

Les investissements immatériels en contexte de transition : quelle économie de la formation ?

Sandro De Gasparo, Romain Demissy

DANS **ÉDUCATION PERMANENTE** 2023/1 (N° 234-235), PAGES 191 À 210
ÉDITIONS **ÉDUCATION PERMANENTE**

ISSN 0339-7513

DOI 10.3917/edpe.234.0191

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-education-permanente-2023-1-page-191.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Éducation Permanente.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les investissements immatériels en contexte de transition : quelle économie de la formation ?

L'intuition qui guide la notion d'investissement immatériel proposée par Pierre Caspar est celle d'une pensée humaniste qui souhaite remettre l'intelligence et la culture au cœur de la vision du progrès et du fonctionnement des organisations. Selon Pierre Caspar, la formation participe d'un projet politique plus large, qui vise à fournir aux personnes « les moyens d'une participation à la culture de la société et de son évolution », à travers leurs connaissances certes, mais aussi l'exercice de leur citoyenneté. « Acquérir un savoir oblige celui qui le détient à le transmettre », affirmait-il.

Sa réflexion s'inscrit dans un contexte historique qui cherche à appréhender les enjeux économiques de la formation, à la suite de l'accord interprofessionnel du 9 juillet 1970 posant les bases de l'actuel système de la formation professionnelle (Voisin, 2005). L'accord de 1970 et la loi de 1971 qui en découlera « accordent à la formation professionnelle une importance nouvelle en tant qu'élément d'une politique de développement économique et social » (Belorgey, 1972). *Éducation permanente* jouera un rôle important dans la diffusion de ces premiers travaux, notamment grâce aux écrits de René Bonnell, en 1970 et 1973. Dans un entretien accordé en 2005, Caspar indique que l'idée de la formation comme investissement économique est particulièrement présente et débattue entre le milieu des années 1980 et le milieu des années 1990 (Bellier et Caspar, 2005). En témoigne le n° 95 d'*Éducation permanente*, qu'il coordonne en 1988, consacré à « L'investissement formation » (cf. notamment Caspar et Meignant, 1988), et l'ouvrage qu'il publie la même année avec Christine Afriat, *L'investissement intellectuel : essai sur l'économie de l'immatériel*. Dès ces premiers travaux, la nature « immatérielle » des

SANDRO DE GASPARO, intervenant-chercheur au laboratoire ATEMIS, membre du Pôle « ergonomie et écologie humaine » de l'université Panthéon-Sorbonne (s.degasparo@atemis-lir.com).

ROMAIN DEMISSY, intervenant-chercheur au laboratoire ATEMIS, membre associé du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (r.demissy@atemis-lir.com).

Avec la participation de Vincent Havage, directeur, et Mélanie Thomas, cheffe de projet cohésion sociale chez Profession Banlieue, et Justine Teynié, chargée de mission développement du Réseau Cocagne.

investissements en formation, considérés comme souhaitables, voire nécessaires, dans une économie dont on commence à identifier des changements structurels, introduisent des questions nouvelles, en rupture avec la manière d'appréhender la « stratégie » et les logiques d'investissements classiques à l'œuvre dans les entreprises. Il est question d'une tension entre la logique économique et la dignité du travailleur, pour qui la formation est un droit contribuant au développement de son activité ; des limites d'une approche strictement comptable face aux enjeux humains et sociaux de la formation ; du problème du périmètre où se joue le « retour sur investissement », à la fois dans sa temporalité (temps court vs temps long) et dans le système d'acteurs (individu, entreprise, société) ; du caractère inapproprié d'une évaluation limitée à des aspects quantitatifs mobilisant des outils métriques. Cet ensemble de questions nous aident, à distance de plusieurs décennies, à penser d'une manière critique et renouvelée les évolutions récentes de la formation et de ses enjeux économiques.

Investir dans la dynamique immatérielle de l'activité

192

Nous sommes dans les années 1980, une période que l'on sait rétrospectivement charnière entre la fin des Trente Glorieuses et le temps présent, caractérisé par une crise qui perdure depuis une quarantaine d'années et se traduit par des effondrements partiels de nos certitudes – construites par l'histoire culturelle de ce que l'on appelle la « modernité » – et de nos institutions – qui structurent et organisent notre société et nos activités. En relisant les textes de Caspar, on se rend compte qu'à l'époque où il écrit, il existe encore l'espoir de réformer une industrie déjà en déclin pour lui donner un nouveau souffle. Parmi les changements importants de cette période, il mentionne : la nécessité de relier l'économique et le social, dans un contexte de mondialisation ; l'accélération et l'accroissement de la complexité des changements en cours (renouvellement des produits sur le marché, développement des télécoms, évolution démographique...) ; la montée des incertitudes dans la vie sociale (fluctuations financières, risques industriels, instabilité politique et pouvoir croissant des grandes firmes privées face aux États).

Les grands défis identifiés alors concernent les conditions permettant à l'économie industrielle de se renouveler, par le truchement de leviers considérés comme stratégiques : l'amélioration de la qualité, qui passe par une augmentation du niveau des qualifications de la main-d'œuvre ; la maîtrise de la vitesse, grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ; la responsabilisation de tous les acteurs, par de nouveaux modèles d'organisation ; la souplesse et la flexibilité dans les modes de production, à partir des expériences et des nouveaux modèles de production venant du Japon ; le maintien de la compétitivité sur un marché devenu globalisé. C'est pour faire face à ces enjeux de taille, cherchant à préserver les acquis du modèle de développement industriel tout en le faisant évoluer pour l'adapter à un

contexte devenu instable, qu'il fallait parier sur l'intelligence de tous les hommes et toutes les femmes, en rupture avec le taylorisme ; et cela dans trois grands registres : l'éducation et la formation ; la participation de tous à l'organisation du travail ; les capacités de vision stratégique, pour donner du sens à l'action.

En effet, l'organisation taylorienne de la production avait montré ses limites, à la fois du point de vue de sa pertinence économique (la planification centralisée de la production n'est plus possible dans un contexte de saturation des marchés et de concurrence accrue à l'échelle planétaire) et de son acceptabilité sociale (à partir de sa contestation de la fin des années 1960 et les recherches d'alternatives engagées pendant les années 1970). Le recours à l'« immatériel » apparaît comme le moyen de réintroduire, dans les situations de travail, ce que le taylorisme avait décidé d'évacuer de l'organisation de la production : l'intelligence, les savoirs de l'expérience, l'engagement (comme conscience de la finalité de l'action), les capacités adaptatives et de régulation en situation.

Pierre Caspar identifie deux « points essentiels » en rupture d'avec la tradition taylorienne : le statut du savoir dans l'expérience professionnelle (nous ajoutons : et son rapport à l'action, voire à l'activité) ; la participation à la vision qui guide l'action collective (nous ajoutons : fondement de l'engagement, comme capacité d'agir en responsabilité). La notion d'« immatériel » s'inscrit donc, à cette époque, dans une volonté de réformer le modèle de la production industrielle, fondée sur la production de biens matériels, leur mise sur un marché concurrentiel mondialisé, sur la base de critères de qualité comparables d'une entreprise à une autre, voire d'un pays du monde à l'autre.

