monopole sur tout segment spécifique du marché du travail, à faire reconnaître leur expertise par le public, avec l'aide de l'Etat. Plutôt que de « projets individuels », il s'agit bien de stratégies collectives, appelées aussi objectives en cela qu'elles sont constatées, *ex post*, par les chercheurs et non pas nécessairement prescrites, *ex ante*, dans la subjectivité des acteurs individuels. C'est une stratégie historique de constitution d'un marché professionnel et non d'exercice individuel d'une activité professionnelle.

Le résultat auquel aboutit cette stratégie est la fermeture sociale (*Social Closure* = SC). Emprunté explicitement à Max Weber, ce concept signifie deux processus distincts dont la relation est au cœur du schéma de Larson : 1) la réalisation d'un marché fermé du travail c'est à dire d'un monopole légal de certaines personnes sur certaines activités ; 2) la reconnaissance d'un savoir légitime acquis, sans lequel l'exercice professionnel serait impossible et qui implique donc une fermeture culturelle de certains groupes professionnels à ceux qui ne peuvent faire la preuve de la possession de ce savoir. Ainsi, la fermeture sociale (SC) est l'union d'une fermeture « économique » d'un marché du travail et d'une fermeture « culturelle » d'un groupe par l'appropriation d'un savoir légitime ; elle est obtenue au terme d'une stratégie professionnelle (PP).

Le processus permettant de réaliser historiquement cette clôture concerne d'abord, comme citez Johnson, l'ordre économique du fonctionnement des marchés, ceux des services d'abord (de santé, de justice, d'éducation...) et celui du travail ensuite (des travailleurs de santé, de justice, d'éducation). Larson propose d'appeler marché professionnel (MP) ce type de marché - ou de segment de marché sur lequel un service ne peut être acheté ou vendu qu'à un professionnel appartenant lui-même à un marché fermé et spécifique de travail. Celui-ci est donc dans une double position de monopole : lui même (on sa force de travail) sur le marché du travail et soit service ou son travail de service) sur le marché des services. Comment s'effectue et

se garantit un tel monopole ? Par la voie légale, juridique impliquant un monopole de vente d'un service à ceux qui remplissent certaines conditions légales. Lesquelles ? Celles qui attestent sa maîtrise d'un savoir, mais pas de n'importe quel savoir, d'un savoir transférable sur un marché (*marketability*) c'est-à-dire, avant tout, d'un savoir issu d'une formation performante et opérationnelle donnant des « ressources cognitives spécifiques ». Le caractère opérationnel (rentable) du savoir vient du fait que le prestataire de services a bien été « produit », lui-même comme « professionnel », qu'il est bien issu, lui-même, d'une formation économiquement rentable et donc, elle-même... fermée.

La clôture concerne aussi, comme chez Freidson, l'ordre socio-symbolique, la « structure sociale globale » au sein de laquelle fonctionnent ces « marchés fermés » et qui détermine « ce qui peut être considéré cognitivement et idéologiquement comme titre savoir légitime dans une période donnée ». Cette question est, selon Larson, inséparable de celle de la légitimité d'une stratification sociale, à une période donnée, pour les diverses strates de la société- Larson constate que la fermeture sociale entraîne généralement l'accès à un statut social élevé (SS) : c'est le cas, selon elle, des professions, en Angleterre comme aux États Unis et sur longue période. Les *Professional Project* (PP) de ces groupes professionnels sont donc inséparables des stratégies de mobilité sociale ascendante, individuelle et collective. La reconnaissance de ce statut social (SS) ne met pas seulement en jeu des gains monétaires : il implique des dispositions culturelles, certes variables, mais toujours associées à la poursuite d'une formation longue, dans des établissements dotés de prestige social et donc... sélectifs.

Ce qui relie l'ordre économique du monopole d'une activité de service et l'ordre socio-symbolique légitimant l'accès à ces positions sociales élevées, c'est la maîtrise de marques de distinction spécifiques à une élite. C'est ce que l'université moderne, en tant qu'institution légitime et prestigieuse produit chez ceux qui deviendront des professionnels. Les institutions de formation sont donc au cœur du processus qui relie la production de savoirs à leur application dans un marché fermé de service. C'est la certification accordée par ces institutions et validée par l'Etat qui fait le pont entre le savoir légitime et le marché professionnel.

