Les salariés de première ligne d'un Fongecif : un nouveau rapport au travail dans la prise en charge des usagers

The frontline employees of a Fongecif: a new relationship to work in users management

*Frontline-Mitarbeiter eines Verwaltungsfonds für individuellen Bildungsurlaub
'Fongecif': ein neuer Bezug zur Arbeit bei der Betreuung von Nutzern*

Los asalariados de primera línea de un Fongecif: una nueva relación con el trabajo en el trato con los usuarios

Solène Coursaget

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/4026>

DOI : 10.4000/formationemploi.4026

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 30 septembre 2013

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Solène Coursaget, « Les salariés de première ligne d'un Fongecif : un nouveau rapport au travail dans la prise en charge des usagers », *Formation emploi* [En ligne], 123 | Juillet-Septembre 2013, mis en ligne le 10 octobre 2013, consulté le 30 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/4026> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.4026>

Les salariés de première ligne d'un Fongecif : un nouveau rapport au travail dans la prise en charge des usagers

Solène Coursaget

Doctorante CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche) en sociologie au Centre Pierre Naville de l'université d'Evry-Val d'Essonne, sous la direction d'Emmanuel Quenson

Résumé

■ Les salariés de première ligne d'un Fongecif : un nouveau rapport au travail dans la prise en charge des usagers

Dans un contexte de mutations économiques et de montée du chômage, la question de la formation des adultes et de leur orientation, parmi une offre complexe, se pose. Cet article interroge les représentations professionnelles des acteurs des services de première ligne ou *front-office* (services en relation avec le public) d'un Fongecif (Fonds de gestion du congé individuel de formation), instance régionale de pilotage et de gestion de la formation, et le rapport qu'ils entretiennent à leur activité. Ces derniers se trouvent en effet confrontés à d'importantes transformations, à la fois internes et externes à la structure, qui questionnent leur rapport au travail.

Mots clés : Formation des adultes, Relation de service, Agent d'accueil

Abstract

■ The frontline employees of a Fongecif: a new relationship to work in users management

In a context of economic changes and rising of unemployment, the issue of adult education and vocational guidance among a complex system arises. This article examines professional representations of the front-office agents (service in relation to the public) of a Fongecif, a regional instance of training's governance and management, and their relationship to their activity. Indeed, these agents are facing significant changes, both internal and external to the structure, which question their relationship to work.

Keywords: adult training, service relationship, receptionist

Journal of Economic Literature: **M 54, L 84**

Traduction : *Auteur*

Le système de formation professionnelle fait actuellement l'objet de nombreux débats publics en France et en Europe, comme en témoigne la succession de rapports émis sur le sujet¹. Jamais les attentes à son égard n'ont semblé aussi fortes, la formation étant censée protéger les individus des risques de chômage et favoriser la compétitivité des entreprises tout en fluidifiant le marché du travail.

Cette actualité, à la fois sociale, économique et législative, met l'accent sur la nécessité d'un traitement individualisé des parcours, qui doivent désormais être « sécurisés », c'est-à-dire prémunis de toute rupture, à travers une maîtrise plus fine du processus d'orientation. Les Fongecif (Fonds de gestion du congé individuel de formation) détiennent une place prépondérante dans ce paysage, notamment parce qu'ils décident de l'accès à la formation individuelle sur un territoire spécifique et pour un public donné.

L'objectif de cet article est d'interroger ce maillon constitutif des relations formation-emploi, à un moment où le champ de la formation et de l'orientation est en pleine mutation, suscitant des incertitudes autour des missions attribuées aux Fongecif. Il s'agira de saisir le vécu des salariés en contact avec les usagers, afin d'appréhender les effets de ces transformations sur leur activité quotidienne et leur rapport subjectif au travail. C'est donc à l'expérience professionnelle subjective et à la question de son sens que nous avons choisi de nous intéresser.

Après avoir évoqué ces transformations et leurs effets sur l'action délivrée par les Fongecif, nous centrerons notre propos sur l'organisation du travail en première ligne (*front-office*), telle qu'elle est perçue par les salariés. Dans cette perspective, nous montrerons que l'ensemble des contenus d'emploi sont impactés par un processus d'intensification du travail et de diversification des profils d'usagers traités traditionnellement par la structure. Ces éléments nous permettront enfin de mettre en exergue d'une part, l'existence de visions professionnelles différenciées, résultant à la fois de parcours antérieurs qui ont contribué à façonner deux profils distincts d'acteurs et, d'autre part, une absence de langage collectivement partagé.

¹ Rapport de la Cour des comptes (2008), *La formation professionnelle tout au long de la vie*. Rapports de l'OCDE (2010), *Formation et emploi, relever le défi de la réussite ; Apprendre pour le monde du travail*. Rapport du CESE (2011), *40 ans de formation professionnelle : bilan et perspectives*. Rapport de l'Institut Montaigne (2011), *Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties*, etc.

Encadré 1

Méthodologie

Le matériau de cette recherche est constitué de dix-sept entretiens réalisés avec les professionnels des services en relation avec le public, appelés « *front-office* », par opposition à ceux du « *back-office* », en charge d'aspects administratifs et financiers. Avec 150 salariés, le Fongecif étudié compte parmi les structures les plus importantes de ce type ; il constitue un exemple emblématique des transformations qui traversent actuellement ce champ.

Notre objectif a consisté à prendre en compte les points de vue et les manières de percevoir la réalité de ces personnels en les articulant aux dimensions organisationnelles et bureaucratiques. Des professionnels de chacune des catégories de salariés impliqués au sein de l'espace dédié à l'accueil et au renseignement ont été rencontrés dans le cadre d'entretiens semi-directifs dont la durée n'a pas excédé une heure et demie. Ce guide d'entretien a pu être élaboré à partir de plusieurs réunions de travail, effectuées en amont avec des membres de chacun des services investigués. Réalisés sur le lieu de travail des enquêtés, durant la période estivale, et en accord avec la hiérarchie, ces entretiens se sont principalement attachés à questionner les représentations portées par ces acteurs à l'égard de leur activité professionnelle, de son évolution (organisation du travail, contenus de poste, rôle vécu et perçu au sein de la structure), et de leur pratiques vis-à-vis des publics dont ils assurent la prise en charge.

En revanche, à ce stade de la recherche, les organisations syndicales n'ont pas fait l'objet d'une interrogation spécifique. Les investigations nous ont conduit à sélectionner un échantillon représentatif des salariés des services enquêtés en termes d'âge, de sexe, d'ancienneté, de diplômes et de type de contrat de travail. Six conseillers en parcours professionnel, cinq chargés d'orientation et d'animation, deux documentalistes ainsi que quatre chargés d'information téléphonique ont donc été choisis. Pour procéder à l'analyse de contenu des matériaux récoltés, nous avons élaboré une liste de critères de pertinence afin de construire des classes d'équivalence thématiques entre les entretiens ; parmi ces classes, nous pouvons citer les pratiques concrètes déployées à l'égard des usagers, les valeurs professionnelles portées ou encore les représentations du public reçu. À la manière des méthodes proposées par R. Ghiglione et B. Matalon (1991), ce système de codage a constitué un guide de premier ordre dans l'organisation des données, leur interprétation et la systématisation de leur traitement.