Or il nous semble que la puissance du concept « immatériel » peut nous aider à aller plus loin. La dynamique industrielle productiviste, consumériste et mondialisée, est dans une impasse, en dépit des efforts de la maintenir en vie par la financiarisation de l'économie et le tournant gestionnaire qu'ont connu toutes les organisations productives depuis quatre décennies. L'économie n'est plus seulement déconnectée du bon fonctionnement de la société (Polanyi), elle aboutit à mettre en péril les conditions mêmes d'habitabilité humaine de la Terre (Latour). Faire aujourd'hui le pari de l'« immatériel », c'est-à-dire des puissances à l'œuvre dans l'activité humaine, peut nous aider à penser un changement de paradigme économique et productif plus profond et nécessaire pour faire face aux défis de l'écologie. Il s'agit d'un parti pris que nous posons pour amorcer le débat, en nous appuyant particulièrement sur les travaux de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), initiés par le laboratoire ATEMIS (du Tertre, 2013 ; du Tertre *et al.*, 2019 ; du Tertre et Vuidel, 2020). En suivant ces travaux, le dépassement du modèle industriel viendra de la capacité à penser une dynamique de développement en mesure de répondre aux grandes fonctionnalités de la vie en société (alimentation, santé, éducation et culture, mobilité...) en opérant une décroissance de l'usage de matières et d'énergie, en soulageant la pression environnementale des activités humaines et

en accordant aux relations une place centrale. La valeur n'étant plus inscrite dans les volumes de biens et d'équipements produits, elle doit trouver une autre forme d'expression dans les dimensions immatérielles de l'activité, du lien et de la coopération. C'est ici que prennent place les « ressources immatérielles », telles que la confiance, la compétence et les savoirs situés, la santé et la qualité de l'engagement des personnes, la pertinence des solutions et des dispositifs d'organisation issue de la concertation et de la délibération entre acteurs. L'EFC propose ainsi de prolonger l'intuition de Pierre Caspar pour l'élargir à d'autres dimensions de l'agir humain ainsi qu'aux déterminants organisationnels de l'activité des femmes et des hommes. Il s'agit d'identifier des dimensions de l'activité certes présentes dans la dynamique industrielle, comme l'ont montré les ergonomes de l'activité, mais considérés comme marginales ou confinées à des espaces de clandestinité. Or leur caractère stratégique au regard d'une dynamique économique renouvelée demande de les reconnaître comme des leviers essentiels de la création de valeur, jusqu'à en faire l'objet d'investissements spécifiques, appelés « investissements immatériels », qui renvoient à un ensemble de dispositifs de développement des compétences, de réflexivité, de dialogue et d'intermédiation entre acteurs, d'évaluation sur la base du travail réel, de construction de relations de confiance sur le long terme. Grâce à ces investissements réitérés dans la dynamique immatérielle de l'activité, un « patrimoine immatériel » peut se constituer par un effet de sédimentation progressive des ressources immatérielles dans les relations, les connaissances, les règles professionnelles, les dispositifs organisationnels, les savoirs transmis entre générations ; une culture commune susceptible d'augmenter la valeur de l'action, tant par la pertinence des initiatives que par la capacité d'en reconnaître l'utilité.

Remarquons ici que la notion de « réflexivité », bien connue de la psychosociologie et entendue comme dynamique produisant de la pensée à partir de l'expérience du corps au travail, assume pour nous une dimension économique essentielle : c'est le mécanisme par lequel la ressource de l'action, ressort de la création de valeur, augmente grâce à sa mobilisation. Contrairement aux ressources matérielles (matières, moyens et outils, énergie) caractéristiques de la production industrielle, qui s'usent et s'amoiennent par leur usage dans le procès productif, les ressources immatérielles sont susceptibles de se développer par leur usage dans l'activité. C'est ce qui fait des investissements immatériels un choix stratégique pour soutenir le développement économique d'une organisation.

L'activité de travail comme processus de création de valeur

Pour pousser plus loin l'intuition de Pierre Caspar de l'immatériel comme principe d'une nouvelle économie, et donc d'un nouveau projet sociétal, il nous semble nécessaire d'apporter à ses propos des éclairages complémentaires, que nous exposons ici succinctement.

La première proposition nous permettant de penser la place de l'activité humaine dans une économie renouvelée consiste à ne pas s'en tenir à une analyse macroéconomique des transformations en cours, car celle-ci est construite – et donc très dépendante – d'un ensemble de postulats théoriques et de conventions qu'il s'agit précisément de réinterroger. En lieu et place d'une approche macro-économique, nous sommes invités à réinvestir une pensée relevant de l'économie politique. Par exemple, la discussion sur le rôle des investissements immatériels rencontre vite des limites si elle est instruite à l'intérieur d'une macro-économie inchangée, structurée par la conception contemporaine de l'entreprise ; l'entreprise n'est pas en mesure d'assumer seule des investissements qui portent sur une dynamique de ressources débordant son périmètre, échappant à sa maîtrise, à sa capacité d'anticipation et à la traduction comptable nécessaire à son pilotage gestionnaire. La prise en compte des ressources immatérielles comme caractéristiques de l'activité humaine et des conditions de leur développement nous invite à revisiter ce qu'« entreprendre » veut dire, dans un rapport renouvelé à la société, au territoire et à la nature. Une nouvelle figure de l'entreprise demande à être instruite, associée à un rapport renouvelé aux savoirs.

La deuxième suggestion consiste à penser l'économie à partir d'une échelle plus « petite » que celle des grands mouvements historiques, au plus proche de la dynamique réelle de l'activité, là où d'autres hypothèses et d'autres postulats peuvent être formulés et vérifiés. C'est à cette échelle qu'un dialogue avec les sciences cliniques du travail est possible, peut-être même nécessaire. Une attention aux dynamiques élémentaires de l'économie (la création de valeur, les conditions d'accès à cette valeur, sa répartition, etc.) demande en effet de passer par le travail réel, selon une conception – qui est la nôtre ici – faisant une place à l'activité : l'expression de besoins par l'écoute des professionnels qui savent les interpréter ; la construction du sens, donc de la valeur, dans la relation aux autres ; les formes d'organisation fondées sur la coopération, qui s'inventent au quotidien, etc. Nous allons jusqu'à tenter une reformulation : l'immatériel n'est pas la place de l'homme dans l'économie (ce que pourraient nous conduire à penser les propos de Caspar) ; l'immatériel est la place de l'activité dans le travail, comme processus de création de valeur. Ici, le travail renvoie aux dimensions institutionnelles qui organisent les activités productives, à différentes échelles, alors que l'activité – au singulier – renvoie à l'expérience concrète, sensible que fait le sujet de la situation de travail, en exprimant sa propre subjectivité dans la confrontation au réel, à ce qui dans le monde résiste aux prescriptions et aux savoirs acquis (De Gasparo, 2018).

La troisième proposition consiste à élargir le spectre de l'immatériel sous la plume de Caspar : l'immatériel ainsi conçu ne se limite pas à la seule connaissance ou au seul registre des savoirs ; ces deux composantes sont certes essentielles, mais à l'intérieur d'un système comprenant d'autres « ressources immatérielles », nécessaires pour appréhender la dynamique vivante de l'agir humain au travail ; nous

pouvons évoquer : la santé et l'engagement des personnes, la confiance dans les relations professionnelles, la légitimité accordée à différentes formes du savoir, la pertinence des règles, des organisations, des décisions, etc. Et de manière sous-jacente, une nouvelle « doctrine » – une pensée agissante – permettant d'accorder au travail vivant son rôle structurant dans l'agir humain, dans l'organisation des collectifs, dans la création de valeur.

« Relier la formation à un projet politique, pour lui donner du sens », affirmait Pierre Caspar. Pour contrer les dérives individualisantes et financières de la formation déjà évoquées, c'est bien un nouvel horizon sociétal et politique qu'il nous faut dessiner pour redonner du sens et de la valeur au projet de l'éducation permanente.