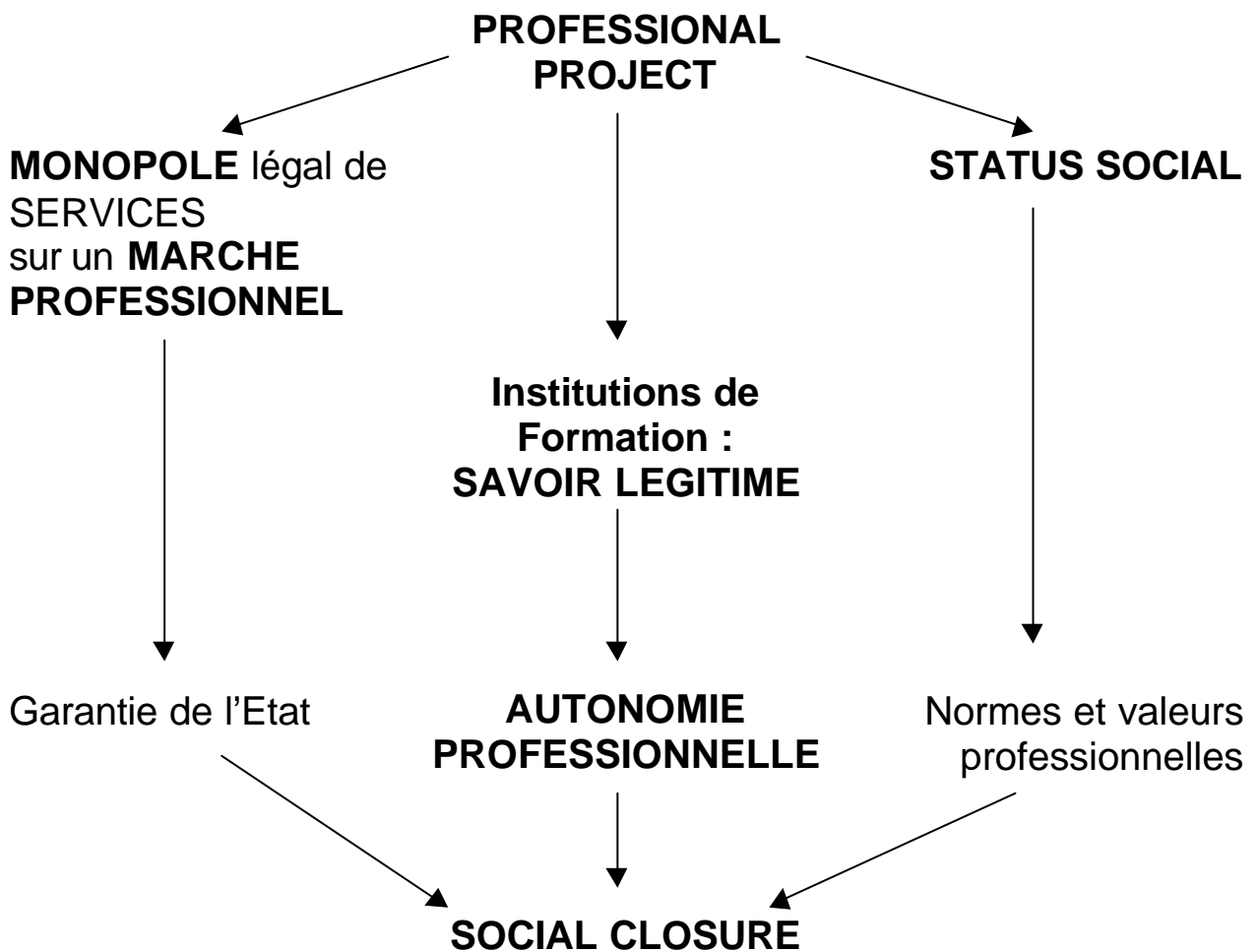
Il reste un dernier chaînon pour boucler théoriquement cette architecture conceptuelle, c'est celui de l'autonomie professionnelle qui permet l'établissement de la confiance entre les professionnels et leurs clients. À la question cruciale posée par Freidson: « Qui contrôle le travail des professionnels ? », la réponse de Larson pourrait se résumer ainsi : ils se contrôlent eux-mêmes parce que le processus même de la double fermeture rend impossible toute autre forme de contrôle. En effet, les professionnels ont toutes les cartes en main : le monopole légal (MP), le savoir légitime et certifié, le statut social (SS). Ils peuvent donc achever la fermeture en « construisant et contrôlant les critères de leur propre expertise ». C'est la raison pour laquelle, selon Larson, ils ne sont jamais seulement des « professionnels », ils deviennent aussi des « experts » se contrôlant eux-mêmes. Ceux qui constituent l'élite professionnelle assurent, en effet, généralement des tâches de formation et de contrôle/évaluation de leurs pairs. Ils sont donc les agents de ce « bouclage » qui fait reposer sur des professionnels, devenus experts, le contrôle des autres professionnels partageant la même culture et bénéficiant du même monopole. On peut résumer ce système théorique par le schéma ci-dessus très significatif de toutes les « nouvelles » théories sociologiques des professions (*id.*, p. 56-63).

Le modèle de Magali Sarfati Larson

Ordre économique

(articulation)

ordre socio-
symbolique



In Claude Dubar, Pierre Tripier : Sociologie des professions,
Armand Colin, 1998, pp. 129-132

Parallèle avec la construction du champ professionnel de l'orientation ?

Cf. Un métier moderne, Conseiller d'orientation.

De nouvelles formes d'organisation

Hypothèse de cette partie. Ce nouveau champ, ce nouveau secteur professionnel expérimente de nouvelles formes de travail.

Ici j'aborde l'analyse du modèle du partenariat, en essayant de repérer les sources de difficultés pour les différents acteurs concernés. Je m'appuie sur l'intervention faite au cours du colloque.

Un modèle du partenariat se doit d'intégrer l'imperfectible

Bernard Desclaux

Conseiller d'orientation-psychologue SAIO, rectorat de Versailles

L'idée essentielle que je voudrais ici développer est le risque toujours possible de la confusion entre deux sens du mot modèle :

- Ce qui sert à représenter une réalité supposée
- Ce qui sert à conduire, à évaluer la réalité.

On peut penser que le modèle produit par l'analyse risque de se retourner en modèle pour agir. Qu'il est très facile de passer de l'idéal-type au type -idéal.

Le modèle sera une mesure de sa réalisation. Ou bien les difficultés rencontrées seront interprétées comme résistance, comme mauvais bruit s'opposant à la réalisation d'un nouvel ordre représenté par le modèle.

Si dans le modèle produit par l'analyse, l'imperfection essentielle n'est pas intégrée, alors, le modèle parfait, réutilisé comme guide de l'action, ne peut introduire les acteurs que dans la course à la perfection impossible et/ou dans la culpabilité nécessaire.

Il me semble donc essentiel que les modèles d'analyse intègrent par construction la dimension de l'imperfectible, les difficultés, les zones de confusion, les conflits faisant partie de l'objet de la recherche.

Je vais donc essayer de réfléchir, non pas à un modèle de partenariat, mais à quelques éléments, ou zones définitionnelles, en essayant d'y repérer les sources constitutives de difficultés.

Je repère quatre zones.

1/ Les quatre éléments d'une définition

Une personne, qui la plupart du temps est aussi membre d'une organisation ; et il y a la personne en tant que partenaire, en tant qu'acteur responsable.

L'attribution de cette qualification (partenaire) à un acteur présuppose automatiquement l'existence d'un autre acteur supportant aussi cette qualification. Donc être partenaire, c'est nécessairement être au moins deux. Le terme désigne

donc dans le même temps une relation entre deux personnes. Cette relation est une relation **symétrique**.

