



HAL
open science

Evaluer l'intégration de salariés en situation de reconversion professionnelle : quels effets sur les identités professionnelles et sur les organisations ?

Valerie Guillemot

► To cite this version:

Valerie Guillemot. Evaluer l'intégration de salariés en situation de reconversion professionnelle : quels effets sur les identités professionnelles et sur les organisations ?. Éducation permanente, 2012, Reconversions, transitions professionnelles, mobilités, trajectoires socio-professionnelles des adultes, changement de métiers, Supplément AFPA. hal-01443961

HAL Id: hal-01443961

<https://hal.science/hal-01443961>

Submitted on 19 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Evaluer l'intégration de salariés en situation de reconversion professionnelle : quels effets sur les identités professionnelles et sur les organisations ?

Valérie Guillemot

Manager de Formation AFPA

Doctorante, *EA 4671 ADEF ; Aix-Marseille Univ. ; ENS de Lyon, IFE, 13248, Marseille, France*

Fabrice Faijan

Formateur AFPA

Michel Vial, Jean-Louis Boutte, Marie-Louise Martinez

MDC, *EA 4671 ADEF ; Aix-Marseille Univ. ; ENS de Lyon, IFE, 13248, Marseille, France*

Jean-Louis Boutte

MDC, *EA 4671 ADEF ; Aix-Marseille Univ. ; ENS de Lyon, IFE, 13248, Marseille, France*

1. Introduction

Dans notre société, le travail constitue un indicateur important dans l'appréciation de la qualité de vie et dans l'élaboration d'une identité. Lorsqu'un salarié vit une reconversion professionnelle, la rupture professionnelle est aussi identitaire. A l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice du nouveau métier s'ajoute un processus d'identification aux professionnels de ce nouveau métier. Cette appartenance sociétaire (Dubar, 2002) à construire contribue au remaniement identitaire du sujet. Cet article interroge les effets de l'évaluation de l'intégration de salariés en situation de reconversion professionnelle subie, à la fois à partir de la réussite ou de d'échec de l'intégration, mais aussi à partir des impacts sur les référentiels de compétences et sur les organisations.

Après avoir présenté le contexte et les spécificités de la situation pratique dans laquelle s'inscrivent les données travaillées, cet article restitue la visée de compréhension des conditions de réussite de reconversion professionnelle. Il se limite à la première phase de ce projet, et rend compte plus spécifiquement des effets d'une reconversion sur l'organisation, au-delà du salarié en reconversion.

2. Contextualisation

2.1 Données relatives à la situation étudiée

La situation ici étudiée implique différents partenaires, mobilisés autour d'une action d'intégration de salariés dans le secteur de la grande distribution. Plusieurs sont seniors, tous sont en situation de handicap. Cette intégration correspond à l'aboutissement d'un projet de reconversion professionnelle, pour la plupart suite à une perte d'emploi subie, pour des motifs économiques ou du fait d'une inaptitude médicale nécessitant une reconversion.

Un des partenaires est l'entreprise employeur. Il s'agit d'une enseigne de la grande distribution, qui mobilise différents dispositifs, notamment les contrats en alternance, pour recruter des personnes en situation de handicap afin d'atteindre le taux légal de 6%. Un autre partenaire est l'AFPA, association pour la formation professionnelle des adultes, qui forme dans le champ de la vente, y compris dans des dispositifs en alternance. Ici, l'AFPA participe au recrutement en identifiant des candidats potentiels pour l'enseigne en partenariat avec les structures spécialisées, puis forme les salariés ainsi recrutés dans le cadre du contrat en alternance. D'autres structures sont partenaires du projet, notamment dans les phases de repérage des publics bénéficiaires, de l'orientation vers le dispositif, dans l'ingénierie financière, etc. Cet article se limite toutefois à poser comme partenaires majeurs de la situation l'enseigne employeur et l'organisme formateur.

Pour tous les bénéficiaires du dispositif, le projet d'un emploi dans le secteur de la grande distribution correspond à un changement de métier, dans un trajet de vie où la situation de handicap a imposé des contraintes spécifiques, auxquelles s'ajoute pour une partie d'entre eux celles liées à la qualité de senior.

Le formateur AFPA en charge de la formation des salariés durant les périodes de formation au sein de l'organisme de formation a été l'interlocuteur principal des salariés durant leur formation. Il a aussi été la personne ressource pour les acteurs de l'entreprise directement impliqués dans le dispositif d'alternance : tuteurs, responsable des ressources humaines. Il est à l'origine du projet et du dispositif de recherche dans le cadre d'un master recherche.

