

## COMMENT PENSER LES FORMATIONS D'INSERTION DANS LA CONJONCTURE SOCIO-ÉCONOMIQUE ACTUELLE ?

Odile PAVIET SALOMON\*, DOMINIQUE BIENAIMÉ\*\*

### Résumé

*Depuis 1973, la notion de crise a lentement cédé la place à celle de mutation économique, et la suprématie de l'emploi comme forme particulière de travail s'affaiblit. La notion d'insertion s'est développée parallèlement pour en nommer les conséquences sociales et proposer des solutions plus ou moins adaptées. La formation est l'une d'elles, mais les résultats sont loin d'être satisfaisants. Ils pourraient pourtant le devenir, à condition de mettre en œuvre une ingénierie adaptée qui dans une logique de parcours, vise l'intégration et non l'insertion, et s'organise autour de quatre phases indispensables : expertise, conception, mise en actes, évaluation et suivi. Cela implique une nouvelle professionnalité des formateurs et une formation spécifique qui permette aux personnes travaillant dans ce champ de devenir des formateurs experts dans un domaine particulier, mais à part entière de la formation.*

### Abstract

*Since 1973, the notion of crisis has gradually given way to the notion of economic change and the supremacy of employment as a particular form of work is weakening. The notion of social adjustment has developed at the same time, to name its social consequences and propose some more or less well adapted solutions. Professional training is one of them, but the results are far from satisfactory. They could however become so, provided one implements an adapted engineering which aims at integration instead of adjustment, in a logic of progress, and which is organised around four indispensable*

\* - Odile Paviet Salomon, Directrice de TANDEM (organisme de formation et de conseil).

\*\* - Dominique Bienaimé, Conseillère d'orientation et chargée de mission au rectorat de Lyon.

*stages: expertise, conception, actualization and follow-up. This implies a new professionalism of the trainers and a specific training which might allow the persons working in this field to become expert trainers in a particular field, but within the training.*

Depuis les années 70, la notion d'insertion a souvent été à l'ordre du jour sans jamais avoir été clairement définie. Une imprécision qui autorise tous les discours et favorise par ailleurs la banalisation d'une réalité : l'existence de plusieurs millions de chômeurs. En France, les solutions proposées pour lutter contre le chômage s'appuient sur des conceptions héritées de la période des « trente glorieuses », avec un modèle de l'emploi salarié à plein temps et à durée indéterminée. Dans une recherche de troisième cycle (1) – support de cet article – nous avons analysé cinq ans d'expérience comme conceptrices et animatrices de formations d'insertion dans la région Rhône-Alpes, dans une approche à la fois réflexive et propositionnelle. Il s'agissait en effet, d'une part, de repérer quels éléments du contexte actuel de ces formations pouvaient favoriser pour les demandeurs d'emploi une intégration durable ; d'autre part, de penser les conditions de mise en œuvre de formations d'insertion susceptibles d'ouvrir de nouvelles perspectives aux demandeurs d'emploi, dans une situation de mutation socio-économique. C'est ce point de vue que nous développons dans cet article. Après avoir présenté rapidement les fondements des politiques de lutte contre le chômage dans un contexte d'injonction sociale à travailler, nous questionnons ce qui sous-tend les termes d'insertion et d'intégration. Une proposition de modélisation des formations d'insertion nous amène ensuite à nous interroger sur la professionnalisation des formateurs intervenant dans ce champ.

124

## **Travail, emploi : où en sommes-nous ?**

À partir du XIX<sup>e</sup> siècle, le travail est défini par les sociologues comme une activité humaine qui, coordonnée à d'autres, vise à produire ce qui est utile. La notion moderne de travail assimilée à emploi « désigne originellement une prestation destinée à d'autres, possédant une utilité ou valeur d'usage pour eux et donnant droit de ce fait à une certaine récompense ou compensation de leur part » (2). L'emploi

1 - Bienaimé D., Paviet Salomon O., *Enjeux et extensions possibles des formations d'insertion pour les chômeurs de longue durée : la nécessaire évolution d'une logique d'insertion à une logique d'intégration*, thèse de 3<sup>e</sup> cycle soutenue à l'Université Lyon 2, octobre 1998.

2 - Gorz A., 1991.

est fourni par la sphère publique et vise une production qui n'est pas destinée à des individus privés, mais à une collectivité. Ainsi le terme de travail, assimilé à emploi, fait essentiellement référence à un acte économique de production, et l'acte acquiert une valeur sociale, une validité attestée par la passibilité de l'échanger contre une quantité déterminée d'un quelconque autre travail. Ces échanges sont mesurables et donnent lieu à des comparaisons entre individus.