Cette relation est une coopération dans l'exercice d'une action. Autrement dit, aucun des deux acteurs n'est sujet entier, total de cette action. Les partenaires forment un sujet collectif, un acteur de second niveau, un système appelé partenariat. On pourra aussi parler d'équipe au sens goffmanien.

Enfin, cette coopération suppose un accord sur des règles organisant, délimitant l'espace-temps de cette coopération. Bien sûr, cela ne suppose pas une explicitation totale et une existence clarifiée d'un ensemble de règles communes et partagées. Il y a "présupposition" de partage.

Quelques commentaires sur ces quatre zones définitionnelles.

2/ Le thème du sujet individuel de l'action

On a, de fait, quatre niveaux, quatre types de sujets :

- La "personne", telle qu'elle existe avec sa "psychologie" personnelle
- L'acteur de l'organisation (d'un établissement, d'une administration, d'une entreprise) caractérisé par son statut et son rôle
- L'acteur en tant que partenaire. Le terme de partenaire signale qu'il y a différences entre la personne et le fait qu'elle soit partenaire. Cela ne la définit pas dans son entier
- Le partenariat, c'est-à-dire le système de coaction.

Sur la différence premier et deuxième niveau

Toute personne concrète se trouve particulière de par sa psychologie qui va "colorer" sa manière d'interpréter son statut, son ou ses rôles, ses actions. Il n'est pas nécessaire de s'étendre sur ce point.

Sur la différence deuxième et troisième niveau

Toute entrée dans une relation de partenariat soulève une inquiétude qui porte sur la question de l'identité sociale et psychologique. Quel que soit le statut sociologique de cette personne (une personne, un groupe, une organisation...), il y a une inquiétude identitaire dans deux directions qui provoque de grandes résistances :

- Qui suis-je pour oser faire autrement (para rapport à avant, ou par rapport aux autres) ?
- Suis-je assez consistant pour ne pas me perdre ?

Sur la différence troisième et quatrième niveau

Cette différence est en soi porteuse de conflits. Par "construction", il est nécessaire que les partenaires soient différents, aient des compétences différentes, des caractéristiques différentes. C'est à la condition qu'il y ait ces différences que l'on peut parler de partenaire. En même temps, il faut que chacun assume l'action, l'objectif du partenariat. Il y a donc par construction à la fois accord et différences. Cette tension qui permet de passer des différences à l'accord est bien entendu source de conflit, car la confusion entre ces deux niveaux, nécessairement différents, peut toujours s'installer.

L'un des partenaires cherche à clarifier les différences, les compétences des uns et des autres, alors que l'autre cherche à fédérer les énergies et à produire un accord. Le premier se sent nié dans sa particularité, tandis que l'autre pense être le seul à vouloir agir.

3/ Sur le thème de la relation

Cette relation est du type relation symétrique. Dans la typologie de G. Bateson, il y a deux grands types de relations, les relations symétriques et les relations complémentaires (cf. La logique de la communication). Outre cette typologie, Bateson introduit la dynamique de la schismogénèse.

Je suppose que tout le monde sait que dans la relation symétrique, les acteurs peuvent "permuter" sans que la nature de la relation ne change, et que cette relation est la base sous-jacente du conflit. En effet, la relation symétrique associée au principe du "plus de la même chose" peut provoquer un emballement de la relation. Dans la relation de partenariat, par construction, on peut repérer ce type de phénomènes. Pour caricaturer, on peut dire trois choses sur l'attitude possible des partenaires ; on a là trois scénarios possibles :

- Je dois apparaître plus partenaire que l'autre
- Je dois faire semblant d'en faire autant (qu'il se fatigue)
- Il faut que tout le monde en fasse autant (contrainte de l'équivalence)

Sur le thème de la coopération

Il est tout à fait possible de décrire le phénomène du partenariat à partir du concept d'équipe développé par Erving Goffman (1973).

Avant d'aborder la notion d'équipe, il faut faire un détour par celle de représentation et d'utilisation de la métaphore du théâtre par Goffman.

"On peut considérer la représentation dans une région antérieure comme un effort pour donner l'impression que l'activité déployée dans cette région maintient et concrétise certaines normes que l'on peut répartir en deux grandes catégories." (p. 106)

Ces catégories sont :

- La politesse, norme pendant la rencontre, pendant les échanges en face-à-face
- La bienséance porte sur le comportement apparent tant que les personnes sont en position de visibilité mutuelle.

Par rapport à cette région antérieure il existe une région postérieure, appelée coulisse.

"On peut définir une région postérieure ou coulisse comme un lieu, en rapport avec une représentation donnée, où l'on a toute latitude de contredire sciemment l'impression produite par la représentation. De tels lieux remplissent évidemment plusieurs fonctions caractéristiques." (p. 110)

C'est là que l'on met au point les moyens de l'apparence qui assurent l'efficacité de la représentation. Trois fonctions sont nécessaires :

- Fonction préparatoire : c'est là que l'équipe peut faire ses répétitions et éliminer les expressions choquantes, alors qu'il n'y a pas de public pour en être offensé
- Fonction de contrôle : c'est là qu'on peut éduquer les membres défaillants de l'équipe, ceux qui sont incapables de s'exprimer, ou bien les éliminer de la représentation
- Fonction de détente : c'est là que l'acteur peut se détendre, abandonner sa façade, cesser de réciter son rôle, et de dépouiller son personnage. (p. 111)

Afin de maîtriser les impressions, il est donc nécessaire de pouvoir "contrôler les coulisses".

La notion d'équipe de représentation

"Le terme "équipe de représentation" ou brièvement, "équipe", désignera tout ensemble de personnes coopérant à la mise en scène d'une routine particulière." (p. 81)

Du fait qu'ils sont membres d'une même équipe, les gens se trouvent placés dans une étroite relation d'interdépendance mutuelle.

La confiance nécessaire

En effet, premièrement, tout membre de l'équipe, lors du déroulement d'une représentation d'équipe, a le pouvoir de "vendre la mèche" et de casser le spectacle par une conduite inappropriée. Chaque équipier est obligé de compter sur la bonne conduite de ses partenaires qui, à leur tour, sont obligés de lui faire confiance. Il en résulte nécessairement un lien de dépendance réciproque qui unit les équipiers les uns aux autres.