2.2 Données relatives à l'emploi des seniors

Les études récentes consultables sur le site de l'INSEE sur l'emploi des seniors montrent que le taux d'emploi des seniors en France est inférieur à celui des principaux pays industrialisés européens. Un exercice de caractérisation conduit par Guillou et Levasseur (2008) étudie « *la relation entre le taux d'emploi des seniors, la structure productive et*

l'accélération du progrès technique. L'exercice de caractérisation conduit à identifier la spécialisation de la France comme étant plutôt défavorable à l'emploi des seniors comparativement à celle des cinq pays de référence » que sont le Danemark, la Finlande, la Suède, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Outre ces données relatives à la structure productive, Levasseur (2008), qui a travaillé à établir un lien entre vieillissement, capacités cognitives, productivité et employabilité des seniors, notamment du fait de changements technologiques et organisationnels observés sur la dernière décennie, relève une résistance à l'effort et une aptitude à s'adapter aux changements techniques défavorables pour les seniors par rapport aux juniors.

2.3 Données relatives à l'emploi des personnes en situation de handicap

Les personnes en situation de handicap sont particulièrement défavorisées en matière d'emploi, malgré les nombreux dispositifs législatifs et politiques mis en place et régulièrement actualisés, comme le montre l'enquête Emploi réalisée par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques en 2007. Réticence des employeurs face au risque supposé d'une baisse de productivité ? Crainte d'un besoin important d'accompagnement et d'adaptation du poste ? Manque d'information ? Pourtant, la volonté de recrutement et les moyens mis en place par certaines entreprises sont incontestables.

2.4 Hypothèse

L'hypothèse est ici qu'un dispositif au service de reconversions professionnelles, qui vise à provoquer du changement pour une catégorie de salariés par la formation, l'acquisition de compétences et l'intégration professionnelle, a des effets sur les identités professionnelles et sur les compétences dans l'organisation toute entière.

3. Problématique et choix méthodologique

3.1 Problématique pratique

Après une première session de mise en œuvre du dispositif, le constat est que les résultats diffèrent selon les magasins. Certaines situations d'apprentissages ont ouvert une voie vers la réussite, quand les autres ont rencontré l'échec. Bien que la réussite puisse être évaluée à l'aune de multiples critères, le critère principal retenu ici comme critère de réussite est une reconversion aboutie avec un emploi durable à la clé, à durée indéterminée, au-delà de la période du contrat en alternance. La question ici posée est : en quoi un dispositif d'apprentissage dont la durée la plus importante se situe en entreprise, dans l'interaction entre pairs, est-il ou non un dispositif favorable à la réussite pour une personne en situation de reconversion ? D'un côté, il s'agit de favoriser l'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi de personnes qui n'ont pas choisi d'aller vers un nouveau métier, mais doivent se reconvertir notamment du fait du handicap dans un milieu dit « ordinaire », a fortiori dans une entreprise du secteur fortement concurrentiel du secteur de la grande distribution. De l'autre, il s'agit de permettre par l'intégration dans ce milieu ordinaire de travail l'acquisition d'une identité

professionnelle nouvelle, remaniée. Dans quelle mesure les conditions mises en œuvre influent sur le remaniement identitaire et la reconfiguration des compétences et du métier pour les salariés bénéficiaires ? Comment ce remaniement identitaire et la reconfiguration des compétences et du métier, explicitement visés pour le salarié en reconversion, impacte-t-il les autres salariés de l'organisation et l'organisation elle-même ?

3.2 Choix méthodologiques

Il a été choisi de viser la compréhension plus que l'explication par la mise à jour de relations causales. Sont recherchés des éléments de compréhension à partir de l'expression de la subjectivité des sujets, qu'ils soient salariés de l'entreprise impliqués dans le recrutement, la formation et l'évaluation des salariés ou ces salariés recrutés, formés et évalués. Le dispositif de recherche comporte deux phases : la première consiste en une enquête exploratoire réalisée dans une approche compréhensive, avec pour outil l'entretien semi directif en face à face, dans lequel les thèmes de questionnement sont définis préalablement à la rencontre, mais où l'ordre dans lequel les thèmes seront abordés suivra le cours de l'échange entre l'entretenu et l'entreteneur, ce dernier effectuant des relances et des recadrages afin de contenir l'entretien dans le cadre général de la structure prévue. Cette phase exploratoire a pour objet de réguler la suite du dispositif de recherche, prévue avec pour terrain un large échantillon de chefs de rayon et les salariés en situation bénéficiaires du dispositif. C'est du début de la première phase qu'il est ici rendu compte, réalisée auprès des salariés de l'enseigne impliqués dans le dispositif de professionnalisation. Les deux entretiens auxquels il est fait référence plus bas ont été réalisés avec le Directeur des Ressources Humaines d'un magasin de l'enseigne, pilote du projet sur la région sud-est, référent auprès de l'AFPA, qui a supervisé l'organisation de la formation au sein de l'entreprise, et avec un hiérarchique direct d'un salarié bénéficiaire du dispositif, dans un autre magasin de l'enseigne. Ces entretiens visent à comprendre comment le travail de ces salariés en reconversion est évalué par la hiérarchie de proximité. D'une durée respective d'une heure trente et une heure, ils ont été réalisés sur le lieu de travail, dans un endroit calme et fermé, bureau et salle de réunion, en face à face. Intégralement retranscrits, ils ont fait l'objet d'une analyse de contenu à l'aide du logiciel Alceste, avec l'intention de dégager les classes qui vont être à la base de l'interprétation des entretiens et des mots les plus significatifs de chaque classe, l'indicateur Khi2 mesurant le degré de significativité des mots retenus.