C'est cet ensemble de dimensions que nous avons souhaité explorer à partir de l'expérience de deux organisations qui ont fait le pari de l'activité humaine comme fondement d'une orientation sociétale susceptible de nous aider à affronter les défis de la transition citoyenne, écologique et économique. Ce n'est que par ce truchement, en partant de pratiques concrètes et situées, qu'il sera possible de réinterroger les contours d'une nouvelle économie de la formation, à entendre comme une politique d'investissement immatériel, favorable à la créativité, à l'éducation permanente, au développement des personnes et des organisations.

Deux expériences de long cours en appui aux transitions des compétences

■ Profession Banlieue

Comment promouvoir et investir une professionnalité centrée sur les questions sociétales et humaines rencontrées dans l'exercice de son travail ? Le premier témoignage est issu de l'expérience de l'association *Profession Banlieue*, centre de ressources politique de la Ville en Seine-Saint-Denis. Il est présenté à deux voix, celle de son directeur et celle de la cheffe de projet cohésion sociale.

Vincent Havage
Directeur, *Profession Banlieue*

Profession banlieue est une association présente depuis trente ans en Seine-Saint-Denis. En tant que centre de ressources sur la politique de la Ville, l'association met en œuvre son projet associatif autour de trois missions définies en partenariat avec l'État : 1) l'animation du réseau des professionnels (acteurs associatifs, institutionnels, bailleurs, agents de l'État...) qui interviennent dans les territoires populaires du département ; 2) la « qualification » des acteurs, à entendre ici comme un ensemble de dispositifs d'appui au développement des compétences ; 3) la capitalisation des ressources par la mise à disposition de publications, de travaux de recherches, etc. Plus généralement, *Profession Banlieue* accompagne une communauté de professionnels et d'acteurs qui interviennent en Seine-Saint-Denis. En ce sens, nous essayons de

promouvoir une professionnalité liée à l'intervention sociale et urbaine dans les quartiers populaires. La création de ce premier centre de ressources, en 1993, avait pour ambition de répondre à quelques enjeux fondamentaux, relevant de choix politiques qui se sont maintenus dans le temps.

Premièrement, proposer un espace d'échanges et de rencontres entre le monde de la recherche académique et le monde professionnel, ou comme le définissait B. Charlot : « Il s'agit d'un pari, celui de la rencontre entre deux formes de savoirs. D'un côté, un savoir universitaire pour lequel rien n'est évident, pour lequel tout discours doit avancer ses preuves et contrôler ses concepts, et qui a l'avantage de se nourrir en permanence de multiples recherches. De l'autre, un savoir des situations, c'est-à-dire un savoir "surcontextualisé" : en entrant dans les détails d'une situation, y compris les petits détails, au lieu d'essayer de généraliser le plus vite possible, on apprend beaucoup de choses. Il ne s'agit pas de « résoudre les problèmes » – cela, chacun s'en occupera dans son domaine spécifique –, mais de progresser dans la manière de poser les questions. »

Deuxièmement, être un tiers facilitateur entre les institutions et les acteurs de la politique de la Ville, c'est-à-dire proposer un espace de discussion et de médiation « neutre » permettant à l'ensemble des parties prenantes de l'intervention sociale dans les quartiers populaires de confronter leurs points de vue et d'échanger, au-delà de leurs postures professionnelles, sur les enjeux et les problématiques spécifiques du territoire.

Troisièmement, assurer une fonction de mémoire de l'intervention publique en Seine-Saint-Denis et dans les quartiers populaires, favoriser les croisements d'expériences, et permettre la transmission des savoirs acquis. S'il existe aujourd'hui dix-neuf autres centres de ressources politique de la Ville en France métropolitaine et en outre-mer, *Profession Banlieue* est le seul à exercer ses missions à l'échelle départementale. C'est un élément important dans la mesure où cela met en évidence le contexte particulier de la Seine-Saint-Denis quand on parle de politique de la Ville. Au-delà des caractéristiques urbaine, sociale et démographique particulièrement marquées, le département est également caractérisé par un très fort *turn-over* des professionnels qui rend complexes la montée en compétences, la transmission des savoirs et la qualification des acteurs. Pour autant, il convient de souligner un engagement important des acteurs qui agissent sur le territoire. Dans la communauté des professionnels, on dit volontiers qu'on n'exerce pas sur ce territoire par hasard.

Enfin, la politique de la Ville se caractérise aussi par une approche très transversale du développement social et urbain, à la croisée de l'ensemble des politiques publiques qui s'exercent sur un territoire. Cela a notamment pour conséquence la nécessité, pour les professionnels et les acteurs qui s'investissent sur ces enjeux, d'appréhender une multitude de thématiques qui ont des effets les unes sur les autres. Cette approche systémique implique pour les professionnels d'être en capacité de sortir de leur expertise. C'est une vraie richesse professionnelle, mais cela demande également un engagement, du temps et de l'investissement.

C'est dans ce contexte que *Profession Banlieue* tente d'apporter un accompagnement utile et efficace aux acteurs du territoire, en proposant des groupes de travail interprofessionnels (chargé de mission politique de la Ville des collectivités, professionnels du tissu associatif, représentants de l'État, habitants des quartiers) qui permettent le croisement des savoirs et des approches, des temps de qualifications sur un sujet particulier, par une approche généraliste ou au contraire plus technique, toujours en croisant l'approche académique et professionnelle, des visites de terrains ou des décryptages de dispositifs spécifiques. Chaque action ou groupe de travail que nous réunissons fait l'objet d'une capitalisation spécifique (publication ou *podcast*).

Le projet associatif vise également à promouvoir l'engagement des professionnels à l'égard des habitants des quartiers qui sont les premiers visés par ces politiques publiques. En mettant régulièrement en perspective les actions portées par les collectivités et les associations, en ramenant systématiquement les thématiques abordées face aux enjeux de fond pour les habitants, nous espérons contribuer à donner du sens à l'intervention dans ces territoires. De la même manière, nous portons une attention particulière pour « armer » les professionnels, en objectivant les situations par l'intervention de chercheurs reconnus et en mettant à dispositions des synthèses par thématique, pour permettre aux professionnels de développer leurs convictions et leurs arguments pour défendre les besoins des habitants des quartiers face aux décideurs.

Enfin, nous souhaitons accompagner les professionnels dans la valorisation de leur expérience et des actions portées dans les territoires, favoriser la transmission des savoirs entre jeunes professionnels et anciens. C'est pourquoi nous proposons régulièrement aux professionnels de venir présenter leur expérience dans le cadre de nos actions spécifiques ou au sein de groupes entre pairs. L'exercice n'est pas aisé qui consiste à mettre au même niveau l'intervention d'un chercheur reconnu et rompu à l'exercice de prise de parole en public et l'expérience vécue d'un jeune professionnel pouvant être intimidé. Mais il permet, par un accompagnement adéquat, de valoriser l'approche professionnelle tout en offrant l'opportunité de porter un regard réflexif sur sa pratique et de monter en compétence.

Mélanie Thomas

Cheffe de projet cohésion sociale, *Profession Banlieue*

Lorsque je suis arrivée à *Profession Banlieue*, il m'a fallu commencer par travailler le sens des mots. En effet, nous n'utilisons pas le terme de « formation », auquel nous préférons celui de « qualification », à entendre comme un processus de mise au travail des compétences. La politique de la Ville est caractérisée par une grande transversalité, qui va puiser dans les sciences sociales, l'urbanisme, l'économie ou tout autre domaine permettant de trouver des solutions pour combler les inégalités territoriales. L'expertise dans tous les domaines étant impossible, la politique de la Ville se distingue par la nécessité de créer des coopérations entre les acteurs et des lieux de rencontres des savoirs. Elle laisse de la place pour un espace « tiers » comme celui de *Profession Banlieue*, qui n'est pas un espace de formation en tant que tel, mais plutôt un « espace de qualification ».