Le droit à la familiarité

Deuxièmement, si les membres d'une équipe doivent coopérer au maintien devant leur public d'une définition donnée de la situation, ils ne sont guère en mesure de maintenir cette impression particulière lorsqu'ils sont entre eux. Complices dans le maintien d'une apparence déterminée, ils sont obligés de se définir mutuellement comme des "initiés" devant lesquels il n'est pas possible de maintenir une certaine façade. Aussi les équipiers ont-ils tendance à se lier par ce que l'on pourrait appeler un droit de "familiarité", en fonction de la fréquence avec laquelle ils agissent comme membres d'une même équipe et du nombre des questions que pose la protection de l'impression." p.83-84. C'est ce qu'on peut appeler la connivence, qui est donc à distinguer de la confiance.

On parlera donc d'équipe de deux manières.

1/ D'une manière interne. Il y a équipe lorsque les membres exercent éventuellement des comportements différents, mais qui concourent ensemble :

- à définir une situation,
- à donner une apparence,
- à exécuter une routine.

Cela suppose donc ce qu'on pourrait appeler un minimum de consensus commun, et une cohérence dans les comportements.

2/ Du point de vue des "spectateurs". Il faut bien comprendre que les spectateurs attendent un, spectacle, et donc attribuent la qualité d'équipe à tout ensemble de personnes appartenant, par leur présence en un lieu unique, à un organisme dont l'intention est de fournir ce spectacle. Il y a donc des qualités de cohérence, de coopération, de partage des mêmes buts, etc... qui font partie du cadre de perception et d'évaluation de l'ensemble des comportements des acteurs visibles pour les spectateurs ou auxquels ils sont soumis.

Pour revenir plus directement au partenariat, l'idée essentielle ici qu'il faut donc retenir serait la suivante. On peut étudier la relation de partenariat en interne (ce qui se passe entre les partenaires), mais il n'y a pas de partenariat sans public. Le partenariat est non seulement une affaire d'actions entre des individus, mais aussi une affaire de représentation.

Dès lors, tous les éléments différentiels que nous avons relevés sont des sources potentielles de difficultés aussi bien en interne qu'en externe. Il faut ici se rappeler que les partenaires sont aussi membres de leur organisation respective. Tout comportement d'accord peut être perçu comme une alliance, ou comme trahison par les membres de l'organisation restés en dehors du partenariat...

5/ Sur le thème de l'accord sur les règles

L'idée de partenaire suppose que les acteurs acceptent les règles qui vont gérer leur action. C'est cet accord qui permet de dire qu'il y a partenariat.

Deux commentaires.

1) Il s'agit d'un accord sur les règles et non sur le pourquoi de cet accord.

Si on prend la métaphore des joueurs, ils sont d'accord sur les règles, sur les buts poursuivis dans le jeu, mais pas nécessairement sur leur motivation à jouer.

Une métaphore qu'on peut introduire ici, c'est le terrain qui délimite un espace interne, l'espace du jeu, et puis l'extérieur. Autrement dit, les sujets s'engagent dans un partenariat pour jouer une partie. Ils s'engagent pour jouer une partie seulement, ils ne s'engagent pas en totalité.

Souvent le partenariat fait peur, car il y a oubli de cette distinction, un oubli des limites, dans l'engagement, dans le temps, dans l'espace, dans les buts. Et souvent, il y a une résistance qui provient d'une peur de la perte de son âme comme on dit, une perte de son identité, de sa distinction. On risque de se confondre avec l'autre, ou dans l'autre.

- 2) On peut poursuivre cette remarque dans une autre direction. Il y a une résistance à rentrer dans cette relation de partenariat qui repose sur ce sentiment d'inconsistance interne.

Dès lors, une vision "positive" peut se développer : l'idée salvatrice que c'est précisément par cette rencontre, par cette obligation à construire, à délimiter deux espaces, l'espace du partenariat, et d'autre part l'espace personnel, que l'espace personnel va justement prendre une plus grande consistance. Autrement dit, l'entrée dans un partenariat peut donc être perçue par certains comme une chance qu'il faut saisir, car loin de dissoudre l'identité du groupe, du service, de l'organisme, cette entrée, cette participation à un partenariat va au contraire permettre au groupe de mieux se construire, mieux s'identifier, mieux se définir, etc.

Le décor est planté. Le jeu bien connu du sauveur, de la victime et du persécuteur peut dès lors se développer. Un membre du groupe fait le diagnostic de l'inconsistance de celui-ci. Il va sauver le groupe en l'exposant à un partenariat. Le groupe se sent alors la victime, et le sauveur devient très vite le persécuteur du groupe. Dès lors, il est objet de l'agression du groupe en devient la victime.

6/ Conclusion provisoire

La notion de partenariat fait partie de ces notions modernes, comme celle de projet par exemple, qui se présentent comme des modèles positifs de l'action. C'est sur cette perfection, cette positivité, que le jeu du sauveur, de la victime et du persécuteur peut se développer.

Bibliographie

Erving GOFFMAN : La mise en scène de la vie quotidienne, 1. La présentation de soi. Editions de Minuit, 1973.

Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson : Une logique de la communication, Editions du Seuil, 1972

Texte publié pp. 217- 221 dans

Etablissements et partenariats
Stratégies pour des projets communs
Actes du colloque des 14, 15 et 16 janvier 1993
Edités par Danielle Zay et Annette Gonnin-Bolo
INRP, 1995

Participation et coopération : l'engagement personnel de l'acteur

L'engagement des acteurs

Jacques Ion et Michel Peroni (coordonné par) : Engagement public et exposition de la personne, Editions de l'Aube, 1997

Ce livre (colloque) rassemble plusieurs études qui font le constat que le professionnel se trouve de plus en plus dans une situation de travail relativement indéfinie extérieurement à lui, et qui nécessite donc de sa part une implication, un engagement personnel.