C'est donc en tant qu'il est une forme particulière de travail que l'emploi apparaît comme le support essentiel de l'intégration sociale et de la réalisation de soi (3). C'est sur cette représentation, toujours en vigueur, que s'appuient les politiques de l'emploi, en même temps qu'elles la renforcent en multipliant les mesures. En effet, pour faire face à la pénurie d'emplois, deux solutions principales ont été adoptées : la création d'emplois aidés par l'État et la mise en place de stages d'insertion. Au fil du temps, il s'est avéré que ces derniers ne visent pas à développer de nouvelles compétences professionnelles, mais tout au plus à occuper les chômeurs tout en les incitant à trouver seuls un emploi que la société ne peut plus leur fournir. De fait, même s'il est maintenant « largement reconnu que les mutations du travail sont partielles de changements sociaux irréversibles dont la crise de l'emploi est, au moins pour partie, la conséquence » (4), les mesures contre le chômage ont peu évolué : indemnités financières, stages « d'orientation » sans visée qualifiante, stages « qualifiants » sans débouchés (5). Mais, ces dispositifs s'appuient sur des postulats contestables : selon le premier, l'économie marchande ne peut insérer des personnes qu'à partir du moment où celles-ci sont préparées à l'emploi ; or les chômeurs concernés ont pour la plupart déjà eu un emploi, parfois pendant plus de vingt ans. Le deuxième postulat s'appuie sur le mythe du retour au plein emploi sous la forme de contrats à durée indéterminée. Pourtant les entreprises, dans un souci d'ajustement à la demande, ont de plus en plus souvent recours à des contrats à durée déterminée ou au travail intérimaire (6). De fait ces mesures se sont développées « dans un contexte d'urgence politique et administrative qui n'a cessé de croître en rapport avec la visibilité publique de plus en plus forte de ce problème particulier, et sa transformation en enjeu politique saillant » (7).

Nous sommes aujourd'hui dans une période de transition où le travail demeure un support essentiel de structuration sociale, mais où parallèlement d'autres formes de

3 - Cette partie s'inspire de l'analyse de D. Méda, *Le travail*, 1995.

4 - Boisard P. et al., 1997.

5 - Par exemple, les nombreux stages dits « de secrétariat petit niveau ».

6 - Le contrat à durée déterminée est devenu la forme dominante d'embauche et les missions intérimaires progressent de 30 % par an depuis 1994 : *Revue personnel ANDCP*, n° 382, 1997.

7 - Garraud P., 1995.

socialisation doivent se créer et se développer. Cela expliquerait-il que les mesures mises en place ne font référence qu'à des objectifs à court et moyen termes et en aucun cas, à une vision prospective de la société ? Nous aurions tendance à le penser car « l'exclusion reste impensable dans les cadres de la société salariale industrielle, autrement que sous les formes d'un destin fait aux individus » (8). Ainsi devant le nombre de personnes en situation d'inutilité sociale (9), s'est développée la notion d'insertion. Mais dans la mesure où l'accès à l'emploi est supposé en être le support, s'agit-il d'insertion ou d'intégration ?

## **Insertion ou intégration dans les formations d'insertion ?**

La différence entre les deux mots est minime d'un point de vue étymologique, si ce n'est que l'insertion renvoie à l'idée d'introduction par la force et que l'intégration fait davantage référence à la globalité, à un mélange dans un souci de cohésion harmonieuse. L'insertion gomme la différence, l'intégration la prend en compte.

Dans le service public de l'emploi c'est d'insertion qu'il est question. En effet les politiques de l'emploi ne visent pas à favoriser pour les chômeurs une reprise d'activité qui prendrait en compte leurs différences, mais à les fondre dans la masse des travailleurs. Il ne s'agit pas d'envisager des problèmes liés à des personnes, mais de traiter massivement un phénomène social qui prend de l'ampleur. Les objectifs les plus fréquemment affichés dans les cahiers des charges sont : la construction d'un projet professionnel, la « redynamisation », la réalisation d'un bilan personnel et professionnel, la connaissance des « techniques de recherche d'emploi », rarement la recherche d'emploi elle-même... C'est bien la dimension occupationnelle de l'insertion qui est concernée par ces formations, dont la dénomination se révèle ainsi exacte.

Pourtant « ce qui est le plus frappant lorsqu'on prend un peu de recul par rapport au fonctionnement du système, ce n'est pas la multitude des réformes, c'est plutôt la permanence de ce compromis alors que le contexte économique et social s'est profondément transformé depuis un quart de siècle » (10). La formation est souvent présentée comme une solution magique aux problèmes de l'emploi. Mais dans la pratique les modules sont peu individualisés et les contacts avec les entreprises peu nombreux et mal ciblés. « Le système institutionnel de formation professionnelle a

8 - Autès M., 1995.

9 - Le terme est de R. Castel (1995).

10 - Merle V., « Formation professionnelle : un nouveau compromis social à construire », *Éducation Permanente*, n° 129, 1997.

donc largement tendance à multiplier les réponses, les mesures et les financements, mais les « bonnes questions », qui partent et aboutissent aux situations de travail n'arrivent souvent pas à être posées » (11).

Devant ces multiples constats d'échecs nous avons fait le choix de pratiques spécifiques adaptées aux caractéristiques des personnes concernées en vue d'une véritable intégration. La formation doit aider les chômeurs à reconstruire une unité identitaire par la réappropriation d'un statut dans le champ social et économique – éventuellement à travers l'emploi – à sortir d'une situation de marginalité involontaire, à limiter l'écart entre des normes sociales parfois nouvelles et des pratiques individuelles, à trouver à nouveau une place dans une société en évolution constante. La question posée aux formations est donc la suivante : compte tenu de la disparition progressive mais inéluctable de l'emploi salarié à durée indéterminée, comment utiliser l'existant – les emplois à durée déterminée, le travail intérimaire – pour faciliter une diversification des représentations du travail qui permettra l'émergence de nouveaux comportements de recherche ou de création de travail ?