Mon rôle au sein de l'association est d'organiser ces espaces de rencontre de savoirs, susceptibles de faire émerger les questions que le professionnel peut s'adresser à lui-même, à ses pairs, à sa hiérarchie ou à son institution. L'enjeu est aussi de favoriser la prise de recul grâce au dialogue avec le monde de la recherche. La politique de la Ville connaît une augmentation des appels à projets et dispositifs prescrits. Ces espaces permettent de retrouver le sens de l'action et de replacer les appels à projets comme étant des moyens au service des projets, et non pas un objectif en soi. Pour illustrer ma pratique, j'évoquerai l'animation des « groupes de pairs », dont celui des professionnels des équipes du programme réussite éducative (PRE), dispositif visant à aider les enfants qui, dans leur parcours, rencontrent des difficultés non pas strictement scolaires mais liées à des problématiques sociales, les empêchant d'avoir une réussite scolaire. Il n'existe pas de formation pour les professionnels du PRE, en dehors de quelques modules proposés par le CNFPT. C'est la raison pour laquelle le centre ressource a mis en place un groupe de pairs depuis la création de ce nouveau

métier, en 2005. Lorsque j'ai repris l'animation de ce groupe, je me suis interrogée sur son fonctionnement, les motivations des participants, les modalités de ce travail en groupe. J'ai cherché également des ressources pouvant m'aider dans mon positionnement. Assez rapidement, j'ai abandonné l'ambition de me mettre à niveau au regard de l'expertise métier et du jargon utilisé par les participants. En revanche, j'ai observé deux phénomènes dans la dynamique du groupe qui m'ont aidée à trouver ma position. D'abord, la récurrence des questions posées : les participants reviennent d'une fois sur l'autre, parfois d'une année sur l'autre, avec les mêmes questions. Ensuite, une transmission intergénérationnelle, qui s'opère entre les novices et les plus expérimentés. Pourquoi ces questions récurrentes ne trouvent-elles pas de réponse dans un guide, un site Internet, une note que les personnes pourraient consulter quand elles prennent leurs fonctions ? Pourquoi les anciens acceptent-ils cet exercice, qu'on pourrait croire fastidieux, de répéter inlassablement les mêmes réponses aux plus jeunes ?

Ma réflexion, appuyée notamment par l'accompagnement d'un ergonome et des échanges avec l'équipe, m'a amenée à identifier plusieurs caractéristiques de ce métier. D'abord la nature cyclique du travail dans les PRE – un diagnostic, une action, une évaluation – se reproduit et correspond à une logique de parcours. L'enfant en difficulté entre dans un parcours d'accompagnement, avec un moment d'entrée, un moment de sortie, une appréciation des effets du dispositif. Les professionnels répètent en permanence les mêmes étapes, les mêmes gestes, mais avec des enfants différents, dans des circonstances différentes. De cela, on comprend que les questions, quand elles reviennent ou qu'elles sont entendues pour la énième fois, ne parlent pas du passé, mais sont toujours actuelles, elles parlent du travail en cours et concernent autant les novices que les anciens. L'écart persistant entre le dispositif d'accompagnement, tel qu'il a été conçu, et la grande variabilité des situations sociales, toujours singulières, interpellent les professionnels. Le réel questionne en permanence les invariants du métier, que celui-ci cherche néanmoins à encadrer pour conduire l'action. Les plus expérimentés, confrontés au récit de l'expérience des plus novices, se disent : « Ah ! voilà le piège dans lequel il ne faut pas tomber... » Et cela leur permet de se rappeler qu'à cet endroit-là du parcours, il y a un nœud, il y a une étape du parcours significative ou délicate, en fonction de la situation, et qu'il faut rester vigilant. L'asymétrie de l'expérience, qui produit une certaine forme de transmission, de passation des savoirs professionnels, coexiste avec une certaine symétrie face à la fonction de réflexivité des groupes de pairs : chacun est nourri par le questionnement des autres.

Une fois posée cette dynamique entre les participants, je me suis posé la question de ma place, ma fonction dans ce dispositif. Venant du travail social, je me suis orientée vers la « non-intervention », en questionnant y compris la fonction de *Profession Banlieue* : finalement, est-ce que cette forme d'échanges nourissante pour le collectif pourrait exister en dehors du champ d'action d'un centre ressource ? Il s'agit ici de réaffirmer le rôle de « tiers médiateur » que nous cherchons à faire vivre, inscrit dans notre projet associatif et notre conception de ce que peut être un centre ressource. L'expérience des professionnels est traversée par de multiples tensions : entre le travail éducatif et le travail social, entre l'accompagnement individuel et l'accompagnement collectif, entre les attentes de l'institution et ce que les gens pensent avoir la capacité de faire. Ces tensions trouvent un mode d'expression par la mise en récit que font les professionnels de leur expérience quotidienne du travail. Et ce récit, pour prendre forme, a besoin d'un témoin. En tant qu'animatrice, en tant que représentante de *Profession Banlieue* et son projet, je joue dans cet espace collectif le rôle du témoin à qui les professionnels adressent leur récit ; un témoin qui n'appartient pas au métier, qui n'est pas un « pair », qui a besoin que l'expérience soit mise en paroles.

L'oralité, par la parole, par le récit, par la discussion, est un élément essentiel de cette forme de transmission... qui s'avère extrêmement plus rapide que ce que la technologie peut offrir comme espaces virtuels ou outils numériques de partage. Elle permet une réponse immédiate et sans délais, mais aussi une réponse plurielle et plus complexe car offerte par un collectif. Enfin, elle est rassurante face aux doutes, favorisant l'évolution des pratiques professionnelles en intégrant des préconisations formulées par des pairs.

Nous pouvons nous considérer dépositaires d'un patrimoine immatériel issu de l'expérience des professionnels : cela fait trente ans que des gens viennent discuter de leur métier au même endroit. Le faire à *Profession Banlieue* n'est pas la même chose que de le faire ailleurs, grâce à la qualité d'accueil et à la qualité d'écoute que nous cherchons à leur offrir et qui en fait sa singularité. Nous faisons vivre un espace collectif, une dimension territoriale, une histoire longue du métier qui dépasse les personnes que nous sommes, mais qui s'écrit et perdure au travers de notre action et de celle des personnes qui nous ont précédés depuis la création de l'association en 1993.

Ce témoignage met en évidence une articulation forte et tout à fait significative entre le projet sociétal qui s'incarne dans les pratiques de *Profession Banlieue* et un certain rapport aux savoirs professionnels. Cela nous rappelle le caractère politique de la conception épistémologique du savoir (Schwartz, 2021).

