Accompagner au quotidien. Ethnographie du système d'activité d'accompagnement et des noeuds de contradiction au sein de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc

Antoine Février

▶ **To cite this version:**

Antoine Février. Accompagner au quotidien. Ethnographie du système d'activité d'accompagnement et des noeuds de contradiction au sein de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc. Sciences de l'Homme et Société. 2019. dumas-02534711

HAL Id: dumas-02534711

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02534711

Submitted on 7 Apr 2020

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

UNIVERSITÉ RENNES 2

Laboratoire PREFICs

ACCOMPAGNER AU QUOTIDIEN
ethnographie du système d'activité d'accompagnement et des nœuds de contradiction au sein de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc

Mémoire de Master 2

Discipline : Sciences de l'Information et de la Communication

Mention: Communications Organisationnelles et Innovations Numériques

Présenté par **Antoine FÉVRIER**

Directeurs de mémoire : Jean-Luc Bouillon – Marie Bénéjean

Soutenu le 25/06/2019

RÉSUMÉ

Notre mémoire de fin d'étude repose sur une étude ethnographique du phénomène organisationnel d'accompagnement en mission locale à destination des jeunes âgés de 16 à 25 ans, tel qu'il fait dynamiquement surface dans des formes systémiques présentes d'activité, plissées par leurs histoires de contradictions.

Ces formes se présentent comme cohérentes du point de vue de l'objet d'activité missionné (insertion socio-professionelle des publics « spécifiques » accueillis), des sujets agissants par l'intermédiaire d'artefacts médiateurs, organisés collectivement au sein d'une division du travail, des règles qu'ils emploient qui relient les sujets aux communautés et l'objet par la division du travail. Néanmoins, ces formes systémiques ne sont pas esseulées dans leurs travaux d'objets. Elles sont quotidiennement impliquées dans des travaux conjoints avec d'autres systèmes d'activité (réseaux départementaux de partenaires, services internes d'accueil, de gestion et d'informatique, éducateurs spécialisés, collectivités territoriales, etc.), situés à leurs frontières respectives, dans un « espace d'inter-organisation » (Engeström, 2011) quadrillé par une infrastructure d'équivalence de visée.

Notre enquête cherche à rendre compte des compositions des systèmes d'activité orientés par l'objet « insertion socio-professionnelle » en mission locale, de leurs travaux conjoints et respectifs, des dynamiques conflictuelles qui font surfaces à l'intérieur ou entre plusieurs systèmes d'activité inter-agissant autour d'un objet conjoint (dans le cas présent, l'insertion des jeunes) et la cristallisation historique des contradictions sous formes de nœuds tensions et de tentatives de résolution.

Pour ce faire, ce travail se caractérise par un parcours ethnographique particulier qui, par le milieu, saisit les manières différentes/similaires d'accomplir présentement un objet d'activité conjoint, au regard des plis historiques de contradictions.

Mots-clés : accompagnement, contradictions, Mission Locale, système d'activité

SOMMAIRE

INTRODUCTION

FORMES – HISTOIRE - COMMUNICATION

PARTIE 1

HISTOIRE ET IN-FORMATIONS ORGANISATIONNELLES DE L'OBJET CONCRET

CHAPITRE 1

SOCIO-BIOGRAPHIE DE L'OBJET CONCRET

CHAPITRE 2

COMPOSANTES GÉOGRAPHIQUES, POLITIQUES ET FINANCIÈRES DE L'OBJET CONCRET

PARTIE 2

CONSTRUCTION THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'OBJET CONCRET

CHAPITE 3

PENSER LES PROCESSUS ORGANISANTS AU PRISME DE LA THÉORIE HISTORICO-CULTURELLE DE L'ACTIVITÉ

CHAPITRE 4

CONSTRUIRE L'OBJET DE RECHERCHE

PARTIE 3

QUAND L'ACCOMPAGNEMENT ?

CHAPITRE 5

ÉCOLOGIE SOCIO-TECHNIQUE DE L'OBJET D'ÉTUDE

CHAPITRE 6

QUAND LES CONTRADICTIONS ?

CONCLUSION

INTRODUCTION

INTRODUCTION : FORMES – HISTOIRE – COMMUNICATION

UN PROJET DE RECHERCHE MÊLANT DES ENJEUX SOCIAUX, POLITIQUES, ÉCONOMIQUES ET THÉORIQUES

Il y a un lieu où la clinique de l'accompagnement se met en scène : les Missions Locales. Cette instance associative s'est historiquement construite sur le symptôme social du manque, de la béance et des difficultés onto-socio-professionnelles, pour les jeunes âgés de 16 à 25 ans, en situations de rupture, de divagation, de recherche ou de transition professionnelle.