Ainsi dans une visée de diversification des représentations, l'emploi précaire doit être considéré dans une perspective de parcours et non comme un pis-aller. La notion de parcours favorise par ailleurs la conception selon laquelle la reprise d'activité est un processus long, composé d'étapes qui ne s'effectueront sans doute pas dans la même entreprise. Passer d'une représentation d'un emploi précaire à la représentation d'un parcours, c'est aussi passer d'une représentation de l'emploi à une représentation du travail. Dans cette optique toute période d'activité professionnelle, quelles qu'en soient les modalités, devient un élément parmi d'autres d'un projet de vie, et le dispositif de formation doit prendre en compte cette dimension : chaque formé doit pouvoir tester son projet, ses modes de prospection... sur des lieux différents et avec des interlocuteurs divers (chefs d'entreprise, professionnels, responsables de formation). Accepter ce nouveau mode d'employabilité permet de ne plus être demandeur d'emploi mais offreur de compétences.

Les conditions nécessaires pour que de telles actions puissent être élaborées et mises en place sont de plusieurs ordres : des conditions institutionnelles tout d'abord. Les contradictions au sein du service public de l'emploi, entre les différents services, et entre les objectifs et les moyens proposés, sont réelles et doivent être prises en compte. Mais cinq ans d'expérience de terrain nous ont permis de prouver que certains principes formatifs favorisent une meilleure pertinence des formations d'insertion : une durée suffisante, une meilleure cohérence entre caractéristiques des actions proposées et choix des formés, une synergie entre acteurs, des modes d'organisation et des techniques spécifiques. Il est également nécessaire de porter une attention

11 - Boisard P. et al., *ibid.*, 1997.

toute particulière à la formation des personnels, notamment en ce qui concerne une connaissance approfondie des publics d'insertion et les représentations qui sous-tendent leurs pratiques.

## **Expertise, conception, mise en acte, évaluation et suivi : des étapes indispensables pour viser l'intégration**

Travailler dans une logique d'intégration nécessite la prise en compte des dimensions institutionnelle, individuelle et groupale. La diversification des représentations de soi et des représentations professionnelles, la possibilité de verbaliser un vécu, des incertitudes, le soutien d'un dispositif de groupe sont incontestablement des atouts. Mais ils doivent être associés dans le cadre d'une ingénierie de formation spécifique. L'expérimentation que nous avons effectuée nous a permis de repérer une organisation des formations d'intégration autour de quatre phases : l'expertise, la conception, la mise en acte, l'évaluation et le suivi. Sans être spécifiques à ces formations, elles sont absolument indispensables pour atteindre l'objectif visé, et ce d'autant plus qu'elles sont identifiées et prises en charge par le formateur qui anime l'action. Pour la simplicité de l'exposé nous parlerons dans ce cas de formateur expert : selon les contextes, il peut s'agir du formateur qui coordonne la formation, ou d'une équipe intervenant au sein d'un organisme de formation.

### ***L'expertise***

Elle conditionne la réussite de l'action au double plan qualitatif et quantitatif et s'appuie sur l'analyse d'expériences antérieures. Elle consiste à clarifier la demande du maître d'ouvrage, c'est-à-dire à repérer et à énoncer les enjeux liés à la mise en place d'une action et les différents éléments qui la composent. Cette phase prend en compte et hiérarchise des demandes et des attentes parfois antinomiques. L'identification de la demande est complexe. Qui est le demandeur ? L'État, les acteurs politiques au pouvoir à un moment donné, l'une ou l'autre des institutions du service public de l'emploi, l'organisme de formation qui cherche à conquérir ou à conserver une place sur un marché, les demandeurs d'emploi ? Par ailleurs les acteurs impliqués ont des statuts et des pouvoirs différents. La phase d'expertise ne consiste pas à faire une liste exhaustive des demandes exprimées mais à établir des liens entre ces demandes et les objectifs du maître d'ouvrage. Compte tenu du mode de mise en œuvre des formations d'insertion – où les formés n'ont aucune place – cette étape se construit à travers un dialogue entre le formateur expert et le service public de l'emploi. Le plus souvent elle peut être assimilée à une activité de réseau, car l'armature institutionnelle des formations est souvent composée des mêmes acteurs. La principale difficulté du formateur n'est donc pas de les identifier, mais de faire reconnaître son expertise dans le cadre de l'insertion à partir de modes d'organisation et



de techniques spécifiques et validées. Cette phase d'expertise permet de présager de la qualité et de la pertinence des formations futures.

### **La conception**

Cette étape vise à baliser le cheminement de la formation *a priori*; un « traçage » réajustable à tout moment, mais qui sert de guide au formateur expert en ce qu'il définit les différentes étapes à franchir et détermine pour une part les choix pédagogiques, les dispositifs, les modes d'évaluation, mais aussi la durée et l'organisation temporelle de l'action, en veillant à une certaine souplesse. Ce type d'organisation permet la mise en œuvre d'une ingénierie de formation telle que la définit A. de Peretti, constituée d'une variété d'outils qui permette de faire face à une situation ou à un besoin spécifique ou nouveau. Le fonctionnement doit être souple mais pas improvisé: c'est aussi à cela que sert une expertise préalable.