3.3 Problématique théorique :

3.3.1. Reconversion et identité professionnelle

Le terme de reconversion professionnelle trouve son origine dans le latin *cum vertere*, qui correspond à convertir : se tourner, retourner, changer entièrement . (Rey, 1995). Le mot conversion, dans le champ de la physique, indique l'action de se tourner, un mouvement circulaire, et dans le champ religieux chez les auteurs chrétiens, le fait de se tourner vers Dieu, vers la vraie foi. Le terme tardif de reconversion (1874), d'abord utilisé dans un contexte économique, indique par son préfixe « re » une récursivité : faire encore, mais autrement. Il est ainsi employé pour indiquer un changement de métier sous forme de rupture de trajectoire, par opposition à une évolution progressive.

L'identité, fondée sur les relations entre un individu et son environnement, est un processus en évolution constante, elle se construit et se transforme continuellement tout au long de la vie (Lipiansky, Taboada-leonetti, & Vasquez, 1990). L'identité n'est donc pas un état, mais une construction dynamique, qui s'élabore dans un mouvement régulier, constitué de choix, de décisions personnelles et d'influences venant de l'environnement social et culturel de la personne, par les interactions entre la personne et son environnement. Elle se caractérise par « *un croisement de relations formant une construction flexible, ouverte, aléatoire et provisoire* » (Giust-Desprairies, 1996, p.2).

Dans un projet de reconversion professionnelle où il s'agit d'exercer un nouveau métier mais aussi d'intégrer un nouveau groupe professionnel, l'identité professionnelle se trouve alors en réélaboration, comme processus qui se construit dans l'interaction et l'interlocution, (Goffman, 1991) et où la reconnaissance d'une nouvelle identité professionnelle sera la résultante de la représentation par soi-même de son nouveau « soi professionnel », et de la validation par autrui du professionnel nouveau ainsi reconstruit. En situation de reconversion professionnelle le processus toujours à l'œuvre de remaniement identitaire pour soi et pour autrui, (Dubar, 2002) se trouve amplifié dans la part de ce qui change (*ipse*) avec un risque de déstabilisation de la part de ce qui reste identique (*idem*) dans la reconnaissance de « soi-même comme un autre » (Ricoeur, 1990). La phase initiale de la relation pourrait être un temps décisif. Selon Keable (2007), l'intégration est d'abord la résultante d'un processus d'apprentissage et de développement, puis une appartenance à des groupes dont il convient de respecter les règles, les valeurs et les normes, et enfin des relations adéquates, stables et réciproques avec ces groupes (dimension objective) dans lesquels l'individu pourra se sentir apprécié et investi en tant qu'individu (dimension subjective). Apprentissage et développement, appartenance nouvelle, construction de relation : trois dimensions qui produisent du remaniement identitaire, et possiblement favorisent la consolidation ou l'émergence de compétences.

3.3.2. Le concept d'identité sociale

Lorsqu'un groupe de personnes se forme, les individus se répartissent dans des cadres sociaux, en fonction d'attributs partagés. Ainsi un individu attend de l'autre un certain type d'attitudes et de fonctionnement, il va donc « *poser des hypothèses quant à ce que devrait être l'individu qui lui fait face* » (Goffman, 1975, p.12). Nous comprenons alors que l'étiquetage ou la stigmatisation d'une personne se construit en termes de relations et non d'attributs, du point de vue d'une personne qui est dans la norme envers une personne qui transgresse cette norme. Pour Goffman, l'individu en situation de handicap est donc « *porteur d'une différence collectivement conceptualisée* », appelée identité sociale virtuelle.

3.3.3. Identité et handicap

Des recherches en psychologie sociale ont montré que « *dans les cultures occidentales, les individus surestiment le poids des caractéristiques personnelles et négligent les facteurs externes liés à la situation dans l'explication des comportements humains* » (Ville, 2002), ce qui explique que les représentations du handicap soient surtout centrées sur les personnes en situation de handicap et non sur leur environnement. Si cette conception prime dans notre société post-moderne où les valeurs d'autonomie et responsabilité deviennent des impératifs normatifs, elle peut produire des processus de stigmatisation

(Goffman, 1975). Alors, la personne sera confondue avec son handicap. Et l'environnement (ici l'organisation) se privera à la fois du remaniement identitaire et de compétences générées dans l'interaction et dans l'interlocution avec ces personnes.