Les missions locales trouvent leur essence dans le rapport de Bertrand Schwartz, intitulé *L'insertion sociale et professionnelle des jeunes*, daté du 10 juin 1981, signant "*le passage d'une politique de l'intégration, dont le pivot est l'emploi, à une politique d'insertion dont l'emploi n'est qu'une des composantes*' (Labbé, 2003 : 57). Le rapport Schwartz, en soixante mesures, pré-figure très précisément ce que seront les organismes d'accompagnement des jeunes connaissant des difficultés d'insertion, et notamment les missions locales : organisme de coordination et de fédération inter-institutionnelle (collectivités territoriales, organisme publics[1], organisme de formation et structures associatives, partenaires économiques et sociaux[2]) des actions locales et des politiques nationales d'insertion des jeunes, "*au plus près des territoires locaux et de leurs spécificités"* (Schwartz, 1981 : 2). Il s'agissait d'assurer une "*prise en charge globale des jeunes par l'action conjuguée des parties institutionnelles publiques disponibles*" (Schwartz, 1981 : 3).

L'ordonnance du 26 mars 1982[3] crée les Missions Locales, au bénéfice des jeunes de 16 à 18 ans dans un premier temps. Elle disposait que les Missions Locales furent créées « *dans un premier temps à titre expérimental* » et que « *les conditions dans lesquelles l'État participe à*

1 Citons l'AFPA, le CIO, la DRDFE, la MEIF, Pôle Emploi, le Rectorat, les Groupements d'établissements scolaires.
2 Citons, la Chambre du Commerce et d'Industries, la Chambre des Métiers, le BUROSCOPE, la CFDT, la CFE-CGC.
3 Ordonnance n°82-273 du 26 mars 1982 relative aux mesures destinées à assurer aux jeunes de seize à dix-huit ans une qualification professionnelle et à faciliter leur insertion sociale.

la mise en œuvre [de leurs actions] *sont fixées par des conventions conclues avec les collectivités locales, les établissements publics d'information et d'orientation, les établissements et organismes de formation et les associations* ». Le caractère expérimental des missions locales est désormais révolu, celles-ci ayant été pérennisées en 1989[4]. Néanmoins, le principe originel de fonctionnement par instructions et le financement pluripartite de ces structures demeure « en principe », encore la règle aujourd'hui (l'Etat, les conseils régionaux et départementaux, les établissement public de coopération intercommunale (EPCI) et communes, Pôle Emploi et le Fond Social Européen (FSE)), même si des réalités empiriques peuvent le déjouer.

Un des hiatus est celui de la temporalité d'existence de ces structures. Initialement provisoires et dotées de personnels mis à disposition par divers organismes publics, organisés en "*équipes légères et temporaires*" (Schwartz, 1981 : 4) et issus du monde de l'enseignement, de la santé, de l'association et du travail ; à l'inverse, les Missions Locales deviendront progressivement "*des structures institutionnalisées avec du personnel permanent*" (Muniglia, 2012 : 75), soumises à divers niveaux institutionnels d'instructions.

Si l'on ajoute aux fonctions territoriales de connaissance, d'accueil, d'animation, d'orientation des jeunes et d'interfaçage entre les mondes de l'enseignement, de la formation et des professions telles que définies dans la *Charte des Missions Locales* de 1990, l'approche multidimensionnelle des besoins[5], la "*logique de contrat d'engagement réciproque*" (Divay, 2012 : 48), la *"logique de projet-idéal finalisé par l'accès à l'emploi et le maintien dans celui-ci de la personne"* (Labbé, 2012 : 14), "*l'institutionnalisation de la présence à autrui telle une prestation administrative de service*" (Paul, 2004 : 25), "*la norme de parcours, idéalement pensée comme une succession d'étapes vers un objectif univoque en apparence, d'insertion sociale et professionnelle*" (Giuliania, 2009 : 60), ou encore l'encapsulation informatique des situations d'accompagnement, de conseil et d'accueil, dans un progiciel administratif[6], qui rend présent, matérialise, fixe et organise l'ensemble du

4 Loi n°89-905 du 19 décembre 1989 favorisant le retour à l'emploi et à la lutte contre l'exclusion professionnelle (article 7).
5 Ce sont "l*es besoins des jeunes, des collectivités, de l'Etat et du secteur privé*" (Bournel-Bosson, 2011 : 4).
6 Par ordre d'arrivée : TRACE, Web Trace, Parcours 1, Parcours 2, Parcours 3, I-Milo (en 2016).

processus d'accompagnement, tant dans sa manière[7] que dans sa matière : l'archi-textualité est de mise (autant que les financements annuels des Missions Locales sont liés à leur réussite en matière d'insertion professionnelle, et plus précisément au renseignement conforme des réalisations locales des indications de performances et des objectifs définis).