11 D'une logique administrative et financière à une prise en charge du processus d'orientation

L'étude du rapport au travail des salariés nous paraît indissociable d'une analyse contextuelle de la structure à laquelle nous nous intéressons. Cet environnement de travail sera ensuite articulé et mis en relation avec l'activité vécue et décrite par les acteurs.

1.1 Les Fongecif : des structures inscrites dans un environnement fluctuant

Les Fongecif sont des organismes paritaires agréés par l'État, apparus en 1983, et chargés de la collecte et de la gestion des contributions des employeurs pour le financement du

Congé Individuel de Formation, du Bilan de Compétences², de la Validation des acquis de l'expérience³ et de la Formation hors temps de travail depuis 2009. Caractérisées par une implantation territoriale forte⁴, ces structures ont des compétences interprofessionnelles, leur champ d'intervention concernant la majorité des salariés du secteur privé⁵. Enfin, contrairement aux organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) qui gèrent les fonds destinés à la formation des salariés dans le cadre de démarches liées à l'entreprise⁶, les Fongecif prennent uniquement en charge les actions de formation à l'initiative des salariés ; ces derniers pouvant, en conséquence, opter pour une formation de leur choix sans lien direct avec leur poste de travail.

Avant tout chargés de l'instruction et du financement de formations, les Fongecif remplissent, depuis 1997, une mission d'information des financements (Ghaffari, Podevin, 2008), chaque salarié pouvant théoriquement recevoir des conseils individualisés sur l'élaboration de son projet professionnel, les dispositifs existants, les métiers ou encore les formations. Les Fongecif s'engagent alors vers une recherche croissante de proximité, aussi bien physique, géographique qu'organisationnelle ; ils façonnent peu à peu les outils d'une personnalisation de la « *relation de service* », censée s'ajuster à la pluralité des situations (Dubois, 1999)⁶. Plus largement, ces évolutions s'inscrivent dans un mouvement d'individualisation de la formation et de responsabilisation de l'individu à l'égard de son parcours professionnel ; la mise en place du droit individuel à la formation, en 2004, en est une illustration. Symbole d'une recherche de compromis dans l'articulation entre dimension individuelle et collective, ce dispositif se présente en effet comme la pierre angulaire d'un système au sein duquel les salariés, en disposant de nouvelles marges de manœuvre, seraient les principaux acteurs (Merle, Lichtenberger, 2001).

Se trouve donc posée, en filigrane, la question de la gestion des parcours professionnels des individus et des informations dont ces derniers disposent afin de s'orienter, rendant d'autant plus nécessaire un accompagnement en la matière. Il est vrai que ces transformations placent désormais les usagers au cœur des dispositifs, comme cela peut être le cas dans d'autres institutions sociales (Weller, 1999).

2 Loi du 31 décembre 1991.

3 Loi dite de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

4 Il existe un Fongecif par région qui anime un réseau départemental « de proximité » composé d'antennes fixes, de permanences ponctuelles et de points d'accueil et d'information. Ce réseau a été initié dans le cadre d'un partenariat établi avec les structures locales en charge d'une politique et d'une animation du territoire. Il permet au public de bénéficier d'une aide au montage de dossier de financement.

5 Il peut s'agir du plan de formation, du contrat ou de la période de professionnalisation, ou encore du droit individuel à la formation (DIF).

6 Le processus d'instruction d'un dossier est composé d'interventions successives. Un gestionnaire étudie la recevabilité du dossier et en chiffre le coût ; un conseiller intervient ensuite pour étudier le dossier afin de le présenter en commission paritaire, cette dernière décidant de la prise en charge ou non du projet. En amont, le salarié dispose de plusieurs prestations possibles : réunions d'information, ateliers ciblés ou encore entretiens individuels.

Les Fongecif ont progressivement été confrontés à la nécessité d'adapter leur offre de services. Récemment, deux nouvelles évolutions ont traversé le champ d'intervention de ces structures.

La première est relative à l'émergence d'un « droit à l'information et à l'orientation » promu par la loi de novembre 2009. Cette intervention du législateur tente d'encadrer un processus recouvrant des réalités transversales aux champs de l'éducation, de la formation et de l'emploi, dont la mise en place effective s'avère complexe. Elle renforce par ailleurs la responsabilisation des individus, en leur conférant un droit dont ils sont censés se saisir.

La seconde est liée à la nécessité, pour les Fongecif, d'affirmer leur place et leur rôle dans un champ éclaté et souffrant d'une faible régulation d'ensemble – phénomène qu'E. Verdier désigne par le terme de « *balkanisation* » (2010)⁷. En effet, les processus conjoints de territorialisation et de décentralisation ont fait évoluer les modes de gestion de l'action publique, à travers la volonté de mieux prendre en compte la diversité des situations d'un territoire, nouvel outil de lecture des inégalités sociales. Un foisonnement de contrats locaux a alors vu le jour dans des champs aussi variés que l'éducation, l'action sociale ou la santé, dont le but est de rassembler sur un territoire tous les acteurs susceptibles de relayer l'action publique. De fait, ils ont permis la multiplication d'acteurs dans la mise en œuvre de programmes d'orientation, d'accompagnement des jeunes et des salariés et de placement des chômeurs (Georges, 2007).

Renforcés par la demande croissante d'accompagnement et la diversité des sources d'information, ces processus ont participé à la création d'un marché de l'orientation, sur lequel des opérateurs privés se sont également positionnés pour effectuer des tâches auparavant gérées par des structures publiques.

La reprise en main par l'État de ce champ se manifeste actuellement par la volonté d'instaurer un guichet unique dans le cadre du Service public de l'orientation (SPO), accompagné d'un processus de labellisation des structures partenaires. L'objectif est de rendre visible l'information sur la formation et les métiers, avec la volonté de faciliter le service à l'utilisateur.

Ces évolutions mettent au jour une idéologie du travail sur soi qui impacte l'ensemble des espaces sociaux : il s'agit d'encourager l'individu à être l'acteur du pilotage de son évolution professionnelle, en mettant à sa disposition des outils susceptibles de favoriser son autonomie et sa capacité à décider de son avenir. On retrouve ici la montée en puissance d'un système de croyances valorisant la construction de soi et la réussite individuelle qui touche

⁷ Pas moins d'une vingtaine de réseaux publics (Pôle Emploi, AFPA – Association nationale pour la formation professionnelle des adultes –, Missions locales, Cités des métiers, Chambres de commerces et d'industrie, etc.) ou privés (Orient' action, Apprendre à réussir, etc.) interviennent selon des logiques de spécialisation de l'offre et des publics. Cette offre pléthorique conduit à l'existence d'une multitude de services, de procédures, de langages, et d'approches variées.

,le champ de la formation (Quenson, 2007) mais aussi, plus globalement, l'ensemble du champ de l'action sociale (Castel, 1995 ; Ion, 2005 ; Osty, 2003). L'introduction de nouveaux modes d'organisation, et l'hétérogénéité⁸ croissante des publics pris en charge impliquent de fait, pour les professionnels de terrain, une redéfinition progressive de leur mode d'intervention allant dans le sens d'une réduction de leurs marges de manœuvre par une rationalisation de leur activité (Cousin, 1996).