Selon Blanc (2006, p.42), « *On est handicapé pour deux raisons : d'abord sur le plan corporel, ensuite sur le plan social* ». La personne handicapée voit son employabilité limitée par deux phénomènes. D'une part la déficience qui caractérise le handicap implique des ressources parfois limitées pour pouvoir mettre en oeuvre les compétences de base attendues dans la fonction, ce que nous pouvons aussi définir par les termes d'incapacité et de désavantage (Organini, 2005). D'autre part l'accès à l'emploi est plus difficile, comme le montre l'enquête déjà citée (INSEE, 2007). Minaire (1991, pp.27-32) défend l'idée qu'une personne en situation de handicap ne l'est jamais dans l'absolu mais du fait d'une confrontation entre le fonctionnement possible de la personne et une situation donnée, et que le handicap n'est pas qu'une caractéristique de la personne mais un produit de l'interaction entre elle et son environnement. Alors que les normes sociales, façons de penser et d'agir partagées par les membres d'une société ou d'une organisation donnée (Pasquier & Valéau, 2005) jouent un rôle important dans l'évaluation des comportements au travail ainsi que dans les relations aux autres, un salarié en situation de handicap peut donc ne pas être apte à répondre à l'intégralité de ces normes sociales et être rapidement marginalisé, placé hors du groupe, exclu sur le critère de la différence, dans un phénomène d'exclusion, d'éviction sacrée (Martinez, 1996), conforme au processus de bouc émissaire décrit par Girard (1982). « *Toute personne handicapée ou vulnérable, dans sa ressemblance avec nous- mêmes nous rappelle notre propre identité fragile menacée. Une peur de « contagion » s'installe. On a recours au refus et à l'expulsion de l'autre qui nous menace dans notre propre identité. La panique de l'indifférenciation recourt à l'expulsion de l'autre pour apaiser le doute sur le même* ». (Martinez, 2001)

Dans le secteur de la grande distribution, le niveau de performance attendu et l'exigence envers les équipes des magasins font que tout est construit et mis en place selon les normes attendues, dans un système de valeurs où l'efficacité prime, et où les indicateurs d'évaluation sont avant tout l'atteinte des objectifs de résultats, les ratios de performance, dans un registre de pensée par objectifs (Vial, 2001). Dans ce secteur professionnel exigeant, l'employé libre-service est en permanence en mouvement physique et en déplacement géographique à l'intérieur du site, manipule régulièrement des produits plus ou moins lourds, l'hôte ou l'hôtesse de caisse porte une attention constante aux clients et aux produits. L'important effort attendu peut se trouver *a priori* contradictoire avec les possibilités de la personne, notamment senior et en situation de handicap. Pourtant, si comme montré ci-dessus, le handicap est une construction sociale, il devient dans notre problématique un simple analyseur du remaniement remaniement identitaire lié à la situation de reconversion professionnelle.

3.4 Problématique retenue

Il résulte de la problématique pratique présentée ci-dessus travaillée à l'aune de la problématique théorique la contradiction suivante : d'une part, le dispositif construit et mis en oeuvre conjointement par l'enseigne de la grande distribution et l'AFPA vise à la fois à

répondre aux injonctions réglementaires quantitatives relatives à l'emploi de personnes en situation de handicap et à produire un résultat inscrit dans la politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, à savoir l'intégration puis le maintien dans un emploi durable de salariés en situation de handicap. D'autre part, le handicap d'une personne est le résultat d'une interaction sociale : il y a handicap parce que les possibles du sujet sont limités par un environnement déjà là, porteur de normes et d'attentes ici professionnels qui ne correspondent pas à ce que le sujet est en capacité de mobiliser dans cet environnement spécifique ; il y a handicap parce que l'interaction sociale entre le sujet et son environnement en amont de ce dispositif puis à l'intérieur du dispositif catégorise le sujet comme handicapé. C'est en effet cette caractéristique même du sujet qui lui permet l'accès au dispositif puisqu'il intègre le dispositif en vue d'une reconversion parce que reconnu par autrui et se reconnaissant comme porteur d'un handicap, condition d'intégration dans le dispositif. Le handicap apparaît donc ici comme analyseur de la situation plus large d'intégration de salariés en reconversion professionnelle.

Comment alors favoriser la réussite, comprise ici comme le résultat explicitement attendu du dispositif, à savoir le maintien dans un emploi durable suite à un transfert de compétences des salariés en place vers les nouveaux salariés en reconversion professionnelle? Il s'agit pour nous de repérer les conditions d'une telle réussite.