Dans les formations d'insertion deux points demandent une attention plus grande: l'examen du cahier des charges et les spécificités du public. En effet, dans le contexte actuel, c'est à un véritable déchiffrement du cahier des charges qu'il faut se livrer. Celui-ci doit théoriquement spécifier les caractéristiques des personnes en formation, « la formulation opératoire des objectifs de formation à atteindre, les critères d'organisation et de fonctionnement de l'action, les modes de contrôle et d'évaluation prévus, ainsi que les coûts » (12). Or, les caractéristiques des publics dits d'insertion sont mal définies, les objectifs restent flous sinon impossibles à atteindre, les moyens ne sont pas toujours précisés et les modes d'évaluation proposés par le service public de l'emploi sont souvent uniquement quantitatifs. De plus, les cahiers des charges omettent souvent un chapitre pourtant parlant, « celui des intentions, du sens, de la finalité de la formation, dont le sésame est une question apparemment simple: en vue de quoi cette formation est-elle mise en place? » (13) Rédiger une proposition standardisée est facile et malheureusement encore trop courant. Mais ce type de réponse est rarement pertinent dans le cadre de l'insertion, compte tenu de la complexité des situations traitées et de la multitude des enjeux. Le deuxième point auquel il faut porter une attention toute particulière dans la phase de conception est un repérage le plus précis possible des besoins et des attentes – explicites et implicites – des futurs participants à l'action. Pour cela le formateur doit faire référence à des expériences professionnelles antérieures, sans pourtant oublier l'unicité de chaque groupe et de chaque situation de formation. C'est une des raisons pour lesquelles nous préconisons sa participation au choix des stagiaires. Celle-ci favorise le choix d'outils et de méthodes adaptés aux particularités des participants.

12 - Heyraud C., 1996.

13 - Heyraud C., *ibid.*, 1996.

### **La mise en acte**

À ce niveau, une synergie entre les acteurs est absolument indispensable, et le formateur expert doit veiller à ce que la place de chacun soit clairement identifiée dans le dispositif. L'existence d'une ingénierie de formation spécifique favorise à la fois l'adaptabilité du formateur à une situation complexe et celle du formé face à une situation nouvelle. Elle permet au premier de disposer d'une marge de liberté plus grande et au second de donner sens à la situation à laquelle il participe de fait, quel que soit son degré d'implication au départ. En effet toute formation peut être déstabilisante. Par ailleurs la visée d'intégration implique de la part des formés des prises de décision parfois difficiles, et le formateur d'insertion doit être vigilant sur trois points : la nécessité absolue d'une première phase de reconstruction identitaire pour que le formé puisse prendre conscience des motifs de ses choix et de ses actions ; la clarification des objectifs de formation ; l'exigence d'une attitude ouverte vis-à-vis du formé : lui demander de verbaliser des choix précis lorsqu'il n'y est pas prêt peut provoquer des attitudes de refus, voire de recul par rapport à l'élaboration de son projet. Car prendre des décisions implique non seulement la capacité cognitive à résoudre des problèmes et à traiter de l'information, mais aussi la capacité à faire face à l'incertitude. C'est la raison pour laquelle le formateur doit veiller à individualiser la démarche d'accompagnement, à établir un plan d'action pour faire face au moins partiellement à ces difficultés, à identifier les alternatives possibles et à éliminer certaines, enfin à engager la mise en œuvre du projet.

En ce qui concerne la reconstruction d'une représentation de soi « positive », le dispositif de groupe est essentiel dans la mesure où il favorise les interactions, au niveau du groupe de formation tout d'abord, puis dans un contexte social plus large. Par son intermédiaire, les formés se découvrent des qualités, des compétences, des modes de fonctionnement relationnels, dont ils n'avaient pas forcément pris conscience, ou qu'ils avaient oubliés.

### **L'évaluation**

La complexité du contexte de l'insertion rend indispensable une évaluation tout au long du dispositif. Deux aspects nous semblent plus particulièrement importants : la phase de suivi et l'évaluation finale de l'action, à la fois d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Dans ses appels d'offre la DDTE (14) précise qu'un suivi est prévu à trois mois. Il s'agit d'une démarche statistique à travers laquelle le service public de l'emploi demande à l'organisme de formation le nombre de personnes reclassées à la sortie de l'action et trois mois après. Sont dites reclassées les personnes ayant trouvé un emploi sous quelque forme – et pour quelque durée – que ce soit, ou béné-

14 - Direction départementale du travail et de l'emploi.



ficiant d'une formation. Cette évaluation (15) – qui souvent s'effectue uniquement par téléphone dans le seul but de satisfaire au cahier des charges – ne prend pas en compte toutes les perspectives envisagées par les formés : ainsi une formation par correspondance pour évoluer professionnellement n'est pas reconnue par le service public de l'emploi comme une solution. Par contre, une personne qui pour des raisons d'urgence financière accepte un contrat à durée déterminée de trois mois est considérée comme reclassée, même si au bout de ce laps de temps sa situation redevient strictement identique à celle qui précédait la formation.