Une hypothèse de lecture que je ferai serait de considérer que ce champ professionnel se trouve particulièrement à travailler ainsi, et fonctionnerait beaucoup "au personnel".

Ce modèle du partenariat est à mettre en rapport avec la coopération ou la collaboration dans les organisations plus classiques. Le professionnel est de plus en plus exposé et obligé de "s'engager personnellement". Zarifian, Ion, Courpasson, Desjour...

La collaboration, la coopération

La notion de partenariat qui désigne de la relation inter-organismes a son pendant interne sous la forme de l'appel à la coopération à la collaboration.

Philippe Zarifian, Travail et communication, Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle, PUF, 1996

C'est un principe de coopération qui semble se généraliser dans toutes les organisations.

On peut entendre cette notion selon deux versions.

La version « faible » correspond à une meilleure coordination des actes de travail. Faire en sorte que les actions soient mieux liées entre elles, qu'elles forment une chaîne serrée en quelque sorte et s'autoprotègent contre une trop forte incertitude. Dans cette version, le travail reste séparé, divisé. La responsabilité ne se partage pas. On ne fait qu'améliorer les relations entre les actes.

Dans la version « forte », il s'agit de travailler ensemble, ce qui nécessite une compréhension réciproque, basée sur une communication qui permette d'établir « des accords solides sur :

- la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer ;
- l'identité (au moins partielle) des objectifs, et donc le processus commun de définition de ces objectifs ;
- le sens donné aux actions, et donc les valeurs qui les fondent ;

- les implications subjectives « croisées » des individus qui agissent ainsi ensemble, et donc la convergence des mobiles de ces individus (qui est beaucoup plus qu'à la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer ;
- l'identité (au moins partielle) des objectifs, et donc le processus commun de définition de ces objectifs ;
- le sens donné aux actions, et donc les valeurs qui les fondent ;
- les implications subjectives « croisées » des individus qui agissent ainsi ensemble, et donc la convergence des mobiles de ces individus (qui est beaucoup plus qu'une simple convergence des actes). »

La gestion par projets

Dans beaucoup de ces organismes, il y a en fait un mode de fonctionnement par projets. On n'est pas dans une gestion bureaucratique, ou une simple application d'une règle ou d'une manière de faire élaborée ailleurs.

Il y a des objectifs à atteindre, des moyens financiers sont parfois alloués sous certaines conditions. Et donc des actions sont à monter.

Ce sont des fonctions ponctuelles, réduites dans le temps. Les/le responsables vont devoir inventer les contenus, argumenter et convaincre les différents acteurs. La plupart du temps, ils doivent également présenter, justifier, vendre leurs projets à différents bayers de fonds.

Courpasson a fait une synthèse des travaux de sociologues qui ont travaillé sur le thème de l'apparition, et de la généralisation du fonctionnement par projet dans les entreprises. Ces observations ont été faites dans de grosses entreprises, industrielles ou tertiaires (banque par exemple). En tout cas il s'agit de grosses organisations.

Le secteur professionnel qui nous intéresse ici est au contraire constitué surtout de petites entités. Il y a donc des effets de tailles qui ne sont pas les mêmes. Mais il y a peut-être surtout le fait que ces entités n'ont pas de traditions antérieures, ni sur la définition des activités, ni sur les statuts ou les types de professionnels qui y travaillent. Donc toutes les remarques que Courpasson retient ne sont pas pertinentes.

Une des critiques concernant le fonctionnement par projet serait qu'ils constituent un modèle d'un autre mode de fonctionnement. Ils remettent donc en cause les règles antérieures, les chaînes traditionnelles de responsabilité, de hiérarchies, les unités constituées par les corps professionnels, les services. Il a donc deux temps au moins qu'il faut relever, il y a le temps de déconstruction des règles habituelles, et le temps de l'élaboration, éventuellement de la diffusion de nouvelles règles, mais qui sont marquées par l'éphémère. Ces nouvelles règles sont "ponctuelles".

Dans les organismes qui nous concernent, il n'y a pas cette tradition antérieure. On n'est donc pas dans un cycle de déconstruction de "dur" et construction d'éphémère, mais dans un cycle perpétuel de construction d'éphémères.

Donc je retiendrais surtout des remarques sur les types d'identités produits par cette situation.

"On peut néanmoins s'interroger sur l'effet que peut avoir le travail en projet sur les identités professionnelles des cadres. Pour cela, nous pouvons identifier au moins trois types de motifs de constitution d'identités par le projet, dont il faut à nouveau rappeler qu'elles sont *temporaires*.

Le premier type renvoie à des identités liées à l'action sur le projet, u partage d'une œuvre visible et potentiellement valorisante, donc objet de surveillance. Cette identité est proche d'une lecture stratégique de l'organisation, c'est-à-dire proche de la vision qu'un auteur comme Sainsaulieu peut proposer de l'identité, comme expérience d'accès ou d'éloignement des lieux et des enjeux de pouvoir, illustrons ce type par le propos suivant :

"Un projet c'est une expérience très stimulante, on se sent appartenir à un vrai défi, ça crée des liens entre les personnes du projet, on doit défendre le projet et en même temps se défendre face à des attaques ou des rivalités."

Un second type est proche d'une version de la socialisation comme celle analysée par Dubar. L'identité par le projet est ici le résultat de l'inscription des personnes dans des trajectoires de carrière de type organisationnel beaucoup plus professionnel. Il s'agit d'une forme de relâchement du lien au lieu concret d'exercice du métier, pour envisager des cheminement incertains mais non aléatoires, rythmés par les missions autant que par les verdicts d'échec ou de réussite prononcés par l'organisation. Le principe de projet favorise donc des identités par anticipation du parcours, et non par l'appartenance à un collectif quelconque :

"Dès qu'on bosse en projet, rien n'est pareil, je veux dire qu'on est soumis à bien plus d'incertitudes et pas seulement pour le boulot. On devient avide de bouger, on refuse ou en tout cas on a peur de l'immobilité des services, on devient friand de changement, le boulot devient un prétexte pour bouger, et balader dans toute l'organisation, moi je suis devenu, comment dire, voyageur."