1.2 Vers une reconfiguration de l'activité des salariés du « *front-office* » ?

De nombreux chercheurs, à l'instar de S. Ebersold (2001), considèrent les dispositifs d'orientation et d'accompagnement, tels qu'ils sont conçus, comme les vecteurs d'une même logique entrepreneuriale consistant à encadrer les transitions professionnelles des actifs afin de maintenir leur employabilité. La politique du Fongecif étudié s'inscrit, selon nous, dans cette croyance qui érige l'orientation comme un moyen de « gérer les transitions » et de « sécuriser » les parcours. Aussi, la prise en charge de l'orientation permettrait au Fongecif d'encadrer ce processus et de contrôler l'interface entre la demande de l'utilisateur et le dépôt du dossier (Divay, Pérez, 2010). L'intégration de cette phase deviendrait donc un moyen efficace pour favoriser la conformité des demandes aux exigences internes du Fongecif, par un meilleur ciblage des projets. Il est aussi attendu de cette rationalisation une plus grande fluidification du processus d'instruction des dossiers, en réduisant l'incertitude et l'instabilité de certains projets⁹. En intervenant en amont de la formation proprement dite, les Fongecif tentent de faire évoluer leur positionnement sur le marché de l'orientation des adultes en cours de structuration. En effet, ils conservent leur rôle traditionnel en matière d'administration et de financement des actions, auquel s'ajoutent désormais des activités plus nouvelles d'orientation professionnelle. Cette hétérogénéité des missions impacte directement le travail des personnels du *front-office*.

Dès lors, dans quelle mesure ces derniers vont-ils investir cette mission d'orientation, alors qu'une part de leur activité reste dédiée à la gestion des dossiers ? Incités à répondre aux mutations de leurs publics et aux demandes de plus en plus fortes du corps social, comment vont-ils mettre en œuvre les missions différentes qui leur sont confiées ? Plus généralement, de quelle manière ce changement vient-il reconfigurer leur activité et questionner leur professionnalité ? Nous verrons que l'intégration de la mission d'orientation dans les activités se heurte à la nécessité, pour le Fongecif, de s'adapter à un contexte marqué par une intensification et une diversification des flux d'utilisateurs. Ces éléments renforcent les

8 Le constat d'un public aux caractéristiques socio-économiques (en termes d'âge, de niveau de diplôme, ou encore de catégorie socioprofessionnelle) plus fragilisées qu'auparavant est formulé de manière récurrente par les enquêtes, et vérifié lorsque l'on compare les rapports d'activité pour les années 2009 et 2012.

9 Dans cette perspective, certains Fongecif proposent des actions visant à préparer l'entrée des utilisateurs dans les dispositifs de formation et à limiter les abandons en cours de parcours. C'est le cas, par exemple, du Fongecif PACA (Provence Alpes Côte d'Azur), qui finance des prestations de « pré-VAE », pour développer l'accès au dispositif (Dépêche AEF, n° 158172, vendredi 18 novembre 2011).

crispations du personnel parce qu'ils tendent à substituer, dans l'activité quotidienne, des impératifs quantitatifs aux prestations qualitatives d'accompagnement revendiquées par les salariés.

2 | Des contraintes professionnelles exacerbées par une pluralité de facteurs externes

Cette partie est consacrée à l'analyse du travail des salariés tel qu'il est vécu et décrit au quotidien au *front-office*. Les résultats révèlent d'abord l'existence d'une division accrue du travail censée permettre à chacun de saisir sa position et la portée de son intervention dans le processus d'instruction d'un dossier de financement. Mais ils mettent en lumière la réalité complexe, pluri-contextuelle, dans laquelle s'inscrit le Fongecif étudié et qui déstabilise la perception professionnelle de ces salariés et impacte leur mode d'action.

2.1 Entre organisation bureaucratique et spécialisation fonctionnelle

Les services de *front-office* constituent un maillon essentiel des prestations prodiguées par le Fongecif. C'est là que s'accomplit la rencontre entre l'usager et l'organisation, censée prendre en charge ses demandes et besoins. Symboles du processus de rapprochement physique de l'usager avec les institutions qui s'est opéré depuis une dizaine d'années, ils sont également des lieux d'arbitrage et de sélection effectués par les salariés dans la situation d'interaction¹⁰. Pour l'ensemble des catégories de salariés évoquées, la relation directe au public, par son imprévisibilité et la charge émotionnelle qu'elle suppose, constitue la composante fondamentale de l'activité quotidienne, bien que chaque catégorie soit différemment exposée.

Parmi les quatre catégories d'acteurs concernés par l'accueil (physique ou téléphonique) des usagers, les chargés d'orientation et d'animation (COA) sont les premiers à intervenir. Leur activité se compose de deux missions principales : l'accueil du public et l'animation de réunions collectives et d'ateliers¹¹. Positionnés au cœur de l'espace, les COA fournissent

10 De nombreux chercheurs ont porté leur attention sur cette situation d'interaction productrice de normes et de comportements, à travers l'étude de la « *relation administrative* » à l'usager dans les services publics (Warin, 1997 ; Chevallier, 1983). D'autres ont donné une interprétation sociologique de ces métiers de la relation, en montrant leur complexité et leur spécificité, et les mutations organisationnelles et professionnelles qu'ils subissent (Demailly, 2008 ; Jeannot, 2010). Ils ont notamment révélé le développement quantitatif de ces professionnels, symbole d'une place de plus en plus importante de la relation psychologique au sein des rapports sociaux.

11 Les réunions d'information collective permettent de fournir à un groupe de personnes une information générale sur le rôle du Fongecif, les dispositifs existants et leurs conditions d'éligibilité et de financement. Les ateliers sont, quant à eux, ciblés sur une problématique en particulier et approfondissent souvent les aspects méthodologiques liés au projet. Ces prestations, proposées en libre accès, visent à favoriser une dynamique

un premier niveau de réponse aux usagers et les aiguillent vers les services appropriés. De la même manière, les chargés d'information téléphonique constituent un premier filtre et renseignent les appelants, qu'ils soient détenteurs de dossier, primo-appelants, employeurs ou organismes de formation. La mission principale de ces deux catégories d'acteurs consiste à identifier rapidement les demandes afin d'orienter les publics vers la structure ou l'interlocuteur correspondant.

Au sein de cet espace, une documentaliste assure la permanence d'un pôle informatique consacré à la recherche d'informations sur la formation. Son rôle n'est pas uniquement centré sur la gestion de fonds documentaires et le référencement des organismes de formation. Il comporte aussi une part importante de contact avec le public, consistant à animer l'espace informatique où les usagers peuvent choisir l'organisme de formation et le type de diplôme qu'ils souhaitent préparer. Il s'agit, pour ces professionnelles, de mettre à profit leur connaissance pointue de l'offre de formation et des structures existantes en transmettant une information qualitative et personnalisée. Parallèlement, les documentalistes effectuent une activité de veille autour du marché de l'emploi et de son évolution, à travers la création de dossiers thématiques. Ceux-ci visent à renseigner le public et les personnels internes sur l'état du marché du travail, les secteurs porteurs ou encore les métiers en tension.