Pourtant cette période de suivi est essentielle ; les formés se retrouvent parfois dans une situation similaire à celle qui a précédé l'entrée en formation, ils ont des démarches à poursuivre, de nouveaux contacts à prendre. S'ils se trouvent à nouveau isolés certains se démobilisent rapidement. La mise en place d'un réel suivi évite une rupture trop brutale et participe au maintien des acquis comportementaux et représentationnels développés durant la formation, en particulier pour les personnes qui se trouvent à nouveau confrontées à une période de chômage. C'est pourquoi nous avons expérimenté une forme de suivi qui procède à la fois du désétayage progressif et de l'ancrage des étapes identifiées et choisies durant la formation. Il est agencé sous forme de rencontres successives, d'abord toutes les semaines, puis tous les quinze jours et s'effectue par demi-journées. Il s'agit pour chacun de faire le point sur ses démarches, d'échanger des informations, d'améliorer avec d'autres la réalisation de documents concernant sa recherche d'emploi. Il permet au formateur-expert d'aider les personnes à poursuivre un réel processus d'intégration, mais également d'effectuer une évaluation qualitative de son action, afin de la faire progresser et d'en améliorer la pertinence.

## **Les formations d'intégration : proposition de modélisation**

Nos années d'expérience comme conceptrices et animatrices de formations d'insertion nous ont permis de mettre en évidence plusieurs faits :

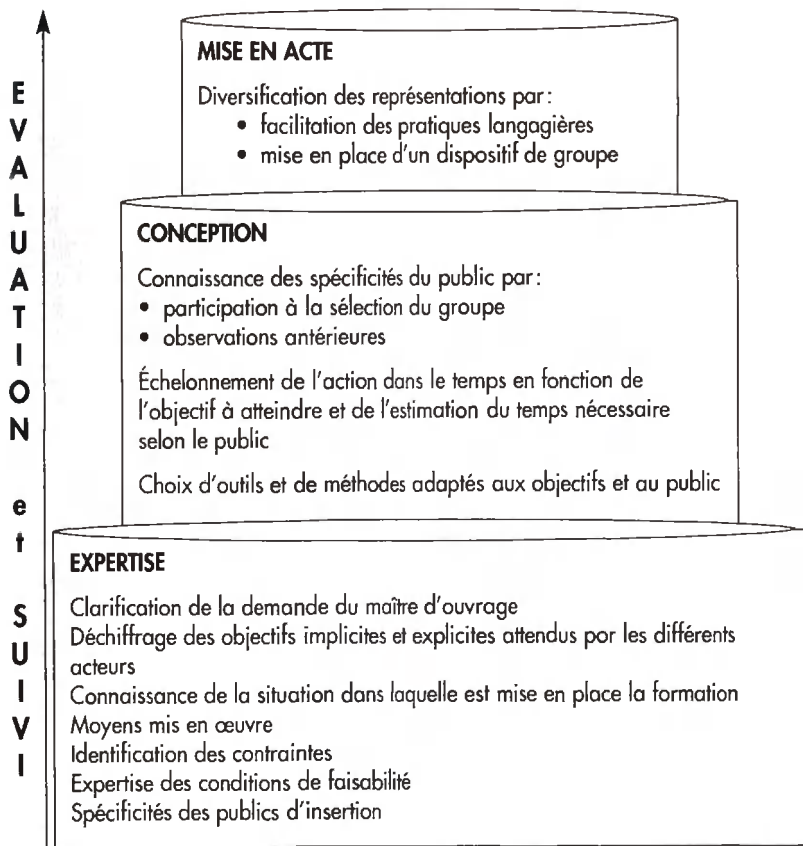
- la réussite des actions d'insertion dans une visée intégrative repose sur deux principes fondateurs : celui de l'existence d'un cadre précis – cadre théorique, méthodologique, et spatio-temporel – et celui d'une démarche globalisante qui favorise les échanges entre les formés, les différents agents du service public de l'emploi, et le formateur ;
- la mise en œuvre de ces formations nécessite une forme d'ingénierie spécifique qui exige la succession et la mise en lien de différentes étapes par le formateur-expert responsable du bon déroulement de l'action ;

---

15 - Importante pour l'organisme de formation puisque c'est elle qui, pour une large part, prédisposera les services pour l'emploi, à lui confier de nouvelles actions.

- cette forme de planification de l'action n'est pertinente que si les pratiques mises en œuvre par le formateur prennent en compte prioritairement les modes d'organisation et les techniques que nous avons préconisés, à savoir le dispositif de groupe, une organisation temporelle discontinue, la diversification des représentations et l'utilisation des pratiques langagières.

Ces principes sont résumés dans le schéma ci-après, qui met en évidence les différentes étapes de la mise en œuvre des formations d'insertion-intégration telles que nous les concevons.



Ces étapes sont indissociables. Elles s'intègrent dans une perspective globale, et il est important que le formateur puisse intervenir sur toutes les phases. Ainsi il sera davantage prêt à prendre en considération les différentes demandes et donc à proposer des éléments de réponse à des objectifs qui auront été négociés avec tous les partenaires. Sans être un « super formateur » qui seul supporterait le dispositif de bout en bout, le formateur-expert doit pouvoir, au même titre que l'ingénieur (16) identifier les demandes, étudier les conditions de faisabilité, concevoir le dispositif de formation, des outils pédagogiques adaptés, prendre en compte les coûts et les délais impartis, repérer et interroger les interlocuteurs les plus à même de répondre à sa demande. Il peut déléguer certaines tâches, mais c'est lui qui orchestre l'ensemble du dispositif. Pour ce faire, il doit bénéficier d'une formation de formateur adaptée et pertinente par rapport à ces objectifs.