L'ensemble de ces dynamiques témoignent d'un complexe, dont les tensions (e.g les injonctions institutionnelles de mise à l'emploi ; les présupposés d'une relation administrative) qu'il manifeste présentement, ne peuvent être saisies que dans un mouvement socio-historique de contradictions.

Connaître l'histoire symbolique de la mise en forme des Missions Locales et des activités professionnelles qui les constituent, aide à comprendre les idéaux actuels autour desquels elle s'organise et est mise en résultat (selon des archi-textes référentiels), et à rendre visible l'objet originaire régulateur qui commande et sous-tend l'expression effective de l'accompagnement des jeunes : "*animer et orienter les jeunes par l'aide au retour à l'emploi durable et à la sociabilité durable*" (Rapport de la Délégation Interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté des enfants et des jeunes, 2018 : 3).

Pour connaître l'histoire symbolique d'une forme, il faut, simultanément, procéder d'une archéologie de l'organisant qui passe et de ses actualisations dans des "*ici et maintenant*", en écho à des "*ailleurs et des alors*" (Cooren, 2009). En d'autres termes, il s'agit de lire l'activité d'accompagnement, telle qu'elle se déploie présentement dans des situations locales, en prenant en considération les plis socio-historiques dans lesquels elle s'inscrit : celui de la mise progressive en structures rationalisantes de l'*objet d'activité* (Engeström, 2011) des "*intermédiaires physiques des politiques publiques de l'insertion*" (Labbé, 2012) et de l'évolution technologique de leurs pratiques professionnelles (Missaoui, 2017).

Le domaine de l'insertion socio-professionnelle des jeunes est ainsi intéressant pour les Sciences de l'Information et de la Communication, dans la mesure où il rencontre, depuis

7 Les invariants de l'accompagnement socio-professionnels (représentés sous formes d'étapes idéales-typiques) sont inscrits et prescrits dans la configuration même de l'outil technique, de telle sorte qu'il fournit un plan explicatif pour rentrer dans et en accompagnement (référent-unique, mise en place du projet, entretiens, contractualisation, participation à des ateliers, etc.).

des décennies[8], de nouvelles compositions des formes de travail, concernant notamment la rationalisation et la codification (exacerbée en contexte d'équipement informatique) des activités, des fonctions, des positions, des responsabilités, de la présence à autrui, des rôles et des comportements d'acteurs issus de mondes pluriels, des manières et des être-au-monde organisationnel, "*allant vers une mise en ordre et en contrôle croissant des processus d'organisation"* (Divay, 2012 : 49).

Également, dans la mesure où les relations entre "*les professionnels du front*" (Ion, 1997) et leurs « bénéficiaires » ne s'opèrent pas dans un monde dépouillé d'artefacts, de systèmes socio-techniques et d'autorisations. Ils agissent continuellement en relation avec eux, en les mettant en référence, en les appliquant, en les modifiant ainsi qu'en les déplaçant dans le temps et dans l'espace, en les négligeant, en les oubliant ou en les ignorant par défiance. Il s'agit ainsi de prendre en compte le caractère hybride des actions et des opérations, prise dans des enchevêtrements d'inter-subjectivité et d'inter-objectivité (Latour, 1986, 1988, 1991).

Également, si l'objet d'activité des Missions Locales ne semble pas avoir changé, les conditions de l'*organizing* (Weick, 1991) se sont transformés. Régis par cinq idées-forces[9], l'effectif s'est de plus en plus incarné selon des injonctions de plus en plus prégnantes (Muniglia, 2012), qui matérialisent le déploiement de la vie organisationnelle (e.g l'architexte financier, équipé successivement par des progiciels de gestion administrative, encadre et commande la réalisation des activités[10], autant qu'il en contracte la structure affordante).

Les Missions Locales ont ceci de particulier qu'elles sont à la jointure de trois grandes modalités de mise en forme (Labbé, 2003) : théoriquement indépendantes parce qu'associatives, elles sont cependant directement liées et subordonnées aux politiques étatiques et des collectivités, de telle sorte que l'on obtient un panachage de règles et

8 Dont nous nous attacherons à en faire l'archéologie des objets et des processus.
9 L'individualisation de l'itinéraire d'insertion, le rôle de catalyseur et d'animateur partenarial des conseillers, la multidimensionnalité des actions, le développement local, un programme de travail par objectif et l'évaluation du travail réalisé et des résultats obtenus
10 Il s'agissait pour l'Etat de justifier les dépenses publiques, de mieux connaître les effectifs des jeunes reçus et de suivre l'évolution de l'activité des missions locales (Abhervé, 2002).

d'exigences appartenant à des registres qui tiraillent l'effectivité et encadrent l'accomplissement de l'objet d'activité (militantisme, pouvoirs publics, secteur privé). La passerelle proposée aux Missions Locales est ainsi la mise en place de technologies qui viennent équiper et faire converger les logiques-ingénieurs de scénarisation, les logiques-gestionnaire d'évaluation et les logiques-politiques d'autorisation, et qui viennent appareiller les activités et les travaux - respectifs et conjoints – d'organisation des conseillers, au service de la mise à l'emploi des « bénéficiaires » et de la rationalisation de la volatilité prétendue des activités d'accompagnement.