Quant à la mission de conseil du Fongecif, elle est assurée par une équipe de conseillers en parcours professionnel qui rencontrent les salariés dans le cadre d'entretiens réalisés dans l'intimité d'un bureau. Ainsi, alors que les chargés d'accueil sont exposés au regard des usagers, les conseillers sont protégés par leur bureau lors de leur permanence à l'espace projet. Même s'il est vitré, ce lieu permet un relatif isolement par rapport aux regards de ceux qui attendent ; en outre, il permet aux conseillers de travailler en toute discrétion, que ce soit pour réaliser l'entretien ou pour régler un litige sans devoir se soumettre au jugement du public qui attend (Neuville, 1995). L'objectif de ces temps d'échanges est d'apporter un soutien dans la mise en oeuvre du projet professionnel de l'utilisateur. Le conseiller est alors chargé de mieux l'armer et de le rendre plus actif dans l'élaboration de son parcours. Outre ces entretiens, leur travail consiste également à analyser les dossiers en vue de leur présentation en commission paritaire (cette dernière se réunissant au moins une fois par mois afin de statuer sur les demandes de financement qui lui sont soumises), à animer certains ateliers et à participer à des groupes internes de travail. Leur temps de travail est aussi dédié aux visites effectuées auprès d'organismes de formation partenaires du Fongecif, et à des interventions sur d'autres plateformes d'information, telle que la Cité des métiers. Dans les faits, les conseillers se situent à l'interface de l'organisation et de ses partenaires.

Le Fongecif fonctionne donc sous la forme d'une organisation bureaucratique caractérisée par une division des tâches basée sur une spécialisation fonctionnelle et une hiérarchie des postes. En apparence, chaque catégorie d'acteurs sait quelle est sa responsabilité et

d'auto-prise en charge au sein de la structure.

le périmètre de son action (Weber, 1921). Mais la création de frontières organisationnelles constituerait un moyen de délimiter précisément l'espace d'intervention légitime de chaque acteur, la définition de ses missions et le rôle qu'il joue dans la gestion de la carrière du dossier (Ghaffari, Podevin, *op. cit.*). Dans le même temps, les salariés du « *front-office* » apparaissent interdépendants dans leur activité quotidienne, l'intervention de l'une des catégories d'acteurs ayant une influence sur les autres. Cette rationalisation des activités et la spécialisation accrue des salariés conduisent, paradoxalement, à la mise en œuvre de pratiques informelles pour y faire face (Crozier, 1971). Certains passent outre les prescriptions et règles et se ménagent des espaces de liberté vis-à-vis de l'organisation du travail, qui fixe pourtant de manière précise les moyens et objectifs qui leur sont assignés. Ces pratiques attestent de l'existence de manières d'alterner entre l'impersonnalité de la relation administrative et une attitude plus humaine. Elles illustrent la volonté de ces salariés de suivre les dossiers des usagers, pour donner du sens et de la substance à leur travail :

« Parfois, quand je vois le conseiller sortir du bureau pour recevoir la personne, je vais aller le voir avant qu'il la rencontre et lui dire, voilà, moi j'ai décelé cette difficulté, après tu vas voir si tu es d'accord ou pas parce que tu as plus de temps en entretien, et après on en reparle pour voir à quoi tout ça va mener. Mais l'organisation du travail ne nous permet pas d'avoir de vrais échanges, et de faire un point sur ce qui s'est dit en entretien. On peut inscrire une personne en entretien pour telle raison et en fait ce qui se passera avec le conseiller conduira à tout autre chose. » (Chargée d'orientation et d'animation, Femme)

L'analyse met à jour deux registres d'exigences auxquels doivent se plier les salariés. Elle souligne d'abord un contexte professionnel marqué par une organisation rigide, qui régit leur activité quotidienne. Au-delà des cadres formels, les missions de ces agents mobilisent des aspects cognitifs et comportementaux, à travers un travail visant à maîtriser leurs émotions ainsi que celles des usagers et à résoudre, par une succession de micro-ajustements, la contradiction entre standardisation et personnalisation du service. Après avoir décrit cet environnement spécifique, il est maintenant nécessaire d'évoquer les phénomènes qui participent à la transformation progressive de l'activité de première ligne. Une des composantes dominantes de cette évolution est la tendance à l'intensification du travail.

2.2 Une satisfaction au travail menacée par des transformations conjoncturelles et organisationnelles

Une forte implication au travail et une bonne volonté caractérisent la conduite des activités des salariés. Pourtant, pour certains, cette mobilisation s'effrite progressivement. En effet, la contradiction dans laquelle se situe la structure, à savoir maîtriser le processus d'orientation qui lui échappait pour partie, tout en prenant en charge un nombre croissant d'usagers, alimente un sentiment de déstabilisation, voire de perte de qualification. Dans ces conditions, de quelle (s) manière (s) les salariés apprécient-ils les effets de ces mutations sur leurs conditions de travail et quel est leur vécu ?

2.2.1 Une conscience professionnelle à l'épreuve de l'intensification des flux

Les quatre catégories de personnels perçoivent de manière négative la croissance du nombre d'usagers qui les conduit, au quotidien, à faire face à une gestion quantitative au détriment d'activités centrées sur la relation de conseil qu'ils valorisent pourtant. Entre 2008 et 2009, le nombre de visiteurs accueillis physiquement a crû de près de 20 %. Le nombre d'appelants a augmenté de 15 % sur la même période. Ce phénomène se poursuit en 2010, avec une augmentation de 10 % du nombre d'entretiens individuels réalisés et de 8 % de dossiers instruits par rapport à 2009. La structure a réagi à ces augmentations de flux en recrutant des personnels sous statut précaire qui représentent pratiquement la moitié de l'effectif total des conseillers en période haute.

L'identification de ce qui peut être interprété, à la manière de E. Hughes (1996), comme un travail noble, reconnu et valorisé, et d'un sale boulot, dont les tâches apparaissent fastidieuses, voire dégradantes, révèle que la notion d'accompagnement des publics est au centre de leurs revendications et cristallise l'ensemble des tensions. Le travail noble est constitué des aspects du travail en lien avec le conseil et l'accompagnement, revendiqués par tous mais diversement effectués dans les pratiques. Quant au sale boulot, il est composé de l'ensemble des tâches liées à l'augmentation des publics¹².

La rationalisation des procédures ainsi que la multiplication des contraintes temporelles impliquent, à leurs yeux, la réalisation de tâches « vides de sens » et « dénuées de valeur ajoutée humaine ». Ces processus sont identifiés par les salariés comme la cause d'un sentiment de perte de sens et de dévalorisation du travail. En fonction de sa position, chaque catégorie est diversement exposée et touchée.

Avec les chargés d'information téléphonique, les COA sont les premiers concernés par la prise en charge d'usagers plus nombreux. Ils se décrivent comme des passeurs d'informations réduits à gérer une file d'attente et à trier les usagers vers *le type de prestation visée*¹³ ; ils regrettent la superficialité des réponses offertes, d'autant plus que leur position

12 La valorisation de la quantité de flux gérés est perceptible dans la carte de vœux du Nouvel An élaborée par la structure. Le nombre d'appels, de visites, d'entretiens réalisés et de projets financés y est central et apparaît comme un gage de professionnalisme et du caractère incontournable du Fongecif en matière d'orientation des adultes. Dans le contexte actuel, il s'agit pour les différents organismes de montrer leur pertinence en avançant des preuves chiffrées quantifiables, donc irréfutables. En revanche, cette carte ne mentionne aucunement le temps consacré à l'accueil, l'accompagnement individuel ou encore l'aide fournie aux bénéficiaires.