## Une nouvelle professionnalité pour les formateurs

Avec l'augmentation du chômage et la multiplication des mesures, le champ de l'insertion est devenu un secteur d'activité en développement. Ainsi beaucoup de formateurs animent des formations d'insertion sans jamais avoir été formés, ni à ce domaine d'intervention ni à la spécificité des publics. Or toute situation de formation est singulière, et cette dimension est plus importante encore dans le champ de l'insertion : un champ mal défini, amalgamant sans analyse préalable des personnes dont le seul point commun est de se trouver privées d'emploi, et dans lequel nombre d'acteurs interviennent : acteurs institutionnels des services de l'État ou des services déconcentrés, travailleurs sociaux, formateurs, responsables d'organismes de formation, animateurs et chargés de mission aux titres aussi divers que leurs missions sont incertaines. C'est dans ce cadre pour le moins complexe que doivent évoluer des « formateurs d'insertion » qui ont pour mission impossible d'intégrer des gens que par ailleurs, beaucoup considèrent comme inemployable.

Les compétences souhaitables pour exercer des fonctions de formation ont été repérées à travers divers référentiels professionnels ou de formation initiale, il est donc inutile de les lister ici. Cependant certaines d'entre elles sont plus particulièrement essentielles dans le cadre de l'insertion. Ainsi l'adaptabilité vis-à-vis d'une situation est d'autant plus importante dans ces formations qu'un fonctionnement souple des sessions est indispensable, compte tenu de l'importance de la dimension d'écoute et des caractéristiques identitaires des formés. Le formateur doit être attentif à saisir toute velléité d'expression de leur vécu, et peut être amené pour cela à modifier

16 - Le métier d'ingénieur de formation n'existe pas actuellement. La convention collective des organismes de formation identifie comme statut le plus proche celui de « concepteur de formation ».

complètement le déroulement d'une séance. Par ailleurs, peut-être plus que dans d'autres types de formation, il doit saisir toute opportunité de faire passer des informations qui permettront aux demandeurs d'emploi de mieux appréhender la situation qu'ils vivent, les modifications et les exigences du marché du travail. L'adaptabilité n'exclut nullement le maintien du cadre formatif et la poursuite des objectifs négociés, elle se situe dans une tension permanente entre une capacité d'empathie et une rigidité qui exclurait toute forme de régulation du groupe, et ferait obstacle au développement des pratiques langagières et à la diversification des représentations. Cette recherche d'équilibre nécessite la mise en place de dispositifs et d'outils permettant l'expression des peurs, des ressentiments, des joies, des contraintes, des représentations... Une expression susceptible de remettre en cause les certitudes et les représentations du formateur, qui doit être préparé à cette éventualité. Une bonne connaissance de soi et une réflexion sur le rôle du formateur dans ce type d'action est donc indispensable pour toute personne qui envisage d'intervenir dans ce champ. La capacité à se remettre en cause est également essentielle dans la mesure où elle autorise les formés à exprimer leurs demandes que le formateur pourra accepter comme telles. En effet, lorsque les stagiaires n'ont pas de demande de formation et ne sont pas volontaires pour participer à l'action, il faut éclaircir leurs autres demandes et les prendre en compte ; certaines ne pourront pas trouver de réponse directe dans le cadre de la formation, et il est important que le formateur le signifie clairement.

La capacité à gérer les situations de crise et de rupture est également importante et doit être développée à plusieurs niveaux : d'une part ces formations, même si ce n'est pas leur visée, peuvent avoir une portée thérapeutique. Le formateur doit l'accepter pour y faire face sans peur autant céder à la tentation de la psychanalyse sauvage. Il doit également apprendre à gérer l'incertitude liée à la réalisation de tout projet, et accepter de laisser les formés dans une situation en devenir : il est fréquent que les personnes entreprennent durant la formation des démarches dont il ne connaîtra jamais l'aboutissement. Enfin il doit posséder une connaissance approfondie des spécificités des publics d'insertion ainsi que du contexte institutionnel dans lequel les actions sont mises en place, des attributions des différents services pour l'emploi, des conditions de financement et de rémunération des stagiaires.

## **Un impératif : une formation de formateurs spécifique**

Nous nous sommes demandé ce que devrait être une formation de formateurs adaptée à une pratique d'intervention dans le champ de l'insertion. En effet la relation formateur-formé se situe alors dans un contexte social, économique, politique, et non uniquement pédagogique, et il est indispensable d'aller au-delà des notions d'orientation et de bilan auxquelles se limitent parfois les formations actuelles. Par ailleurs,

la reconnaissance d'une formation spécifique est essentielle : les personnes qui animent ces actions sont souvent considérées comme des formateurs « bas niveau de qualification ». Pourtant leur travail nécessite une forme d'expertise telle que nous l'avons définie, et à laquelle les formations de formateurs actuelles préparent fort peu. C'est dans cette perspective que nous proposons ici des éléments de réponse. Nous avons d'abord pensé construire une formation complémentaire qui permettrait à des personnes ayant bénéficié d'une formation de formateur d'enrichir leur portefeuille de compétences. Malheureusement force est de constater que la plupart des formateurs travaillant dans ce domaine n'ont bénéficié d'aucune formation, ni générale ni spécifique, et sont peu préparés à gérer ce type d'action. Il nous paraît donc plus judicieux d'élaborer un dispositif innovant qui leur soit réservé.