4. Un essai de définition de la réussite à partir de cas et d'entretiens

4.1 Proposition initiale de définition de la réussite

Réussir ou échouer : deux termes contraires dans le vocabulaire courant. La racine italienne de Réussir, Uscire, vient du latin exire, sortir. (Rey, 1995). La réussite n'est pas un fait en soi, c'est le produit d'une évaluation, opération mentale humaine qui permet à partir d'une hiérarchisation de critères et du repérage d'indicateurs correspondant à ces critères, d'évaluer une situation comme réussite. L'acquisition de compétences et de l'identité professionnelle adéquate au métier et à l'entreprise est une condition d'une réussite dont le critère principal est le retour à un emploi stable. A contrario, est considéré comme échec une situation où l'effort déployé par le stagiaire et/ou son environnement professionnel n'a pas abouti à une stabilisation dans l'emploi du stagiaire.

C'est à partir de l'expérience du formateur dans ce dispositif que deux cas sont relatés ici sous forme de saynètes : un cas de réussite pour Charles dont le projet de reconversion aboutit à un emploi ; et le cas de Christophe où le dispositif n'aboutira pas à un emploi pérenne donc à une réussite.

4.2. Un cas de réussite

Au moment où Charles, senior, débute la formation, il se trouve dans une phase difficile de sa vie, suite à une traversée d'épreuves. Après une vingtaine d'années passées dans la même entreprise sur différents postes, son expérience professionnelle significative notamment dans le domaine de la relation clientèle constituait un atout pour l'emploi

d'employé commercial en magasin visé au terme du parcours de formation en alternance. Il manifeste très vite un besoin d'accompagnement et de se sentir en confiance pour agir, et met en œuvre des comportements évalués dans ce contexte comme indicateurs d'une grande motivation pour retrouver une situation professionnelle stable et des perspectives. Par exemple, alors qu'il était prévu qu'il intègre un magasin proche de son lieu d'habitation, Charles choisit un autre magasin après en avoir rencontré le Directeur des Ressources Humaines. Car Charles et ce DRH, dans l'interaction de cette première rencontre, se reconnaissent respectivement comme répondant aux critères recherchés par l'un et par l'autre. L'intégration dans l'équipe du rayon se fait naturellement : les phases d'accueil et de prise de poste ont été anticipées par les membres de l'équipe du rayon et structurées. Les échanges entre le salarié stagiaire, le tuteur, la chef de rayon, les membres de l'équipe et le directeur des ressources humaines sont réguliers. L'attendu de ces échanges étant un apprivoisement réciproque en vue d'une connaissance suffisante du fonctionnement des individus et de l'équipe, afin de mettre en place les conditions de réussite les plus favorables pour la personne, y compris en apportant des aménagements aux organisations liés à la situation de handicap de Charles. Charles signe un contrat à durée indéterminée à la fin de la période de formation en alternance.

4.3. Un cas de non réussite

Christophe débute la formation en faisant sans cesse référence à sa propre expérience et à ses acquis sans manifester le souhait et la recherche d'apports nouveaux, ni par les échanges avec les membres de l'équipe, ni en magasin, ni en formation. Les moyens déployés pour son intégration dans le magasin sont à première vue similaires à ceux mentionnés pour Charles : un tuteur, un chef de rayon qui manifestent une volonté d'échange et de réussite pour le stagiaire. Mais il s'avère que les relations deviennent vite conflictuelles. Selon son entourage, Christophe semble avoir des difficultés d'attention et d'écoute. Il ne respecte pas les procédures de sécurité, est absent à plusieurs reprises de son poste. Son comportement en entreprise ne correspond pas au comportement attendu, notamment du fait d'expression d'émotions inappropriée dans cet environnement. A l'occasion des échanges avec le tuteur et le chef de rayon, il attribue la responsabilité de la situation à l'autre, sans exprimer de questionnement sur sa propre posture. Les échanges entre les différents protagonistes en entreprise se réduisent jusqu'à devenir inexistantes et le contrat est rompu deux mois avant la fin prévue contractuellement dans le contrat d'alternance, ce qui de fait met fin également au parcours de formation.

4.4. La réussite du point de vue des acteurs de l'entreprise

Des entretiens réalisés avec le Directeur des Ressources Humaines et avec un chef de rayon, il ressort après analyse que le rôle joué par le tuteur est primordial pour la réussite du salarié en situation de reconversion professionnelle. Il est attendu du tuteur qu'il guide le salarié afin que ce dernier réponde aux attendus de l'entreprise, attendus déjà là avant l'arrivée du salarié, attendus qui ne prennent pas en compte la situation de reconversion, ni la qualité de sénior, ni la situation de handicap : « *Le tuteur est mis sur une plante pour que la plante pousse droite, si la plante est bien implantée on enlève le tuteur et la plante continue à pousser... par contre si la plante part de côté, le tuteur est là pour la remettre dans le bon sens* ». La métaphore de la plante « bien » implantée, qui pousse dans le « bon » sens rend