13 En cela, les pratiques qu'ils décrivent peuvent être rapprochées des méthodes de profilage des demandeurs d'emploi mobilisées par les politiques dites « actives » du marché du travail, notamment aux Etats-Unis dès les années 1990, puis dans une majorité de pays anglo-saxons. Il s'agit de prévenir le chômage de longue durée en identifiant les demandeurs d'emploi « à risque », à qui l'on doit fournir l'aide la plus intense, véhiculant une logique d'individualisation des parcours et une recherche accrue d'adéquation entre les mesures prises et les besoins des demandeurs d'emploi (Debauche, Georges, 2007). Cette activation aboutit paradoxalement à une exclusion de certains bénéficiaires. Aux dires des enquêtés, ces derniers semblent démunis par rapport à l'injonction qui leur est faite de s'impliquer dans la construction de leur parcours de formation et

de première ligne et la polyvalence qu'elle implique les rendent, selon eux, légitimes pour adopter un regard global susceptible de servir les intérêts du public.

De même, les chargés d'information téléphonique composent avec une productivité imposée et explicitée dans leur fiche de poste¹⁴, et subissent la pression directe du public. Ces éléments viennent confirmer les apports de certaines recherches sur la rationalisation des procédures dans ces contextes de travail, révélant l'existence de dispositifs de contrôle chiffrés et la volonté de normaliser les pratiques pour accroître la performance (Calderon, 2006 ; Delaunay, Lechat, 2003).

Les conseillers sont doublement impactés par cette augmentation des flux. D'une part, l'organisation des entretiens, sans rendez-vous, les place face à la nécessité de gérer une file d'attente fluctuante lors de leurs permanences. À cela s'ajoute le nombre croissant de dossiers à instruire en vue de leur présentation en commission paritaire. Selon nous, la multiplication de ces situations, où l'équilibre entre qualité et quantité est fragilisé, nourrit l'impression de superficialité et de dévalorisation :

« Quand on a la liste des gens en attente, on se dit ça va être difficile. C'est le coup de stress, surtout par rapport à cet aspect quantitatif du dossier, parce que toute notre activité est réglée autour de ça. C'est-à-dire qu'on a un nombre de dossiers à faire par mois, il y a des mois où on a énormément de dossiers à traiter. Et là, on a l'impression de faire du travail à la chaîne. Pour moi, le qualitatif s'effrite totalement au profit de "il faut absolument que j'atteigne mon objectif". » (Conseillère en parcours professionnel, Femme)

L'intensification du travail n'épargne pas les documentalistes. Celles-ci sont également confrontées à une certaine insatisfaction engendrée par une impression de superficialité et une gestion d'humains aux histoires complexes.

Plus généralement, c'est l'ensemble des personnels rencontrés qui évoque un développement exponentiel de la structure, impliquant un rythme de travail dense doublé d'une dégradation qualitative de leurs missions. Ces éléments constituent autant de facteurs potentiels de risques psychosociaux identifiés, susceptibles d'impacter la santé psychique et physique de ces agents¹⁵.

ne peuvent pas bénéficier d'un véritable accompagnement.

14 Il s'agit d'un objectif de temps moyen par appel qui ne doit pas excéder trois minutes. Ce dernier est le fruit du calcul, par la hiérarchie, de la durée moyenne des appels de l'année précédente.

15 Le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé propose, à cet égard, un panorama complet des risques d'origine psychosociale.

2.2.2 Des publics moins qualifiés

La volonté du législateur et des partenaires sociaux de former davantage des publics caractérisés par de bas niveaux de qualification¹⁶, et souvent peu mobilisés autour des problématiques de formation, affecte directement l'activité des salariés¹⁷. Cet élargissement induit une confrontation plus courante avec des usagers vivant dans des conditions de précarité sociale, économique et culturelle. Sans pour autant identifier l'origine précise de ce processus, le constat est néanmoins collectivement partagé. Nombreux sont les salariés qui s'avouent peu outillés pour faire face aux besoins multidimensionnels de ces populations, témoins malgré eux du découplage croissant qui existe entre les situations vécues par les usagers et les actions qu'ils conduisent ; d'où la présence de stress et parfois d'autres affects négatifs.¹⁸ De leur point de vue, seul un surcroît de temps permettrait de guider ces usagers et de rendre lisible une offre de formation toujours plus opaque.

Plusieurs évolutions s'enchevêtrent donc et complexifient la posture professionnelle et identitaire des salariés du *front-office*. Ces derniers sont pris dans un paradoxe : celui de rester fidèle à leur éthique avec le souhait de rendre humain le travail, tout en répondant aux impératifs gestionnaires engendrant une pression coercitive sur leur activité. C'est, en fait, la dégradation vécue de la qualité du travail, conséquence de la massification des flux, qui semble être l'élément central du malaise grandissant. Certains aspects internes, relatifs à des choix politico-financiers, méritent également d'être pris en compte dans cette analyse ; ils affectent en effet les perceptions du personnel quant au rôle qu'ils jouent dans l'organisation.

2.2.3 Externalisation et parcellisation des tâches : vers une perte de sens du travail ?

Face à ces mouvements conjoints d'intensification des flux et de diversification des publics, le Fongecif a été amené à ajuster son offre de services en développant de nouvelles prestations, issues d'un ciblage des différents segments de publics reçus par la structure et d'une identification de leurs besoins respectifs¹⁹. Mais pendant la période de réalisation de l'en-

16 L'une des innovations majeures introduites par la loi de novembre 2009 consiste à remplacer le Fonds unique de péréquation (FUP) par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP). Ce fonds est alimenté par un prélèvement de 5 à 13 % sur les contributions des employeurs. Il s'agit d'assurer le financement d'actions de qualification ou de requalification pour des salariés et des demandeurs d'emploi.

17 À partir du rapport d'activités 2009 du Fongecif étudié, le portrait des bénéficiaires peut être précisé. Ce document révèle que 78 % d'entre eux sont ouvriers ou employés, 68 % ont entre 30 et 49 ans, et 84 % possèdent un niveau initial inférieur ou égal au niveau III (BTS, DUT). En deux ans, on note une augmentation de cinq points du nombre d'ouvriers ou employés dont le dossier a été accepté et de deux points des bénéficiaires âgés de 30 à 49 ans.

18 Nous pouvons relater ici l'exemple d'une chargée d'orientation et d'animation qui nous a expliqué son sentiment de culpabilité face à des usagers étrangers, perdus et maîtrisant mal la langue française.

19 C'est le cas de la prestation visant à soutenir la création d'entreprise. Celle-ci vient compléter un atelier méthodologique réalisé en interne par un partenaire et s'effectue ensuite hors de la structure.

quête de terrain, certaines de ces prestations ont été confiées à des organismes extérieurs sélectionnés selon une procédure d'agrément rigoureuse²⁰.