Celui-ci concerne des personnes possédant au moins trois mois d'expérience dans le domaine de l'insertion et en poste au moment de la formation. Il s'appuie sur une formation expérientielle : c'est à partir du vécu des personnes en situation de travail que les contenus sont proposés, dans un va-et-vient constant entre l'analyse théorique et l'expérience sur le terrain, dans le cadre d'une alternance de type interactif. Le contenu global est prévu avant la formation, en lien avec les compétences à acquérir, mais non programmé. En effet, c'est au fur et à mesure des acquis, des expériences et des difficultés rencontrées en situation de travail que des concepts théoriques sont apportés aux participants afin d'éclairer leur pratique.

Comment mettre en œuvre un tel dispositif ? La durée de l'action est de deux ans ; les sessions de formation ont lieu en moyenne trois jours par mois. En effet, les contraintes de travail dans le secteur de l'insertion permettent rarement aux personnes de se libérer plus longtemps. De plus, trois à quatre séminaires peuvent être envisagés durant des week-ends, afin d'approfondir certains éléments de contenu. L'ensemble de la formation serait donc d'environ 300 heures par an sur deux ans. Afin de favoriser la diversité des échanges et des expériences, il nous semble souhaitable de constituer un groupe hétérogène et de travailler avec des formateurs intervenant avec des publics et sur des dispositifs différents. Chaque session est organisée selon la demande des participants. Pour ce faire, une semaine avant le regroupement, ceux-ci envoient au responsable de la formation des études de cas ou des demandes spécifiques en lien avec leur pratique. C'est en fonction de ces différentes demandes et en s'appuyant sur le récit qu'en font les formés en début de session que les contenus théoriques sont introduits et peuvent être interrogés. Ainsi les situations difficiles peuvent être analysées non pas pour les normaliser, mais pour éviter qu'elles ne se renouvellent. Ce qui n'exclut naturellement pas l'analyse des expériences réussies, pour en repérer les éléments et envisager leur transférabilité à d'autres situations.

Parallèlement à la participation aux sessions centrées sur des thèmes, il est important que les participants formalisent par écrit leurs pratiques professionnelles, et ceci dans une double perspective : communiquer et partager leurs expériences d'une part, évaluer leur parcours de formateur, d'autre part. Cette formalisation – individuelle – est l'objet d'un travail de groupe qui doit aider chacun à progresser dans sa démarche. Les groupes sont constitués en fonction de problématiques proches, qui peuvent concerner des outils, un dispositif original, une réflexion autour d'un point théorique, des propositions d'optimisation de méthodes ou de dispositifs existants, une analyse d'expérience réussie... Afin de favoriser la mise en œuvre de ce travail des séquences de méthodologie de l'écriture sont proposées aux participants.

Les contenus de cette formation sont exposés dans le schéma en fin d'article, qui fait référence à la modélisation d'une ingénierie de formation spécifique exposée précédemment.

En quoi cette formation est-elle innovante ? D'une part, elle s'adresse uniquement à des formateurs intervenant dans le champ de l'insertion, ce qui permet de prendre réellement en compte leurs besoins spécifiques ; d'autre part, ceux-ci deviendront des intermédiaires qui favoriseront la diversification des représentations des chômeurs sur une perspective de travail et non d'emploi. C'est parce qu'eux-mêmes auront pu diversifier leurs représentations à la fois de l'insertion et de l'activité professionnelle comme support d'intégration, qu'ils seront à même d'aider les demandeurs d'emploi à envisager leurs expériences professionnelles comme un parcours. Enfin, cette action privilégie des choix théoriques, des modes d'organisation et des techniques dont nous avons pu prouver la pertinence. Leur maîtrise permettra au formateur de devenir expert, c'est-à-dire de mettre en œuvre une ingénierie de formation adaptée à un objectif d'intégration à travers les quatre phases : expertise, conception, mise en acte, évaluation et suivi.

## Conclusion

On peut se demander pourquoi, devant la multiplication des dispositifs d'insertion, il existe si peu de formations de formateurs spécifiques. Deux types de facteurs expliquent cette désaffection dommageable. Les uns sont en lien avec la notion de client. Comme tout service, la formation se vend. Mais si nombreux sont ceux qui veulent devenir « formateurs », pour les motifs les plus divers, rares sont ceux qui choisissent réellement d'intervenir dans le champ de l'insertion par conviction personnelle : c'est plus souvent le hasard, la nécessité ou la saisie d'une opportunité d'emploi qui est à l'origine de leur « insertion professionnelle ». Durant cinq ans nous avons rencontré les profils les plus divers : diplômés d'économie, de droit, de français, de psychologie, de sociologie, une visiteuse médicale, un ancien curé, des secrétaires, des édu-



cateurs spécialisés, un responsable hôtelier, une aide soignante... Les profils sont aussi variés que les formations d'origine et les expériences professionnelles. Mais par ailleurs cet état des lieux – quelle que soit la valeur personnelle et professionnelle des formateurs – évoque une certaine forme de mépris du service public de l'emploi pour les publics concernés, pourtant nombreux mais peu prestigieux : à public « bas niveau de qualification », on propose des formateurs « bas niveau de qualification ». Et l'on peut se demander s'il n'existe pas un lien entre la situation souvent précaire de ces derniers et celle de certains formés, ceux que C. Nicole Drancourt nomme les instables, c'est-à-dire des jeunes qui ont beaucoup travaillé en dix ans, peu connu le chômage, mais multiplié le nombre d'emplois et de démissions. Quoi qu'il en soit, la distorsion entre d'une part, des évolutions inéluctables du travail et de l'emploi encore considérés comme supports du lien social, d'autre part la crise économique et le maintien global du nombre de chômeurs, implique une réflexion sur la formation des acteurs chargés de l'intégration.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

BOISARD P., COHEN D., ELBAUM M., GAULLIER X., LAVILLE J.-L., MICHTENBERGER Y., MÉDA D., MOTHE D., PERRET B. (1997). – *Le travail, quel avenir ?* Paris, Éditions Gallimard Folio, Coll. Actuel, 345 pages.