• *Projet sociétal et rapport aux savoirs*

Cette articulation se présente dans une série d'enjeux :

- la question sociale comme domaine caractérisé par la complexité des déterminants en jeu, qui demande la mobilisation de savoirs hétérogènes et complémentaires pour favoriser le dialogue, la coopération, le co-engagement des acteurs dans une action conjointe, à rebours d'une conception experte, fondée sur la division technique du travail intellectuel et professionnel par la spécialisation et une certaine protocolisation conçue en silos indépendants ;
- le rôle stratégique, inscrit dans le projet de l'association depuis sa création, du dialogue permanent entre savoirs académiques et savoirs de l'action située : la puissance de l'agir ne vient pas de l'exactitude d'une solution – toujours limitée, hésitante et imparfaite dans le rapport au réel –, mais de la capacité à bien formuler les questions, les problèmes, à produire une interprétation du réel vivante à partir de ses résistances, des échecs, des difficultés ; il s'agit ici d'affirmer l'importance qu'accordait Caspar à la « vision stratégique » susceptible de donner du sens à l'action, ainsi que d'une posture de recherche au service de la réflexivité et des ressources de l'action des professionnels ;
- la transmission des savoirs entendue comme dynamique de patrimonialisation, par la reconnaissance de l'intelligence pratique à l'œuvre dans l'activité des professionnels, anciens comme novices, où le processus d'apprentissage fondé sur l'évocation de situations concrètes est tout aussi bénéfique aux novices qu'au plus anciens ; la

réitération des questions et des réponses n'étant jamais une simple répétition du « même », mais le moyen de maintenir la vigilance sur le caractère singulier de toute situation humaine rencontrée, d'activer le patrimoine professionnel des plus anciens pour le renouveler grâce aux questionnements des moins expérimentés ;

– le maintien de l'échelle départementale comme terrain d'action (en dépit de la tendance d'autres centres ressource à se régionaliser), faisant du territoire de vie un levier de cette orientation politique et épistémologique, par la proximité, l'interconnaissance et la construction d'un lien de confiance entre les acteurs ; la compétence apparaît ici comme un entrelacement entre des savoirs professionnels et d'autres ressources immatérielles essentielles à l'activité des professionnels ;

– la volonté d'œuvrer en faveur d'un décloisonnement des politiques publiques, qui se traduit par un travail et une professionnalisation spécifiques : à la transversalité (comme notion générique souvent peu heuristique), est ici opposée la reconnaissance d'une activité *ad hoc* en soutien à la coopération ; les espaces de réflexivité offerts par *Profession Banlieue* semblent opérer un effet de médiation structurant entre une prescription « en silos » (politiques publiques) et la fonction intégratrice du travail des professionnels sur le terrain, permettant l'élaboration des articulations et des arbitrages dans un cadre collectif et institué.

• *Espaces tiers et réflexivité*

Le développement des compétences dans la perspective d'un patrimoine immatériel partagé semble se confirmer à travers la permanence d'une certaine orientation professionnelle au fil du temps long, en dépit du turnover important des professionnels du travail social exerçant dans le département. L'organisation régulière de temps d'échanges, où les mêmes récits se répètent sans jamais entièrement se ressembler, est probablement ce qui permet d'incarner la compétence dans un registre résolument collectif.

L'animation d'espaces « tiers » de qualification (terme utilisé par *Profession Banlieue* pour désigner la réflexivité, le fait de « mettre au travail les compétences » des professionnels) poursuit plusieurs objectifs. Un premier objectif consiste à garder vivant le métier, par la capacité à formuler des questions sur la pratique, ce qui demande un dispositif pour pouvoir les adresser (à soi, aux pairs, à l'institution) ; la qualité de l'écoute est ici ce qui produit une parole et une pensée sur le travail. Une deuxième finalité consiste à lutter contre la fragmentation des objets d'intervention, et donc des pratiques, induit par l'organisation institutionnelle des politiques publiques (domaines d'expertise, appels à projet sectoriels, etc.). À travers cela, il s'agit de préserver une approche globale des problématiques sociales et par-là des personnes bénéficiaires. Par exemple, l'échec scolaire doit être appréhendé comme un phénomène multifactoriel et complexe (interaction de différents déterminants). Nous pouvons y voir une sorte d'écologie de l'activité professionnelle – fondée sur un rapport sensible à l'objet, lui-même inscrit dans un milieu dynamique – favorable

à l'expression des compétences ; alors que la fragmentation de l'objet (par exemple, les conditions de développement d'un enfant) et du milieu (séparation entre école, famille...), souvent à l'œuvre dans l'organisation des politiques publiques, peut conduire à un empêchement de l'expression de la compétence, donc à son atrophie.

Notons également la double fonction du « tiers », animateur indispensable des dispositifs de réflexivité, à la fois témoin – destinataire de l'effort de mise en mots de l'expérience qui demande à être adressé à un autre – et médiateur – garant du cadre, de la finalité et des règles de respect des points de vue exprimés. La réflexivité relève ici d'une exigence de travail intellectuel et affectif, et requiert un étayage spécifique. La compétence et la posture du « tiers » sont ainsi interrogées, qu'il soit animateur d'un dispositif d'analyse des pratiques ou formateur : expert d'un savoir à délivrer ou opérateur d'un savoir qui cherche à s'exprimer et se cherche dans le rapport aux autres ?

« La parole est plus rapide que la technologie » en matière de développement des compétences, affirme Mélanie Thomas, dans une formule précise et éclairante, qui nous invite à questionner le bien-fondé d'investissements massifs dans des outils numériques complexes, censés « faire des économies ». Une autre économie de la formation reste envisageable, peut-être même préférable, y compris sur le plan d'un modèle de développement plus attentif à la rationalité de l'activité humaine.

■ Le Réseau Cocagne

Quels dispositifs de professionnalisation pour accompagner les transformations du travail induites par un projet ambitieux en faveur d'une alimentation saine, durable et solidaire à l'échelle des territoires ? Le deuxième témoignage expose la manière dont le *Réseau Cocagne*, qui rassemble plus d'une centaine de « Jardins de Cocagne » (associations d'insertion par le maraîchage), accompagnent les membres, avec une attention aux évolutions du travail et également aux enjeux de santé des salariés, des encadrants et des dirigeants de structures.

Justine Taynié

Chargée de développement territorial, *Réseau Cocagne*

Sans être une spécialiste de la formation ou de la construction du savoir, je souhaite témoigner ici de la façon dont les projets de transition écologique et sociale que porte depuis plusieurs années le réseau des « Jardins de Cocagne » créent de nouvelles activités et appellent à la création de nouveaux dispositifs de soutien au développement de nouvelles compétences.

Le *Réseau Cocagne* est une association tête de réseau rassemblant une centaine de *Jardins de Cocagne*, associations portant des chantiers d'insertion et implantées sur le territoire national, qui ont choisi comme support le maraîchage biologique, en faisant le pari que le travail de la terre en bio peut avoir des vertus thérapeutiques pour accompagner la reconstruction des personnes en situation de précarité. Au-delà de ce déno-

minateur commun historique et partagé par tous les jardins, le réseau est en mouvement, notamment ces dernières années où la question alimentaire est devenue un enjeu sociétal important. Au gré de l'approfondissement de leur connaissance et de leur compréhension des besoins et des ressources de leur territoire, plusieurs jardins ont vu le périmètre de leur action s'élargir et se diversifier, jusqu'à devenir de réels acteurs d'un projet de transformation et de rénovation territoriales autour des enjeux alimentaires, ce que nous appelons « le bien-vivre alimentaire ». Un nombre croissant de jardins s'engage dans de nouvelles dynamiques de développement, par la baine de la constitution d'« écopôles alimentaires », une forme de transposition opérationnelle du concept d'« écosystème coopératif territorialisé » avancé par l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (*Réseau Cocagne*, 2021). Il s'agit de projets protéiformes, multi-acteurs et multi-services du bien-vivre alimentaire, recouvrant des activités de production bio, de plateformes logistiques pour la distribution de paniers, d'ateliers de transformation mutualisés avec des agriculteurs locaux, d'accompagnement de producteurs dans leur reconversion vers le bio, d'éducation et d'ateliers de cuisine, d'animation de cantines participatives ou de tiers-lieux nourriciers, lieux de rencontre et de socialisation pour la population d'un même bassin de vie. Avec une attention particulière aux populations les plus pauvres ou en situation de précarité, par la distribution de paniers solidaires, d'épicerie itinérantes pour aller à la rencontre de personnes ne se dirigeant pas spontanément vers des magasins bio.