compte de l'interaction nécessaire pour la réussite : la plante est bien implantée si la jardinière l'a bien plantée, dans une terre bien préparée. Et le salarié pourra répondre aux attendus si l'entreprise a mis en œuvre préalablement à son arrivée des conditions d'accueil favorables à l'intégration. Puis, de même que le tuteur contraint la plante à une conformité de direction au cours de sa croissance, le tuteur en entreprise a pour mission au-delà de la phase d'intégration de veiller à ce que le salarié reste centré sur les objectifs à atteindre, dans le respect des procédures établies, et des comportements évalués comme adaptés dans cet environnement. A cette condition, le tuteur guide le salarié tutoré pour la réussite de l'entreprise (atteinte des objectifs) mais aussi vers sa propre réussite, puisque cette conformité est une condition à l'obtention d'un emploi durable, critère de réussite visé. Pourtant ici la non conformité inhérente à la nouveauté du secteur professionnel et du métier pour le salarié en reconversion professionnelle est accentuée par la qualité de senior et par le handicap, et les entretiens montrent comment cette contradiction, entre d'un côté la non conformité entre les possibles du salarié et les attendus initiaux de l'entreprise, et de l'autre le souhait de conformer les attendus de l'entreprise aux possibles du salarié peut être source de tension mais aussi de travail pour les salariés acteurs de l'environnement immédiat du salarié: *« Pour moi un travailleur handicapé est un travailleur, point. Il a une particularité, c'est qu'il a une inapt... des aptitudes qui sont peut être différentes d'une personne valide mais moi j'ai [...] comme ligne de conduite que moins je ferai de différences entre un travailleur valide et un travailleur handicapé, plus je réduirais les écarts. »*. Le rôle du tuteur est alors double : guider le salarié et également identifier avec lui ses possibilités optimales (et non maximales), dans une posture plus proche de l'accompagnateur que du guide (Vial, Mencacci, 2007). C'est là que le tuteur peut apporter une réelle valeur ajoutée, c'est aussi toute la difficulté et l'intérêt de la mission de tuteur formé au tutorat : identifier le plus précisément possible les aptitudes du salarié en reconversion et ses leviers de réussite, intrinsèques ou à mobiliser dans son environnement. Il ressort des entretiens que l'environnement est d'abord humain, constitué de l'ensemble des équipes du rayon dans lequel est intégré le salarié, équipes qui doivent aussi être capables de s'adapter à une personne qui n'a pas les mêmes aptitudes, et de créer une nouvelle organisation autour des besoins parfois spécifiques du salarié ici en situation de handicap tout en permettant l'atteinte des objectifs du rayon. *« L'intégration d'une personne en situation de handicap dans le rayon poissonnerie du magasin a déclenché pour l'équipe une prise de confiance collective, des capacités d'adaptation, de réactivité supérieures favorables à la relation commerciale »* indique le Directeur des Ressources Humaines d'un magasin. Emanant d'abord de la direction, cette vision, est aujourd'hui portée partagée par l'ensemble des salariés, selon ce DRH : *« Il y a aussi la valorisation de l'équipe [...] chacun ayant œuvré à son poste et contribué à la préparation, à la professionnalisation des personnes en situation de handicap y a trouvé une valorisation. Derrière, par chance et par engagement, compte tenu de l'investissement de tous et surtout des stagiaires, je les ai transformés en ..., donc ils ont eu un aboutissement à tout ça. Les équipes sont venues me voir en disant : il faut l'embaucher, il est méritant.»* Cette extrait montre dans la représentation de la direction et de ses équipes la nécessité de l'investissement conjoints de l'équipe et du salarié.

Ainsi, il ressort du discours des entretiens que c'est dans le triptyque salarié-environnement humain –environnement poste de travail que peut se créer la dynamique où

chaque élément du triptyque évolue en fonction des autres éléments. Au-delà de la signature du CDI qui marque une reconversion réussie, un critère nommé « valorisation de l'équipe » émerge dans le discours des entretenus. Ce critère s'écarte des critères quantitatifs d'évaluation à l'aide de ratios de gestion qui mesurent la productivité, la rentabilité, et met en avant la réciprocité de la plus-value d'un dispositif où l'apprentissage se réalise à la fois en centre de formation et dans l'entreprise.

5. Intégrer un salarié en reconversion professionnelle dans le cadre d'une formation en alternance : l'opportunité de faire évoluer les critères déjà là d'évaluation des salariés?

5.1. Quel modèle de l'évaluation et de la compétence ?

L'évaluation se caractérise par le rapport que les sujets entretiennent avec la valeur, avec ce qui importe, avec ce qui fait sens pour eux. Evaluer, c'est identifier et communiquer le sens, l'essentiel, ce qui importe dans ce qu'on fait, c'est rendre intelligible. Si l'évaluation est le rapport que des sujets entretiennent avec la valeur, spécifier ce rapport, c'est s'inscrire dans un modèle de l'évaluation. Car l'évaluation est une lecture de ce qu'on fait et, comme toute lecture, elle dépend d'un ensemble de normes (d'a priori) et de surnormes (les théories) qui sont organisées en modèles, dans lesquels sont conçus les phénomènes et qui agissent l'évaluateur. Selon le modèle, le critère est une dimension à laquelle on compare un objet pour en vérifier la conformité et le corriger, ou une qualité qu'on hiérarchise pour un examen critique de l'objet et une mise en débat sa valeur. (Vial, 2001).