Un troisième type de construction identitaire est lié à la perception ambiguë de l'idée de durée induite par le projet. Le projet est comme soudé à l'idée de délai, c'est-à-dire au temps comme contrainte, comme pression. Le temps long disparaît, comme facteur d'apprentissage, de solidarité ou d'habitude. le rapport au temps court construit une identité incertaine, fondée sur une forme d'inquiétude assumée, mais aussi de risque potentiellement payant :

"Je ne sais pas où m'amènera ce projet, il va finir en principe dans les six mois, je suis prêt à tout, normalement je ne devrais pas avoir de problème majeur, mais c'est vrai que c'est un peu stressant de ne pas savoir où on va dans six mois ; on en prend son parti c'est la loi du sport."" (pp. 208-209)

Donc on pourrait résumer en disant qu'il y a trois références en quelques sortes :

- le projet c'est collectif, c'est fédérateur, et il y a une exaltation autour de la fusion affective.
- le projet c'est un calcul, il faut réfléchir, essayer de réduire les incertitudes. Le plaisir vient de cet exercice de l'intelligence.
- le projet est inscrit dans le temps, c'est donc un moment ponctuel, il faut donc être capable de changer d'implication, d'intérêt, d'entourage... Le plaisir vient donc de ce changement.

Courpasson propose donc trois types d'identités dont un négatif. Je pense que l'on pourrait plutôt présenter les choses de la manière suivante :

Référence	Positif	Négatif
Le groupe, les acteurs	La fusion, le soutien, être ensemble	Pression du groupe, contrainte
Le programme, Le calcul	Intelligence, challenge	Complexité, débordement, dépassement
Le limité, Le changement	Changer, recevoir de nouveaux défis	Incertitude, stress du au changement

La souffrance, la culpabilité ?

Voir les travaux de Christophe Dejours. A prendre avec prudence..

Exposé lors du Congrès de l'ACOP-F du Mans sur la culpabilité..?

Christophe Dejours : Nouvelles formes d'organisation du travail, souffrance au travail et orientation

La participation au sale boulot.

Il y a trois stratégies de défenses pour engourdir. Les gens ne suspectent pas qu'il s'agit d'une défense, ils pensent qu'il s'agit de rituels appartenant au milieu dans lequel ils travaillentⁱ.

- Le cynisme viril. C'est une stratégie collective.

Montrer que l'on a pas peur. Ne pas avoir honte. Aller jusqu'à la provocation, on en rajoute, en faire plus que l'autre. Etre capable de résister à la haine. Mise en scène de cette capacité. Permet d'obtenir l'estimation des autresⁱⁱ. Faire face au mépris. La face cachée, les élites. Dans ces regroupements, "cérémonies", il y a utilisation d'alcool. Engourdissement de la conscience. Le danger vient de celui qui ne boit pas, car il risque de dire ce qui ne doit pas être entendu.

- Le réalisme économique. C'est une stratégie collectiveⁱⁱⁱ.

Etre dans une implication. C'est une application scientifique. On utilise beaucoup de protocole scientifique dans les bilans, les sélections, l'évaluation... La culpabilité est retournée en suractivité. Il y a un obscurcissement de la conscience par la fatigue. Ceux qui n'appliquent pas les rigueurs de la "sciences" sont des mauviettes.

- Rétrécissement du champ de la perception.

Avoir le nez dans le guidon, les œillères. C'est une stratégie individuelle.

Il faut bien penser que les conduites ont leur utilité. On est dans une rationalité pathique. Il y a une utilité pour les institutions.

Conflit de rationalité^{iv}.

Que faisons-nous lorsque nous faisons de l'orientation ?

Quelques conclusions

David Courpasson,

Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale.

In Sociologie du travail, n° 1/97, pp. 39-61

Du contrôle des actes au contrôle des intentions

« L'idée développée dans cet article est que la caractéristique centrale de la transformation des modes de gouvernement des organisations contemporaines françaises est le glissement des modalités et des objets du contrôle social. Le contrôle fordien négocié et fondé en grande partie sur un accord explicite employeur-salarié mettant au cœur du contrat la rémunération et la normalisation des procédures opératoires (le geste) tend à être remplacé par un contrôle social individualisé des comportements, de l'engagement et de la loyauté dans l'organisation. (pp. 39-40)

« La société des organisations contemporaines est plus que jamais caractérisée par la notion de risque (Giddens, 1994), risque dont la « gestion » est de plus en plus délégués aux individus, faute de collectifs suffisamment institutionnalisés (les professions) ou représentatifs (les syndicats) ; les individus sont par ailleurs privés de véritables moyens de protection quant à leur destinée dans le contexte organisationnel. Parallèlement, le degré d'interdépendance des individus dans les organisations françaises s'accroît à travers toutes les innovations managériales de ces dix dernières années (gestion de projet, décentralisation en centres de profit, gestion individualisée des compétences, management participatif...) ; cette caractéristique fait ressortir le paradoxe même de la notion symbolisant la modernisation de la gestion des organisations : le réseau, ensemble assis sur le principe de responsabilité individuelle, de ressources sociales personnelles (Liu, 1995), mais en même temps bâtissant une interdépendance des individus de plus en plus irréversible et contraignante. Loin de dissoudre les phénomènes stratégiques, la sociologie structurale des réseaux montre bien en effet que le principe cardinal du fonctionnement de ces derniers est le pouvoir et les formes de concurrence qui s'établissent et se régulent entre les individus (par exemple Lazega, 1994). » (p. 40).

Commentaires sur l'EN elle-même

La description faite dans la citation ci-dessus de l'évolution du fonctionnement des entreprises françaises, pourrait, en grande partie, être traduite dans le monde de l'éducation nationale. On peut faire l'hypothèse que la gestion individualisée des compétences commence à apparaître avec l'implantation notamment de la gestion des ressources humaines dans les rectorats (mais il y a eu avant la NBI), et le management participatif est peut-être ce qui se prépare au niveau des établissements scolaires. Je fais l'hypothèse que le principe du conseil d'administration, avec ses élections, est un modèle de la gestion du conflit. Le « problème sociologique » qui se pose aux établissements, est la constitution d'une légitimité de ses actions, puisqu'il n'est plus simple lieu d'application de la règle. Comment construire une totalité « responsable » ? L'armature administrative du conseil d'administration résout une partie du problème.