Nous vivons l'émergence d'une nouvelle dynamique, riche en initiatives, en faveur d'une transition globale des territoires, plus soutenable et plus solidaire, en prenant en compte les enjeux alimentaires, écologiques et sociaux. Cette dynamique crée de nouveaux métiers, invente de nouvelles formes d'organisation, mobilise de nouvelles compétences et, évidemment, fait également émerger de nouvelles difficultés dans le travail des personnes impliquées. À côté des métiers traditionnellement présents dans les *Jardins de Cocagne* – dirigeants, encadrants techniques, accompagnateurs socioprofessionnels –, nous avons vu arriver une vague de nouvelles fonctions : chargé de projet d'écopôle, chargé de développement territorial, animateur de tiers-lieu nourricier... de nouveaux métiers adossés à cette dynamique d'innovation sociale, avec une mission générale consistant à faire vivre la coopération, à créer les conditions d'une coopération pérenne entre de nombreux acteurs, mais sans véritables repères professionnels sur lesquels pouvoir appuyer leur action. Ces fonctions dépassent la seule gestion de projet ; il s'agit à la fois d'un travail d'animation, de médiation, d'intermédiation entre des acteurs très hétérogènes (agriculteurs, agents territoriaux, militants associatifs, habitants...), avec souvent peu d'expérience préalable de la coopération, et d'un travail de conception située, de création d'un nouveau cadre pertinent pour l'action, à travers la mise en place de dispositifs, de règles communes, d'espaces de dialogue. Il s'agit d'une activité qui articule des missions techniques, très pratiques (comme le dépannage d'un tracteur), des missions très politiques, de positionnement dans des jeux d'acteurs et des rapports de force, de compréhension d'une sociologie paysanne agricole assez complexe, et des missions d'accompagnement social, qui demandent un travail d'écoute et de sollicitude, car les chargés de projet sont des interlocuteurs privilégiés des salariés en insertion et sont aux avant-postes pour détecter les signaux faibles, les signes de fatigue ou d'essoufflement et donc pour soutenir les personnes dans leur parcours professionnel.

Du fait de l'ampleur des enjeux qu'ils cherchent à articuler, les projets de ces nouveaux écopôles alimentaires peuvent donc générer des tiraillements, des difficultés, des contradictions dans l'exercice du travail de celles et ceux qui les animent. Comment arrive-t-on à arbitrer entre la qualité des légumes et la qualité de l'accom-

pagement ? Comment arrive-t-on à accorder du temps au salarié alors qu'il y a du retard sur la préparation des paniers, dont dépend toute une chaîne logistique ? À quel moment fait-on à la place du salarié pour aller plus vite ? À quel moment choisit-on de privilégier la transmission d'un savoir ou un moment d'écoute et d'échange ? Si l'on n'est pas attentif à toutes ces contradictions, on peut générer de la souffrance au travail.

Nous sommes confrontés à un ensemble de métiers, en partie historiques et en partie nouveaux, qui tous évoluent dans un contexte de grande incertitude – face au dérèglement climatique, économique, politique, financier – et constamment en rapport avec des situations de fragilité – des personnes, des familles, des structures, des relations. Nous sommes au cœur de cette tension entre la richesse humaine de la rencontre de personnes pleines de ressources et la grande vulnérabilité dans laquelle elles se vivent. Au travers des expériences des écopôles alimentaires, nous sommes invités à repenser ce qu'est l'insertion et le rôle des structures comme la nôtre. Nous cherchons à échapper à une vision consistant à modeler les personnes à un système qui de fait les exclut, pour nous placer dans une logique d'émancipation et de capacitation et pour replacer les personnes dans un projet collectif qui donne du sens à leur engagement en les inscrivant dans un projet sociétal, celui du bien-nourrir, du bien-manger, du bien-vivre ensemble. Nous cherchons à mettre les personnes que nous accompagnons dans une dynamique qui ambitionne une transformation de la société, à laquelle elles puissent participer.

J'insiste sur la complexité et la fragilité de ce genre de projet, ambitieux sur le plan sociétal, pour souligner l'importance de se doter de nouveaux dispositifs à la hauteur des enjeux professionnels et humains de ces nouvelles activités, au risque de voir des personnes, à force de surinvestissement et de surengagement, perdre leurs plumes. L'un des enjeux majeurs du *Réseau Cocagne*, qui vient en appui à tous ces projets dans les territoires, est de construire des dispositifs de soutien des personnes, par la reconnaissance de leur travail réel et les questions qu'il fait émerger. Nous sommes convaincus que ces espaces de professionnalisation peuvent à la fois servir à soutenir les personnes dans leur engagement, préserver leur santé, et à les professionnaliser, à partir de leur expérience du terrain, de démarches de réflexivité collectives, pour accompagner leur montée en compétences progressive.

Ces dispositifs de retour d'expériences et de discussion sur les pratiques réelles doivent aussi nous aider à valoriser et à donner du sens à notre action, à concevoir de nouvelles formes d'évaluation – alternatives aux indicateurs quantitatifs classiquement utilisés – permettant de révéler l'ampleur de la valeur qui est créée par les jardins tous les jours, donner à voir l'ensemble des effets utiles produits dans le territoire, pas toujours quantifiables, mais qui ont une grande importance dans la vie des communautés. Le *Réseau Cocagne* mesure pleinement l'importance des investissements immatériels dans la conduite de ces projets innovants – avec des interrogations sur la manière de les financer et de les organiser de manière pertinente – sans lesquels il nous semble difficile de réussir une transition écologique, sociale et professionnelle à la hauteur des enjeux et soutenable pour tous.

Ce témoignage montre que la transition écologique, qui est aussi une transition sociétale et économique, peut être abordée à partir de nouvelles aspirations exprimées par les citoyens, à travers les enjeux d'une alimentation saine, durable et solidaire, ainsi que par les professionnels de l'insertion. Leur mise en œuvre concrète fait apparaître de nouveaux besoins, qui deviennent l'occasion de développer de nouvelles pratiques professionnelles, ne relevant pas de la seule technicité du secteur

(production maraîchère). Se pose alors la question de l'accompagnement de cette évolution des compétences et du développement de compétences nouvelles, celles-ci se construisant au fur et à mesure, par la prise en compte de l'expérience des acteurs. La formation est certes un outil indispensable pour accompagner la transition de notre modèle économique, dans une orientation plus soutenable, mais encore faut-il s'accorder sur le modèle du travail et de la compétence susceptible de lui donner une orientation pertinente. Loin d'une logique pilotée par un système de qualifications adossé à des emplois prédéfinis, la démarche est ici résolument ancrée dans le réel, dans « l'émergence d'une nouvelle dynamique », composée de « métiers, en partie historiques et en partie nouveaux, qui tous évoluent dans un contexte de grande incertitude. »

On retrouve ici à l'œuvre la conception du développement proposée par Jobert (2013), entendue comme « transformation orientée des ressources disponibles chez un individu, dans un collectif, dans une organisation, sur un territoire ; la transformation orientée des ressources disponibles du déjà-là produit par l'histoire, par l'action antécédente, par la sédimentation de l'expérience accumulée, soit sur le plan individuel, soit sur le plan collectif ». Cette perspective nous semble être particulièrement importante dans le contexte du *Réseau Cocagne*, du fait de l'incertitude d'un projet en train de se fabriquer et confronté à de nombreuses questions (climatique, sociale, économique...) et en raison d'un positionnement clair quant aux « orientations » visées (santé, soutenabilité, solidarité). Il s'agit bien de penser la transition dans un rapport sensible aux ressources existantes, à mobiliser et à remodeler selon une nouvelle trajectoire de développement, avec une grande attention aux enjeux subjectifs et sociaux de cette évolution ; et non pas dans les termes abstraits d'un « changement de modèle », soit-il plus innovant ou disruptif.