Dans la grande distribution comme dans d'autres secteurs, les « référentiels de compétences » sont couramment utilisés, notamment comme support d'évaluation. On n'y parle plus de poste mais d'emploi, dans lesquels sont mobilisés des compétences non seulement techniques mais aussi cognitives et sociales. Du mot « compétence », mot valise selon Gilbert et Parlier (1992), nous retiendrons ici les acceptions suivantes : Le Boterf (1999) définit la compétence comme une construction, comme le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources. L'individu réalise avec compétence des activités en combinant et en mobilisant un double équipement de ressources : des ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles,...) et des réseaux de ressources de son environnement (réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données...). Au triptyque « savoirs, savoirs faire, savoirs être » proposé par Edgard Faure dans son rapport à l'UNESCO (1972), Le Boterf (1988, 2008) ajoute les notions de « savoir apprendre et faire savoir ». Dans le cas de Christophe, au regard des attendus du dispositif et du des compétences valorisées par l'entreprise, il y a échec. Avec comme éléments saillants un

déficit d'interaction, de malléabilité identitaire, et de retenue émotionnelle. Schwartz (1997) développe six « ingrédients » de la compétence : les savoirs conceptualisés et formalisés ; la « mise en savoir » par l'expérience ; la capacité à mettre en résonance la conceptualisation du savoir et son expérimentation ; la capacité à investir des « mises en patrimoine », un partage des valeurs entre l'individu et la collectivité ; le sentiment d'appartenance à un milieu de travail et l'incorporation non consciente de l'historique de l'environnement. Dans l'ensemble de ces acceptions de la compétence, être compétent, c'est prendre en compte le contexte et les contraintes ; les « ingrédients » individuels ne sont qu'un aspect des ingrédients mobilisés. Nous ne sommes pas compétents tout seul. Christophe n'a pas échoué seul, pas plus que Charles n'a réussi seul. La compétence ici professionnelle se construit à partir de situations quotidiennes, que ce soit en formation ou dans un environnement professionnel.

5.2. Pour une évaluation dynamique

Dans le dispositif ici travaillé, les organisations et les salariés qui travaillent directement en relation avec le salarié en reconversion professionnelle, ont à fonctionner en réseau, avec une multiplicité d'acteurs et d'interlocuteurs, encore plus lorsque cette intégration se fait *via* un contrat en alternance en partenariat avec un organisme de formation.

La nécessité de penser en dehors des références habituelles, des allant de soi, des procédures établies et formalisées, peut émerger et constituer ainsi une occasion de faire évoluer y compris un référentiel de compétences, pensé non plus comme table des lois devant laquelle se prosterner mais comme instrument de repérage et d'orientation dans et par l'action, dans une évaluation située (Guillemot, Vial, 2010). La compétence est « *construction de la réalité, un système d'interprétation permettant de mieux comprendre cette réalité et de mieux agir sur elle. Ce qui signifie que les compétences, propres à telle ou telle activité, ne se découvrent pas* », *qu'elles ne sont pas disponibles une fois pour toutes* » (Parlier, 1994). L'évaluation n'est plus alors vérification exhaustive de présence d'indicateurs et d'atteinte de seuils normés par critères, mais appréciation de la prise en compte des différentes dimensions d'une situation dans l'agir (intégration), avec un travail sur l'élaboration et la hiérarchisation des critères dans et par l'agir pour une prise de décision pertinente à la situation (efficacité), par nature i reproductible (originalité). Intégration, efficacité et originalité étant les trois dimensions essentielles des évolutions du travail selon Bosman, Gérard, et Roegiers (2000).

6. Conclusion

Au terme de cette première phase de recherche issue d'un premier dispositif co-élaboré entre l'AFPA et une enseigne de la grande distribution pour former et intégrer des Employés Commerciaux en Magasin en situation de reconversion professionnelle liée à une situation de handicap, il ressort que deux approches contraires coexistent, conceptuellement mais aussi dans la pratique du terrain telle que restituée par les entretiens, et ce indépendamment du dispositif formel et des ressources déployées pour l'accueil de ces salariés : d'un côté, priorité est donnée à un fonctionnement déjà là, au respect des procédures en place, qui ont prouvé leur efficacité dans les situations antérieures. Le salarié se verra

proposé d'intégrer le rayon dans un poste de travail où ses possibles sont conformes aux pré requis du poste. De l'autre, le fonctionnement et les procédures pourront faire l'objet d'aménagements, conduisant ainsi à une évolution de l'organisation, afin d'optimiser les possibles du salarié dans un poste, qui, sans ces changements organisationnels qui impactent directement et apportent des évolutions dans le travail de chacun des membres de l'équipe, ne lui serait pas accessible.