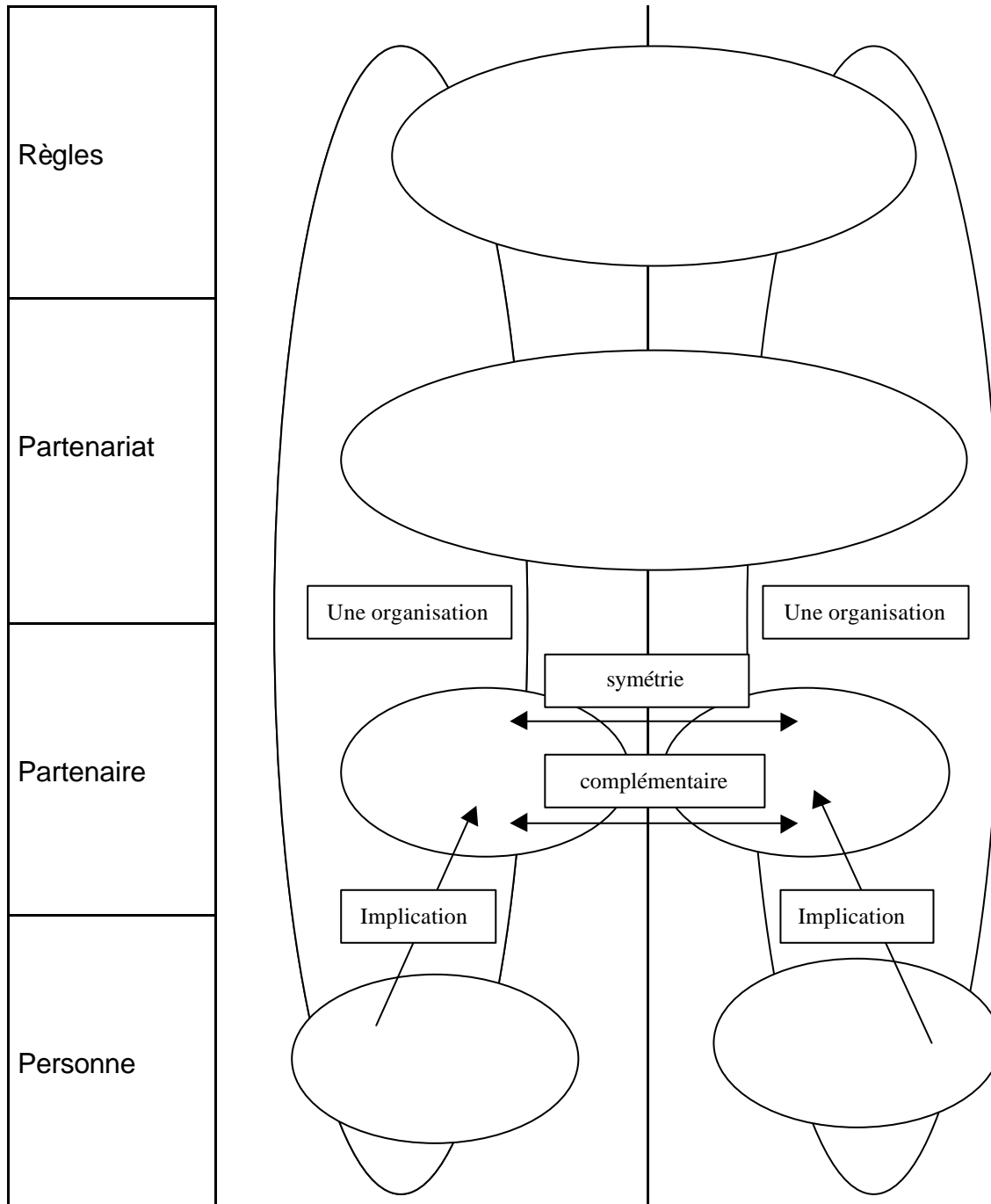
En conclusion :

Le partenariat fait expérimenter de nouvelles règles de fonctionnement sans que l'institution en porte la responsabilité. Mais pour les acteurs qui réussissent, c'est une consécration. Voir le texte sur le fonctionnement par projet dans Courpasson.

Distinction entre Service et Dispositif

	Service	Dispositif
"Client"	Droit	Obligation à répondre
Professionnel	Obligation	Pouvoir d'attribution
Effet	Obtention	Transaction