• *La professionnalisation : une question sociétale*

Dans un contexte de grande incertitude, montrant de nouvelles formes de vulnérabilité, c'est le sentiment de continuité qu'il est nécessaire d'organiser dans la trajectoire professionnelle des personnes, pour étayer les profondes transformations que requiert la réalisation d'une nouvelle orientation de développement, telle que celle portée par le *Réseau Cocagne* en matière d'alimentation. La longue expérience des *Jardins de Cocagne* dans l'articulation entre le pilotage d'une activité économique et l'accompagnement social de personnes vulnérables devient un atout fécond.

Si la transformation à l'œuvre dans le registre des compétences professionnelles est, selon cette perspective développementale, « orientée », alors il est nécessaire qu'elle soit discutée avec les acteurs sociaux vers qui l'action en construction s'oriente. Cela fait du processus de professionnalisation une question sociétale. À rebours de la tendance actuelle à privatiser le rapport à la formation, chacun étant appelé à être acteur de son parcours professionnel et consommateur d'une offre de formation de plus en plus automatisée, d'une part, et d'une approche consistant à

faire de la production du métier une affaire à traiter « entre pairs » d'autre part, la perspective que propose le *Réseau Cocagne* consiste à mettre en débat plus largement la finalité de l'action et les compétences nécessaires à son accomplissement. La figure des « écopôles alimentaires » promue par le réseau représente un espace multi-acteurs, inscrit dans une réalité territoriale singulière, cherchant à articuler différentes activités pour produire des solutions en réponse aux enjeux alimentaires de la société. Les dispositifs de réflexivité offerts aux professionnels en charge du pilotage de ces projets permettent ainsi de repérer les difficultés rencontrées dans le travail au regard des aspirations et des besoins liés à la coopération entre différents acteurs engagés dans un projet commun. Ils introduisent dans l'effort de signification des difficultés, et des moyens de les dépasser, non seulement un jugement relatif au possible (dans le rapport au réel), mais également un jugement relatif au souhaitable (au regard du projet sociétal et territorial).

• Un « processus formatif »

Le témoignage nous invite à penser ce que « former » veut dire. Aucune action de formation n'aurait de sens si elle était déconnectée de ce mouvement plus collectif et orientée par une visée commune, participant d'un projet sociétal que la dimension territoriale permet d'incarner dans des relations sensibles et de proximité. Le contenu de la formation ne relève pas ici de savoirs stabilisés et disponibles, dans la mesure où ce qui est en jeu dans un projet de transition – ici la création des écopôles alimentaires – consiste précisément à créer de nouvelles pratiques. Il est donc préférable de parler d'un « processus formatif », comme étayage nécessaire à cette dynamique de recherche et développement dans et par le travail. La réflexivité assume ici les deux fonctions déjà évoquées : un mécanisme par lequel la production de nouveaux savoirs professionnels est rendue possible grâce à la référence à des situations d'activité vécues, « la situation singulière [étant] à envisager comme la métonymie d'une question de métier qu'elle permet d'éclairer » (Ulmann, 2015) ; un mécanisme économique d'investissement dans le développement des ressources nécessaires à la réalisation du projet souhaité, celles-ci étant essentiellement de nature immatérielle.

Mais une troisième fonction apparaît dans le témoignage de Justine Taynié : celle du *prendre soin* des personnes engagées dans l'action, par un souci constant au regard de leur santé. Accompagner la transition des compétences passe aussi par un soutien à l'expérience du travail des personnes, tant sur un plan individuel (déplacement des repères identitaires attachés au métier, confrontation à la complexité et à l'incertitude, expérience de dilemmes opératoires et du doute sur ses capacités...) que sur un plan collectif (dialogue, capacité à prendre en compte les contraintes de travail des autres, dépassement des tensions). La santé est ce qui sous-tend et relie les différentes composantes des ressources immatérielles de l'activité (De Gasparo, 2021) et est à ce titre un ingrédient indispensable de la compétence.

La conduite d'une transition sociétale et économique demande ainsi une économie de la formation en mesure d'accompagner les transformations des compétences nécessaires, grâce à la reconnaissance du « déjà-là » et à l'écoute du vécu subjectif des acteurs. C'est à ces conditions que la formation peut continuer à offrir un étayage au développement de la personne (son émancipation, sa santé) tout en l'inscrivant dans un projet de société collectif.

Pour une économie de la formation éclairée par les enjeux contemporains du travail

Nous voudrions insister sur une dimension : l'intuition de l'immatériel est un contrepied au contexte et aux perspectives dessinées dans les années 1980. Faire le pari de l'immatériel et de l'intelligence alors que l'automatisation, la robotique et l'informatique étaient en plein développement, alors qu'une forme néotaylorienne s'imposait un peu partout, était ambitieux mais on en comprend la nécessité.

Les critiques les plus fréquentes en matière de formation aujourd'hui concernent le contrôle, le suivi, le référentiel *Qualiopi*... Il s'agit là de critiques adressées à la dynamique d'industrialisation des activités de formation. Cette application d'une pensée industrielle dans le champ de la formation est source de nombreuses difficultés professionnelles. En effet, s'il y a bien une activité incompatible avec les hypothèses de base de la logique industrielle, ce sont les activités de formation.

L'industrialisation de la formation conduit à une forme de réification de la production de l'activité de formation. Et cette production est difficile à saisir. Dans la lecture industrielle, le mystère est vite dépassé : la formation produit des compétences que l'on peut lister, normaliser, encapsuler, mettre sur étagères, en gérer le stock. Une fois produites, les compétences sont réputées être disponibles ; il ne reste alors qu'à les déployer. Cette lecture pose l'idée d'un capital humain individuel, dans lequel chacun aurait la charge d'investir...

L'une des ruptures à opérer pour répondre aux enjeux de la formation et des transitions, c'est précisément la rupture avec cette pensée industrielle. Elle passe par le fait de prendre au sérieux ce qui constitue le réel de l'activité de formation. Dans une activité de formation, la production n'est pas connue à l'avance. Ce que va produire la formation pour les personnes formées se dévoile au fur et à mesure que la formation progresse. D'ailleurs, les formés sont eux-mêmes des artisans de cette production, ils sont non pas des consommateurs, mais des coproducteurs. La production de formation est toujours et nécessairement singulière. Cela ne signifie pas que le formateur n'a pas un rôle d'anticipation, de programmation de la formation.