C'est dans ce cadre qu'a été initiée, en 2009, une prestation d'accompagnement renforcé (AR) à destination de publics dont l'éloignement social, économique et culturel rendait l'accès à la formation particulièrement complexe. Cette initiative a suscité de multiples réactions parmi les salariés du Fongecif, et particulièrement chez les conseillers. Désireux de s'investir pleinement dans la mission d'accompagnement des publics, qui leur procure une utilité au sein de l'organisation et leur permet de suivre les parcours des usagers dans leur globalité, ils expriment, vis-à-vis de ce dispositif, un sentiment de dépossession ; ils estiment en effet être dessaisis de la dimension noble qui caractérisait, à leurs yeux, leur activité. Ainsi, avant la mise en œuvre officielle de l'AR et sa prise en charge externe, les conseillers avaient déjà le sentiment d'effectuer une prestation d'accompagnement, sous la forme de bricolages et d'ajustements non reconnus par la structure (allongement de la durée de l'entretien, approfondissement de certains aspects, aide à la recherche d'adresses ou de contacts téléphoniques, etc.) Il est vrai que l'acte de conseil qu'ils exercent en entretien individuel, si difficile à appréhender et à quantifier, leur octroie certaines marges de manœuvre, ce qui se déroule en entretien restant totalement obscur pour l'organisation (Castel, 2010) :

« Il y a un cadre de référence²¹, c'est évident il faut quand même qu'il y ait une harmonisation par rapport à ce que la personne vient chercher et ce qu'on est censé lui apporter ; après, on procède en fonction d'outils qui nous paraissent intuitifs²², chacun développe sa propre pratique. Mais c'est marrant parce que j'ai l'impression que le regard extérieur, même dans les autres services en interne, voit l'entretien comme un mystère. » (Conseillère en parcours professionnel, Femme).

Aussi, le choix du Fongecif de sous-traiter l'AR a été interprété comme une externalisation de cette mission d'accompagnement²³. De fait, beaucoup de ces salariés se décrivent désormais comme de simples prescripteurs de formations, dans la mesure où ils sont en charge

20 Celle-ci consiste à contrôler l'activité de l'organisme sur la base du respect d'un cahier des charges et d'une charte qualité.

21 L'entretien suit une trame constituée de trois grandes étapes. Il s'agit d'abord de clarifier le projet professionnel de l'usager, puis de l'affiner autour d'un métier, en se basant notamment sur ses goûts, ses motivations et ses compétences, et de le confronter par la suite à la réalité du marché du travail.

22 Pour la réalisation des entretiens individuels, les conseillers peuvent s'appuyer librement sur une palette d'outils psychotechniques destinés à affiner les choix professionnels des usagers, parmi lesquels nous pouvons citer le MBTI (Inventaire typologique de Myers-Briggs), la programmation neurolinguistique ou la typologie de Holland.

23 Par « externalisation », nous désignons le processus qui consiste à confier à un prestataire des tâches auparavant réalisées en interne. Or, rappelons-le, ce processus ressenti et souvent évoqué en entretien est inexact, puisqu'il ne s'agit pas, dans les faits, d'une externalisation, mais plutôt de l'apparition d'une nouvelle prestation. Ce décalage entre la réalité objective et le vécu des salariés montre bien que ces derniers prenaient eux-mêmes en charge l'accompagnement des publics les plus éloignés de la formation.

du diagnostic établi lors de l'entretien avec l'utilisateur mais se voient refuser l'accès au travail qualitatif consistant à l'accompagner dans sa démarche d'évolution. Une contradiction est donc perçue par les personnels : alors que la fonction conseil est mise en avant dans les discours et la communication du Fongecif, qui met en exergue sa capacité à accompagner de manière personnalisée le bénéficiaire dans son évolution professionnelle, la prise en charge de cette dimension par des prestataires externes dépossède progressivement le personnel de cette dimension.

Les documentalistes expriment elles aussi le sentiment d'une dépossession de leur activité. C'est en effet autour de la mission de référencement de l'offre de formation que gravitent leurs missions principales, à savoir renseigner les usagers et s'informer sur les organismes de formation et les diplômes préparés afin de délivrer une information actualisée. Or, le lien existant entre ces tâches est mis en cause par l'apparition d'une base de données auto-gérée par les organismes de formation qui remplissent désormais eux-mêmes les données demandées. Ainsi, les documentalistes ont l'impression de perdre le contrôle de l'information qu'elles continuent pourtant de délivrer sans pouvoir en vérifier la véracité. De fait, elles vivent cette transformation du circuit traditionnel de l'information comme une perte de crédibilité dans la mesure où elle entraîne une remise en question de leur responsabilité vis-à-vis de l'utilisateur :

« Puisque on peut présumer du bien-fondé de ce que les organismes inscrivent, on peut aussi hélas, c'est ce qu'on constate tous les jours, voir qu'il y a quelques fantaisistes ! Or, la fantaisie dans la manière de concevoir la base de données, c'est très dangereux, puisque ça veut dire que le salarié, qui est livré à lui-même dans une jungle qu'il ne connaît pas, peut croire à tout. »
(Documentaliste, Femme)

Alors que certaines dimensions de leur activité leur échappent et les détournent de leur métier, les salariés assistent parallèlement à une accumulation de tâches de diverse nature qui participent à un sentiment de fragmentation du travail, connu depuis longtemps chez les ouvriers de l'industrie (Friedmann, 1956). Les entreprises de services sont donc touchées par ce processus qui contribue à métamorphoser les obligations et les contraintes du travail, ainsi que les contenus et le sens que les salariés accordent à leur fonction (Durand, 2004).

Les conseillers sont les acteurs les plus concernés par cet élément qui se caractérise par un émiettement de leurs tâches. Ils peuvent être en relation avec le public, puis en déplacement à l'extérieur²⁴, se consacrer ensuite à l'instruction de dossiers pour enfin participer à un groupe projet. La cohérence entre ces différentes missions n'est ni perçue, ni explicite ; bien au contraire, cet élargissement contribue à développer un sentiment de morcellement et d'éclatement des fonctions. Cumuler ces tâches peut prendre plusieurs heures

²⁴ Ces déplacements s'effectuent dans le cadre de visites d'organismes de formation et d'interventions dans d'autres structures telles que la Cité des métiers ou la plateforme pour l'emploi aéroportuaire de Roissy (STEP).

et donne l'impression à ces professionnels de ne pas pouvoir se consacrer à l'essentiel de leur mission. Selon eux, la polyvalence ne se traduirait pas par plus de connaissances des processus, mais par l'obligation de réaliser des tâches supplémentaires et perçues comme déconnectées :

« Il y a quand même notre identité professionnelle qui, à mon avis, est éclatée, par rapport à nos multiples missions... Mais peut-être qu'on n'a pas une visibilité politique globale, simplement. Par exemple, de nous dire "allez en visites collecter de l'information, ça va vous enrichir etc.". Pour moi, l'idée d'identité professionnelle, elle ne se construit pas là. Peut-être que je me trompe, mais je n'ai pas vu le sens de tout ça. Parce qu'on intervient sur des petits bouts, on ne voit pas la concrétisation de tout cela. On est censé la voir si, par rapport à la qualité de l'offre de formation par exemple, on est un maillon de la chaîne pour la collecte d'informations. Mais du fait de cette polyvalence, au bout d'un moment, on mélange les casquettes. » (Conseillère en parcours professionnel, Femme)

Ainsi, la définition construire par les salariés autour de leur rôle dans la structure est menacée. En outre, ces formes d'organisation rendent les frontières du travail de plus en plus floues. Elles complexifient aussi tout recul et toute visibilité sur les perspectives de moyen et long termes. À l'aune de ces observations, on constate la modification progressive du vécu au travail des salariés du *front-office*. Les changements qui surviennent participent d'une remise en cause de leur zone de confort respective, caractérisée par une cohérence dans les tâches effectuées, et contribuent à instaurer une insécurité grandissante (Durand, *op. cit.*). Au-delà, ils risquent de transformer ces travailleurs en exécutants de première ligne situés en bout de chaîne, chargés de s'accommoder des contradictions organisationnelles et dont le travail réel ne serait pas reconnu (Divay, 2008). On retiendra donc l'influence de l'ensemble de ces facteurs qui, par leur combinaison, pèsent sur l'activité professionnelle et la satisfaction que ces personnels en retirent.