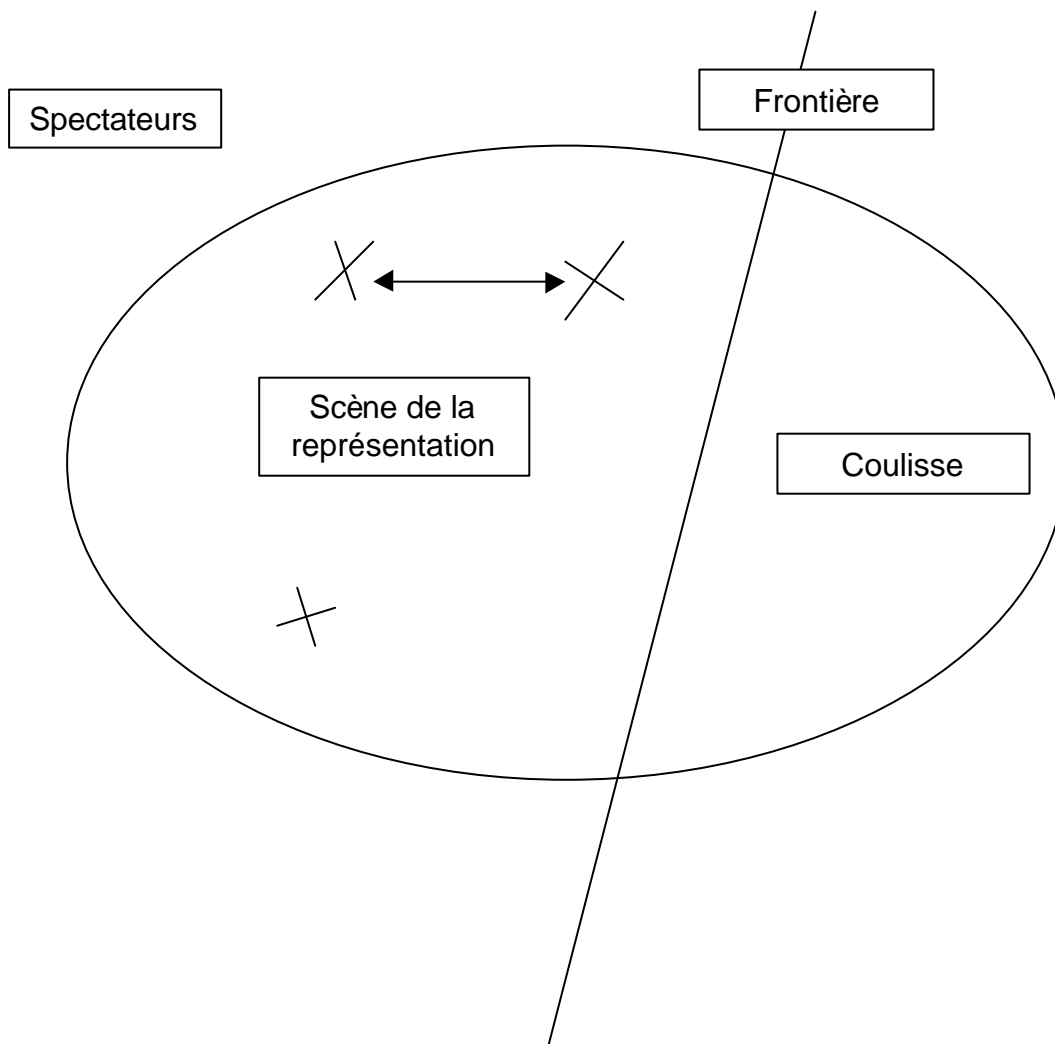
Partenariat



D'après : Bernard Desclaux : Un modèle du partenariat se doit d'intégrer l'imperfectible, pp. 208- 216, in Danielle Zay et Annette Gonnin-Bolo (Edité par) : Etablissements et partenariats, Stratégies pour des projets communs, Actes du colloque des 14, 15 et 16 janvier 1993, INRP, 1995.

Scène de la représentation et coulisse

*D'après Erving Goffman : La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1, La présentation de soi, 1973, Paris, Editions de Minuit
Publication originale en 1959*



Bibliographie

David Courpasson : L'action contrainte. Organisations libérales et domination, PUF, 2000.

Didier Demaziere : Les bilans individuels et la lutte contre le chômage de longue durée. in Education Permanente, n° 108 , Bilan et orientation, Première partie, sept 91, p. 43-56.

Jacques Donzelot : La police des famille, Editions de Minuit, 1977

Jacques Donzelot (sous la direction de) : Face à l'exclusion, le modèle français. Editions Esprit, 1991.

Claude Dubar : La crise des identités. L'interprétation d'une mutation. PUF, Le lien social, 2000.

Claude Dubar et Pierre Tripier : Sociologie des professions. A. Colin, 1998.

Erving Goffman : La mise en scène de la vie quotidienne, 1. La présentation de soi. Editions de Minuit, 1973.

Pierre Grémion : Le pouvoir périphérique, Paris, Ed. du Seuil, 1976

Jacques Ion et Michel Peroni (coordonné par) : Engagement public et exposition de la personne, Editions de l'Aube, 1997

Vincent Lemieux : Les réseaux d'acteurs sociaux, PUF, Sociologies, Paris, 1999.

Jean-Paul Levert : Vers une structuration de l'offre de formation aux métiers de la formation. In Education permanente, Questions actuelles, AFPA supplément 1998 (pp. 35-38)

Jean-Pierre Maniez et Claude Pernin, avec la collaboration de Estelle Desponds-Vlodaver : Un métier moderne Conseiller d'orientation, Editions L'Harmattan, 1988.

Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson : Une logique de la communication, Editions du Seuil, 1972

Danielle Zay et Annette Gonnin-Bolo (Edité par) : Etablissements et partenariats, Stratégies pour des projets communs, Actes du colloque des 14, 15 et 16 janvier 1993, INRP, 1995.

Bernard Desclaux : Un modèle du partenariat se doit d'intégrer l'imperfectible, pp. 208- 216

C. Landry : Dimension et indicateurs du degré des relations interorganisationnelles dans une action de formation en partenariat, pp. 222- 228

J. Larrouy : Un modèle anthropologique du partenariat : un cadre pour l'analyse un guide pour l'action, pp. 229-243

ⁱQue ce passe-t-il lorsque les gens s'aperçoivent qu'il s'agit non pas d'un rituel, mais d'une défense ? Ils quittent le navire. Une défense n'est efficace qu'à la condition d'être ignorée comme telle.

ⁱⁱIl me semble qu'il s'agit là d'un mécanisme assez traditionnel sur la constitution d'un groupe. La question étant en faire partie ou non. En faire partie, c'est ne pas faire partie des autres. Il s'agit donc d'une défense collective mais dont le mode de fonctionnement est groupal.

ⁱⁱⁱIl me semble qu'il s'agit d'une stratégie collective, en effet, mais surtout qui suppose une organisation, on n'est pas dans du rituel, dans du symbolique. On est dans une organisation d'un travail. Il ne s'agit pas d'un temps, d'une bulle dans ou hors du travail. C'est le travail lui-même.

^{iv}Le pathos, l'émotion sont dans la décision. Habituellement on a un modèle " pur " pour décrire la décision qui bien sûr ne peut être que rationnelle.