Il importe de souligner que, dans nos économies très marquées par les activités de service et surtout les activités relationnelles, l'investissement dans ces espaces est prégnant. Pour mieux saisir cet enjeu, il convient de distinguer deux mouvements

différents : celui de la « tertiarisation » et celui de la « servicialisation ». D'un point de vue macroéconomique, notre société a connu, à la fin du XX^e siècle, une transformation progressive de la répartition des activités entre les différents secteurs, appelé primaire (agriculture), secondaire (industrie) et tertiaire (services). Le terme « tertiarisation » renvoie à une analyse macroéconomique de l'évolution du PIB ou de la structure des emplois, avec une baisse progressive du secteur primaire, puis secondaire, au bénéfice du troisième secteur. Mais au-delà de ce mouvement de tertiarisation, les activités productives ont été affectées par un mouvement de « servicialisation » (Hubault, 2015), qui concerne davantage la nature même du contenu du travail, quel que soit le secteur. On fait ici référence au développement des aspects relationnels et serviciels dans les activités productives, notamment du fait de la complexité croissante des systèmes de production et de l'incertitude qui l'accompagne. Ainsi les capacités relationnelles deviennent de plus en plus importantes, stratégiques même, dans le développement économique. Or, ces capacités d'ordre relationnel ne se développent pas de la même manière que des gestes techniques, adossés aux moyens de production. Il y a une forme de redécouverte du rôle stratégique du travail réel dans la dynamique économique, au sens de l'intelligence pratique, des arbitrages en situation, des coopérations à l'œuvre au sein des collectifs. Une centralité du travail « toujours déjà là », mais que le contexte économique actuel et les enjeux environnementaux et sociaux de notre temps mettent en évidence.

Il est indispensable de développer les ressources immatérielles car elles sont de plus en plus prégnantes, même si elle sont toujours aussi difficiles à saisir. Parler de confiance peut paraître banal, pourtant lorsqu'on tente de savoir comment générer de la confiance, cela devient très vite plus incertain. Surtout, la pensée industrielle se révèle peu pertinente pour traiter de ce sujet. Développer les ressources immatérielles demande des dispositifs qui se prolongent dans le temps long et s'étendent dans l'espace (territorial), et ne peuvent se réduire à des actions de formation délimitées dans le temps.

Des investissements constants, un dispositif d'évaluation renouvelé

Derrière l'intuition développée par Pierre Caspar lorsqu'il utilise les expressions « capital », « patrimoine », « investissement immatériel », on devine la tension entre une représentation fonctionnaliste de la formation et une approche en termes de patrimonialisation. La première se focalise sur une « mise au jour des compétences », c'est-à-dire un développement de la professionnalité des personnes par l'apport de connaissances qu'ils n'auraient qu'à appliquer dans leur activité professionnelle. La deuxième porte sur le développement de cette professionnalité, par une action auprès des personnes, mais aussi sur leur environnement de travail. Il s'agit notamment de développer un milieu permettant d'accroître la capacité de ces orga-

nisations à être des espaces permettant à chacune et chacun de prendre appui sur les autres (confiance, partage d'expériences, entraide, complémentarité des savoir-faire...). Il s'agit donc ici de développer des ressources immatérielles, non pas individualisées (sous la figure du capital humain) mais collectives (au sens d'un patrimoine immatériel).

La perspective de calculer un retour sur investissement à court ou moyen terme est mise en échec par le réel des activités de formation. On s'aperçoit du caractère collectif de la compétence et du conditionnement de la mobilisation par l'organisation du travail effective dans les entreprises, et l'on comprend alors que la production d'un effet formateur dépend non seulement de l'action de formation, mais aussi d'éléments qui échappent habituellement au domaine de la formation. La question du financement des investissements nécessaires est nettement moins balistique ! Il s'agit non plus seulement de penser le financement d'un investissement initial délimité, mais de penser des investissements constants, à l'instar de ce que fait *Profession Banlieues*. Dans le milieu de la formation, ces investissements constants sont indispensables pour développer ce qui a été enclenché par l'investissement initial et, surtout pour appuyer l'effet formateur d'une mise au travail des personnes à partir de leur propre travail. Penser autrement la logique d'investissement, en pariant sur l'immatériel, nous invite alors à concevoir de nouvelles modalités d'évaluation, nécessaires au pilotage du développement économique fondé sur la reconnaissance du travail réel. À rebours d'une approche comptable court-termiste et individualisante, il s'agit d'abord de prendre en compte un ensemble de paramètres stratégiques : les effets utiles produits par l'activité productive, les effets réflexifs sur la compétence des personnes, la qualité des coopérations entre acteurs, la pertinence des dispositifs organisationnels en soutien aux ressources immatérielles. Il s'agit ensuite de mettre à distance les outils quantitatifs cherchant à vérifier des critères posés a priori, au bénéfice d'une approche délibérative de l'évaluation, mobilisant le point de vue de chacun dans un espace collectif de concertation (Demissy et De Gasparo, 2021) ◆

Bibliographie

- BELLIER, S. ; CASPAR, P. 2005. « L'économie de la formation : quels types de débats ? ». *Savoirs*. N° 7, p. 39-54.
- BELORGEY, J.-M. 1972. « Le financement de la formation professionnelle continue ». *Éducation permanente*. N° 15, p. 3-36.
- BONNELL, R. 1970 « La rentabilité de la formation professionnelle dans l'entreprise ». *Éducation permanente*. N° 7, p. 19-36.
- BONNELL, R. 1973 « Quelques indicateurs de la formation continue dans l'entreprise ». *Éducation permanente*. N° 18, p. 79-98.

- CASPAR, P. ; AFRIAT, C. 1988. *L'investissement intellectuel : essai sur l'économie de l'immatériel*. Paris, Economica.
- CASPAR, P. ; MEIGNANT, A. 1988. « L'investissement formation : un mythe utile ». *Éducation permanente*. N° 95, p. 11-20.
- DE GASPARO, S. 2018. « La place de l'activité dans l'analyse du travail ». *Dans* : F. Hubault (dir. publ.). *La centralité du travail*. Toulouse, Octarès, p. 109-128
- DE GASPARO, S. 2021. « Repenser le lien entre travail et santé : pour un nouveau modèle économique de la performance ». *Dans* : S. Le Garrec (dir. publ.). *Les servitudes du bien-être au travail : impacts sur la santé*. Toulouse, érès, p. 223-246.
- DEMISSY, R. ; DE GASPARO, S. 2021. « Évaluation des activités des associations de jeunesse, sports et éducation populaire (JEP) dans une perspective servicielle ». *Dans* : M. Renault-Tinacci (dir. publ.). *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*. Paris, La Documentation française, p. 259-278.
- HUBAULT, F. 2015. « Le bien-être, un enjeu très sensible pour le management dans l'économie du service ». *Dans* : L. Karsenty (dir. publ.). *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Toulouse, Octarès, p. 145-160.
- JOBERT, G. 2013. « Le formateur d'adultes : un agent de développement ». *Nouvelle revue de psychosociologie*. N° 15, p. 31-44.
- RÉSEAU COCAGNE. 2021. *Le développement d'écopôle alimentaire : pour la transition écologique et sociale de l'économie territoriale*. Note technique.
- SCHWARTZ, Y. 2021. *Travail, ergologie et politique*. Paris, La Dispute.
- TERTRE, C. du 2013. « Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement d'une "économie de la coopération" ». *Travailler*. N° 29, p. 29-64.
- TERTRE, C. du ; VUIDEL, P. ; PASQUELIN, B. 2019. *Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*. Paris, ADEME, ATEMIS.
- TERTRE, C. du ; VUIDEL, P. 2020. « L'économie de la fonctionnalité et de la coopération : un nouveau modèle économique, levier de développement des territoires ». *Dans* : I. Laudier (dir. publ.). *Prospective et co-construction des territoires au XXI^e siècle*. Paris, Hermann, p. 163-174.
- ULMANN, A.-L. 2015. « Apprendre le travail : les liens entre le savoir et l'action. Regards ethnographiques sur le travail et la formation pour deux métiers de la petite enfance ». *La Revue de l'IRES*. N° 85-86, p. 45-71.
- VOISIN, A. 2005. « La formation et son économie. Un état des études et des recherches en France ». *Savoirs*. N° 7, p. 9-37.