3 | Gérer des flux ou accompagner des usagers ?

Cette section vise à identifier comment ces salariés vivent leur activité, affectée par des changements conjoncturels et organisationnels. Elle questionne la manière dont ces derniers décrivent leurs pratiques et comment ils interprètent leur métier. Il convient d'abord de mentionner la croyance investie dans l'utilité de la formation professionnelle comme correcteur social de trajectoires individuelles discontinues. Même si les degrés d'adhésion varient, cette vision unit les salariés autour d'un même souhait : celui de divulguer, de manière neutre et équitable²⁵, une information pertinente et personnalisée. Néanmoins, à

²⁵ L'idéal de justice et de traitement équitable du public est une valeur de référence pour ces salariés, que l'on retrouve également parmi les agents de services publics (Dubois, 1999).

partir de ce socle de valeurs viennent prendre source des représentations différentes quant à la professionnalité de chacun ; ces façons de concevoir leur poste et d'explicitier leurs pratiques étant le fruit de vécus personnels et professionnels divergents. Deux profils typiques peuvent être mis à jour, révélant des positionnements différents face aux préoccupations liées à l'intensification des flux et leur diversification²⁶.

3.1 Des salariés gestionnaires

Un premier profil s'apparente aux salariés gestionnaires. Dans la situation d'interaction, ces derniers orientent leurs actions vers une application du modèle de gestion décidé par la direction. Ayant, pour certains, exercé comme consultants ou psychologues du travail, ils ont déjà expérimenté la rationalisation des procédures d'orientation et la logique fondée sur l'efficacité des services. Ils sont susceptibles de réinjecter à leur poste le fruit de ces expériences²⁷. Quoi qu'il en soit, les salariés de ce profil expliquent pratiquer une information et une orientation peu individualisées. Leur discours tend à montrer qu'ils opèrent une mise à distance assumée de la dimension sociale dans la relation à l'usager, les conduisant à effectuer une orientation de flux plus que d'individus distingués de la masse :

« Très clairement, moi aujourd'hui, je gère des flux. Je m'arrange pour que la file d'attente soit la plus fluide. Parce que c'est une nécessité ; par ailleurs, je ne pense pas que cela soit véritablement un problème, à partir du moment où je pense que l'orientation ne se limite pas uniquement à la file d'attente et à la discussion ici au comptoir. [...] Mon but, c'est que j'oriente vers des prestations collectives, individuelles si je sens que la personne que j'ai devant moi est dans un autre besoin, mais je gère du flux oui, avant tout. » (Chargé d'orientation et d'animation, Homme)

Leur discours relativement peu critique semble traduire une appropriation des critères de productivité qui régissent leur activité et l'adoption de comportements qui s'y conforment :

« Dans notre relation avec le salarié, il n'y a pas d'approfondissement. On ne fait pas d'accompagnement, pas de suivi. On n'a pas le temps de toute façon ! C'est vrai que le conseiller qui a envie de faire de l'accompagnement, effectivement il ne peut être que déçu. Moi ça ne me dérange pas du tout [...]. Au contraire, je dirais que moi ça m'arrange bien ». (Conseillère en parcours professionnel, Femme)

26 Recourir à l'outil typologique signifie mettre en avant la complexité des situations, mais aussi opérer inévitablement une forme de simplification des éléments observés. Dans le cas présenté ici, les deux tiers des enquêtés se répartissent parmi les profils de gestionnaires et d'accompagnateurs. Pour le reste de l'échantillon en revanche, les pratiques sont plus fluctuantes, moins tranchées. Elles dépendent notamment de l'état de la file d'attente et de leur charge de travail qui les oblige à revoir leur positionnement.

27 Ces profils gestionnaires révèlent l'existence de choix opérés par le Fongecif dans le cadre de sa stratégie de recrutement et, de façon plus générale, de positionnement. Ils peuvent être compris comme un signe de la volonté de s'orienter davantage vers une rationalisation interne du traitement des dossiers.

Pour eux, il est possible de gérer l'aspect quantitatif des demandes sans entrer en contradiction avec leur éthique professionnelle, c'est-à-dire sans que cette situation n'engendre de frustration ou de déception. Cela laisse penser que leur sentiment d'épanouissement professionnel n'est pas lié à un traitement individualisé et qualitatif des usagers.

3.2 Une posture d'accompagnateur, proche du travail social

Le second profil, majoritaire dans l'enquête, réfère aux accompagnateurs. Ce profil se distribue, pour moitié, parmi des salariés dont les expériences se caractérisent par l'omniprésence du travail social. Le secteur de la formation s'est ouvert à eux dans un second temps ; cette bifurcation étant liée à une meilleure connaissance ou une découverte de cette activité. Attentifs à l'utilité sociale que leur procure leur fonction, à l'aide et au service qu'ils peuvent rendre, ces salariés n'ont pas connu – ou succinctement – d'expériences en entreprise et envisagent plutôt une évolution vers le secteur associatif, en conformité avec l'importance accordée à la relation humaine.

L'autre moitié des salariés de ce profil a connu une période de rupture professionnelle – licenciement, difficulté d'insertion sur le marché du travail, etc. – conduisant à un abandon de leurs projets initiaux. Leur parcours est souvent décousu parce qu'interrompu par des périodes de chômage ou de reprise d'études qui s'accompagnent de nombreuses remises en question. Ces salariés ont l'expérience psychologique et sociale du processus de reconversion professionnelle, souvent subie plus que choisie, et de son impact identitaire. Ils s'appuient donc sur leur vécu pour renseigner le public et faire face aux problématiques particulières :

« On insiste sur la notion de projet, sur le fait de bien connaître le métier pour lequel on voudrait se former, de ne pas vivre dans un mythe, ce genre de choses, ouais ça aussi je peux en parler. J'ai commencé à travailler dans la presse, on se fait une super image de journaliste, Tintin et machin, et en fait il y a vachement de précarité, le salaire je ne sais même pas si on peut parler de salaire, il y a des conditions de travail. ... Tout ça, c'est du vécu. » (Chargé d'orientation et d'animation, Homme)

Cette expérience de la reconversion semble constituer, pour le Fongecif, une qualité primordiale permettant aux salariés de comprendre, pour les avoir expérimentées, les difficultés auxquelles l'usager est confronté dans sa démarche.

Pour autant, dans la pratique, ces personnels sont pris au quotidien dans des injonctions qu'ils perçoivent comme contradictoires. Dans le traitement des files d'attente, ils tentent de défendre, coûte que coûte, leur identité professionnelle de personnels compétents dans l'administration des procédures d'orientation des adultes. Ainsi, leurs pratiques et valeurs sont questionnées par d'autres modes d'action : augmentation des impératifs institutionnels et du travail prescrit, logique de prestation de services, travail dans l'urgence, etc.