GOFFMAN E. (1974). – *Les rites d'interaction*, Éditions de Minuit, 230 pages.

GORZ A. (1991). – *Capitalisme, socialisme et écologie*, Paris, Édition Galilée, Coll. Débat, 237 pages.

MÉDA D. (1995). – *Le travail*, Paris, Éditions Alto Aubier, 358 pages.

### Revue

AUTÈS M. (1995). – « Genèse d'une nouvelle question sociale », *Éducatons*.

CASTEL R. (1995). – « Les naufragés de la société salariale », *Éducatons*.

GARRAUD P. (1995). – « La mise en œuvre des politiques de lutte contre le chômage par la formation : les contraintes du service public de l'emploi en France », *Revue sociologie du travail*, XXXVII.

HEYRAUD C. (1996). – « À l'interface de la démarche qualité et de l'ingénierie de formation : le cahier des charges », *Éducation permanente*, n° 126.

MERLE V. (1991). – « Les paradoxes de l'orientation professionnelle », *Éducation permanente*, n° 108.

#### GÉRER UN GROUPE

- Savoir gérer et animer un groupe
- Gérer les situations de crise et de rupture
- Mettre en place des dispositifs de médiation
- Veiller au risque de manipulation
- Savoir faire face à des situations difficiles (soûlerie, alcoolisme...)
- Orienter vers des structures

#### FAVORISER LES PRATIQUES LANGAGIÈRES

- Mettre en place un cadre permettant la prise de risques liée à la verbalisation
- Favoriser l'expression écrite
- Savoir prendre en compte et utiliser les différentes formes de discours

#### DIVERSIFIER LES REPRÉSENTATIONS

- Aborder la notion de représentation
- Faire émerger les représentations
- Favoriser le conflit cognitif
- Aider les formés à diversifier leurs représentations en mettant en place des dispositifs d'étaillage

#### AIDER À L'ÉLABORATION DU PROJET PROFESSIONNEL

- Aborder la notion de projet
- Identifier les conditions nécessaires à sa construction
- Savoir faire un bilan professionnel
- Repérer les différentes stratégies de réalisation du projet
- Où et comment s'informer sur les métiers ?
- Connaître les enjeux et limites des techniques de recherche d'emploi

#### METTRE EN ŒUVRE UNE INGÉNIERIE DE FORMATION

- Identifier les liens entre les acteurs
- Expertiser, concevoir, réaliser et évaluer une action de formation
- Préparer et exploiter les périodes de stage en entreprise
- Connaître et choisir les différents types d'outils utilisés en formation
- Créer des outils et les évaluer

#### CONNAÎTRE LES FUTURS PARTICIPANTS

- Informer, sélectionner, présenter un dispositif aux formés
- Connaître les différentes techniques d'entretiens
- Aider les personnes à verbaliser leurs attentes
- Travailler en partenariat avec les services publics de l'emploi

#### AMÉNAGER LE TEMPS

- Savoir gérer et s'adapter au temps imparti
- Adapter l'alternance entre travail collectif et démarche individuelles aux besoins de chaque groupe

#### ANALYSER LA DEMANDE

- Déchiffrer le cahier des charges
- Identifier le parcours institutionnel de l'appel d'offre à la mise en œuvre de la formation
- Identifier les contraintes et les conditions de faisabilité
- Identifier le demandeur
- Clarifier les objectifs
- Élaborer une première proposition

#### EXPLORER LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

- Identifier les différents acteurs et leur rôle respectif
- Connaître le fonctionnement du service public de l'emploi
- Connaître les dispositifs d'insertion et les mesures liées à l'emploi
- Négocier les objectifs et des moyens adaptés

#### CONNAÎTRE LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Différencier le travail et l'emploi
- Connaître les compétences demandées par les entreprises
- Connaître les nouveaux modes d'organisation du travail
- Explorer un bassin d'emploi local

#### IDENTIFIER LES SPÉCIFICITÉS DES PUBLICS D'INSERTION

- Aborder les notions d'insertion et d'intégration
- Connaître leurs caractéristiques communes
- Connaître les caractéristiques de publics spécifiques (demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes, illettrés...)
- Prendre en compte l'éloignement du marché de l'emploi et ses conséquences en termes de comportements

#### CLARIFIER SON PROJET DE FORMATION DANS LE CHAMP DE L'INSERTION

- Savoir remettre en cause ses propres représentations
- Analyser son parcours professionnel
- Clarifier le rôle du formateur d'insertion
- Analyser les différentes conceptions de la formation et se positionner par rapport à elles
- Apprendre à travailler en groupe