L'interprétation des résultats obtenus à l'issue de cette première phase exploratoire montre que les moyens matériels et humains quantitativement équivalents ne garantissent pas des résultats équivalents. Ils montrent que l'accueil d'un salarié en situation de reconversion professionnelle dans un rayon de cette entreprise amène les salariés de son équipe à évoluer dans leurs habitudes et dans leurs certitudes. Ces résultats questionnent sur l'effet des modèles disponibles et mobilisés pour l'ensemble des acteurs, modèles à la fois de la compétence et de l'évaluation. Ils invitent à explorer plus avant la pertinence du concept d'entreprise apprenante, ou l'on considère que l'entreprise est un organisme susceptible d'apprentissage, de mémorisation, de créativité, qui réagit, s'adapte, apprend pour survivre aux contraintes et changements que lui impose son environnement (Boutte, 2008).

La phase suivante du dispositif est en cours de réalisation, davantage centrée sur la représentation des chefs de rayons des salarié, avec notamment une recherche de perception des effets sur l'évolution des organisations de l'accueil de ces salariés. Parallèlement, au moment de la rédaction de ce texte, le dispositif de formation en alternance d'Employé de Commerce en Magasin vient juste d'être reconduit en partenariat entre l'AFPA et l'entreprise. Une autre entreprise du secteur de la distribution s'est associée au dispositif.

Bibliographie

Blanc, A. (2006). Handicap et insertion professionnelle : égalité et démocratie. *Reliance* (19), pp. 42-49.

Bosman, C., Gérard, F.-M., & Roegiers, X. (2000). *Quel avenir pour les compétences*. Bruxelles: de Boeck.

Boutte, J.-L. (2008). De Taylor au KM, quelle(s) approche(s) de la compétence. *Questions vives n°10*, pp. 11-23.

Dubar, C. (2002). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.

Girard, R. (1982). *Le Bouc Emissaire*. Paris : Grasset

Giust-Desprairies, F. (1996). L'identité comme processus, entre liaison et déliaison. *Education permanente*, n°128, pp. 63-70.

Goffman, E. (1975). *Stigmate, les usages sociaux des handicaps. Le sens commun*. Paris: Editions de minuit.

Goffman, E. (1974, trad. fr.1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris :Editions de Minuit.

Guillemot, V., Vial, M. (2010). De l'usage du référentiel d'activité pour s'autoriser à devenir formateur donc guide et accompagnateur. *Questions Vives*, n° 12, pp. 93-108

Keable, P. (2007). *L'intégration sociale, un cadre conceptuel porteur de changements*. Consulté le mai 31 2011, sur Association Internationale pour la Formation, la Recherche et l'Intervention Sociale : http://www.aifris.org/IMG/pdf/Keable_Pierre.pdf

Lipiansky, E.-M., Taboada-leonetti, I., & Vasquez, A. (1990). Introduction à la problématique de l'identité. In C. Camilleri, J. Kastarsztein, E.-M. Lipansky, A. Malewska-Peyre, I. Taboada-Leonetti, & A. Vasquez. *Stratégies identitaires*, pp. 7-41. Paris: P.U.F.

Martinez, M.-L. (1996). *Pour une réduction de la violence à l'école*. Paris : Septentrion.

Martinez, M.-L. (2001). Du bon usage de la différenciation : éclairage psychosociologique et anthropologique sur le handicap. *SPIRALE - Revue de Recherches en Éducation*, n° 27, pp.95-115

Minaire, P. (1991). Nouveau regard médical : d'une approche purement diagnostique à une approche situationnelle. *Handicap - handicapés : le regard interrogé* , pp.27-32.

Organini, B. (2005). *Approche sociologique du handicap*. Consulté le mai 2011, sur IRTS, Institut Régional de Travail Social: http://www.irts-pacacorse.com/index.php/irts/publications/revues_articles_et_etudes_seminaires

Pasquier, D., & Valéau, P. (2005). *Adhésion à la norme d'internalité et clairvoyance normative : un passage par les contingences de la socialisation*. Consulté le mai 30, 2011, sur Avenir et Entreprise: <http://avenirentreprise.free.fr/adhesionorme.pdf>

Rey, A. (1995). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris : Le Robert

Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*, Paris : Seuil

Vial, M. (2001). *Se former pour évaluer. Se donner une problématique et élaborer des concepts*. Bruxelles : de Boeck.

Vial, M., Caparros-Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : de Boeck.

Ville, I. (2002, septembre 16). *Identité, représentations sociales et handicap*. Consulté le juin 20, 2011, sur site web Association des paralysés de France: http://apf-front1.heb.fr.colt.net/informations_medicales/dmsh/Introduction/identite&hp_IV_48-52.pdf