Ce référentiel rompt avec le modèle professionnel dont ils étaient porteurs :

« La personne qui a des difficultés de compréhension, quand elle assiste à une réunion, on se doute qu'elle va être perdue. Le but c'est de ne pas la laisser repartir. J'insiste en disant « Revenez nous voir et on fait un point ». Et quand elles reviennent, je vais essayer de leur faire rencontrer un conseiller. Mais le souci, c'est qu'on a que trois conseillers de permanence, des fois même que deux, et à partir du moment où il y a six inscrits, on ne peut plus en inscrire d'autres. Voilà je pense qu'il y a une frustration, quand on est face à ces situations. » (Chargée d'orientation et d'animation, Femme)

Côtoyant la précarité, directement confrontés à l'inquiétude des usagers, à leur demande d'écoute, voire de compassion, ces salariés ont conscience de l'influence de leur action sur les destinées individuelles. Pour cela, ils se vivent comme des promoteurs de l'accomplissement personnel et professionnel. Sensibles au contact humain et à l'idée de procurer un service de qualité, ils se sentent investis d'une « mission » humaniste et estiment répondre à une véritable attente sociale :

« Pour moi la formation c'est vraiment important, [...] c'est pour ça que je me suis dit, je ne sais pas trop si c'est une erreur aujourd'hui, mais je me suis dit que j'allais aller dans le monde des OPCA, des OPACIF, parce qu'effectivement, il faut faire grandir les gens et la formation est un excellent moyen de le faire. » (Conseiller en parcours professionnel, Homme)

Conclusion

Ainsi, face à l'augmentation du nombre de dossiers, les acteurs des services des Fongecif de première ligne voient leur rôle de gestionnaire s'affirmer davantage, dans un contexte organisationnel qui prône la rationalisation et l'efficacité. Pour eux, l'enjeu est de parvenir à apporter une aide collective et de qualité, susceptible de traiter les flux tout en assurant la personnalisation des réponses. C'est à ces professionnels que revient la tâche de répondre aux besoins individuels et de prendre en compte la contrainte administrative.

L'analyse de leurs représentations, situées à la croisée de la réalité de terrain et des logiques de prescription, montre combien leur investissement personnel et l'implication qui en découle se trouvent mis en cause par la pression accrue des flux et du temps. Pour la plupart d'entre eux, ce contexte rend difficilement supportable l'augmentation de la charge de travail et entretient le sentiment qu'on leur donne des moyens inadaptés pour mener à bien leur mission, celle d'accompagner les individus dans et hors de la structure.

Deux profils de salariés se distinguent, révélant l'existence de mode d'articulation et de dissociation dans les dimensions à la fois techniques et éthiques de la relation à l'utilisateur. Dans le but d'assouvir leur désir d'utilité, certains salariés passent outre l'organisation du travail qui fixe pourtant les conditions d'exercice de leur mission. D'autres, par le biais de compromis, ajustent leurs pratiques afin de s'adapter à ces nouveaux impératifs, le temps accordé à l'utilisateur dépendant alors de l'état de la file d'attente.

Dans tous les cas, la question du sens de la pratique se trouve posée pour ces acteurs et ne saurait diminuer à l'avenir, face à la modification des modes de prise en charge des usagers. Celle-ci engendre des contradictions qui, articulées autour de la définition du « travail bien fait », questionnent une éthique professionnelle fragilisée par une période de changement majeur.

Cette situation, si elle perdure, est susceptible d'engendrer plusieurs conséquences. Elle peut donner lieu à un essoufflement de la part des salariés, notamment les « accompagnateurs », sensibles à la dimension d'écoute et de conseil. En outre, s'ils modifient leurs pratiques vers une dimension gestionnaire plus affirmée, ces derniers peuvent alors renforcer l'exclusion des bénéficiaires démunis et l'exacerbation des inégalités d'accès à la formation, malgré un discours ambiant en faveur de sa généralisation.

■ Bibliographie

- Calderon J. A. (2006), « La place du travail dans la restructuration productive. Le cas des centres d'appels », *Formation Emploi*, n° 96, octobre-décembre, Marseille.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris.
- Castel R. (2010), *Le travail social à l'épreuve du retour de l'incertitude*, Colloque du 25 février 2010, Rouen.
- Chevallier J. (1983), « L'administration face aux usagers » in CURAPP, *La communication administration-administrés*, pp. 13-60., PUF, Paris.
- Crozier M. (1971), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris.
- Debauche E., Georges N. (2007), *Construire un modèle de profilage des demandeurs d'emploi : défi statistique ou défi politique ?*, CEE, n° 91, 35 p.
- Demailly L. (2008), *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.
- Divay S. (2008), « Psychologisation et depsychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, n° 17, pp. 55-66.
- Divay S., Pérez C. (2010), « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail », Dossiers, *L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions*, *Revue SociologieS*.
- Dubois V. (1999), *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, *Economica*, Paris, 208 p.
- Dujarier M.-A. (2006), *L'Idéal au travail*, Éditions Le Monde, PUF, 2006.
- Durand J.-P. (2004), *La chaîne invisible*, Seuil, Paris, 386 p.

-
- Ebersold S. (2001), *La naissance de l'inemployable*, PUR, Rennes, 260 p., Friedmann G. (1956), *Le travail en miettes*, Gallimard, Paris.
- Ghaffari S., Podevin G. (dir.) (2008), *Le congé individuel de formation, un droit national, des réalités territoriales*, PUR, Rennes.
- Ghiglione R., Matalon B. (1991), *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratique*, Armand Colin, Paris, 301 p.
- Hughes E. C. (1996), *Le Regard sociologique*, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.
- Ion J. (dir.) (2005), *Le travail social en débats*, La Découverte, Paris, 276 p.
- Jeannot G. (2010), « La fatigue d'être client », *Informations sociales*, n° 158, pp. 34-41.
- Lechat N., Delaunay J.-C. (dir.) (2003), *Les centres d'appels, Un secteur en clair-obscur*, L'Harmattan, Paris, 492 p.
- Merle V., Lichtenberger Y. (2001), « Formation et Emploi tout au long de la vie, 1971-2001 : Deux réformes, un même défi », *Formation Emploi*, n° 76, pp. 169-190.
- Neuville J.-P. (1995), « Le client au cœur de l'entreprise : quand la réalité dépasse le discours », *Gérer et comprendre*, n° 39, juin, 27-37.
- Osty F. (2003), *Le désir de métier, Engagement, Identité et reconnaissance au travail*, PUR, Rennes.
- Quenson E. (2007), « Informer pour faire adhérer (1971-1976) » in Brucy G., Caillaud P., Quenson E., Tanguy L., *Former pour réformer. Retour sur la formation permanente (1945-2004)*, La Découverte, Paris, pp. 139-169.
- Verdier E. (2010), « L'orientation scolaire et professionnelle : entre assignation et idées floues, l'anarchie organisée », *Formation Emploi*, n° 109, pp. 113-126.
- Warin P. (1997), *Quelle modernisation des services publics ? L'usager au cœur des réformes*, La Découverte, Paris.
- Weber M. (1995), *Economie et société*, T.1, Editions Plon, Agora. (1^{ère} édition), Paris.
- Weller J.-M. (1999), *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Desclée de Brouwer, Paris.