Les approches communicationnelles des organisations (ACO), telles que travaillées par des chercheurs français (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007), apportent des éléments de compréhension de ces phénomènes, à l'aune des questions de structures, de processus et de situations (Mayère, 1990 ; Bouillon et al., 2007, 2008 ; Bouillon, 2009, 2010, 2013). En cela nous nous inscrivons dans les travaux de ces auteurs qui proposent d'appréhender la rationalisation des organisations comme une trajectoire des transformations, comme « *un triple processus intégré d'optimisation, de codification et de justification des activité, se matérialisant au travers de rapports sociaux et économiques, de relations de pouvoir et de différentes formes de régulation sociales par lesquelles se coordonnent les activités humaines* » (Bouillon, 2009 : 7). Ces effets de la rationalisation sur les pratiques communicationnelles seront également saisis dans leurs plis d'activité et leurs tensions socio-historiques, d'où notre volonté de revêtir, complémentairement les apports des travaux sur la théorie de l'activité (Bénéjean, Engeström, Leontiev, Liccope, Vygostky).

Autant de questionnements qui visent à saisir ce qui fait systèmes et inter-organisations, entre les composants du système d'activité d'accompagnement en insertion socio-professionnelle des jeunes, entre les systèmes d'activité environnants reliés par des "*objets intermédiaires*" (Vinck, 2009) ou infrastructures d'équivalences ; la manière dont ils sont liés entre eux, les tensions qui s'y manifestent, leurs résonances socio-historiques, les recompositions qui s'y déploient (figure professionnelle, formes socio-techniques de l'accompagnement, actualisations des injonctions des archi-textes réglementaires, financiers,

symboliques à travers des équipements, etc.).

Résolument orientée par les travaux sur la théorie de l'activité (Bénéjean, Engeström, Leontiev, Liccope, Vygostky) et les approches communicationnelles des organisations (Bouillon, Bourdin, Loneux, Mayere), notre recherche de fin d'étude cherchera ainsi à discuter les compositions systémiques situées de travail des "accompagnateurs" visant l'accomplissement d'un objet d'activité respectif et conjoint, telles qu'elles se déploient présentement, tout en les replaçant dans leurs plis historiques de contradictions ; arrière-premier plan des tensions présentes.

Ceci en vue d'esquisser des éléments de réflexion appliquée quant à la problématique suivante :

Comment les acteurs de l'accompagnement en Mission Locale du pays de Saint-Brieuc travaillent-ils respectivement et conjointement leur(s) objet(s) d'activité, historiquement tendus sous formes de contradictions et de tentatives de résolution ?

ARCHITECTURE DU MÉMOIRE

Le présent document s'articule en trois parties directrices:

Partie 1 : Histoire et in-formations organisationnelles de l'objet concret

Cette partie est composée de deux chapitres. Tout deux visent à décrire l'arrière-premier plan de l'activité d'accompagnement en Mission Locale, à travers des analyses de documentations et d'expressions organisationnelles historiques et présentes, en vue de donner au lecteur des éléments de compréhension des flèches de l'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle en Mission Locale et de leurs enjeux politiques et économiques.

- Le premier chapitre s'attache à réfléchir l'objet concret dans sa trajectoire propre d'évolution socio-historique, au travers de la myriade de moments d'in-formation et de re-présentation qui le caractérise.

- Le second chapitre dessine les dispositions géographiques, politiques, financières et juridiques présentes de l'activité d'accompagnement en Mission Locale.

Partie 2 : Construction théorique et méthodologique de l'objet concret

Cette partie est composée de deux chapitres. Ils s'attachent à construire le complexe de l'objet concret en un objet de recherche composite (Babou, Le Marec, 2003), hybridant des représentations scientifiques existantes et des choix scientifiques et méthodologiques.

- Le premier chapitre s'attache à présenter les objets scientifiques existants relatifs à notre objet concret, puis à énoncer l'objet scientifique revêtis, son champs conceptuel et épistémologique d'incorporation et les intérêts de sa mobilisation dans la cadre de la présente recherche.

- Le second chapitre problématise plus en avant l'objet de recherche en un hybride, impliquant une méthode de saisie, d'analyse et une démarche scientifique propre de constitution.

<u>Partie 3 :</u> Quand les contradictions ?

Cette partie est composée de deux chapitres. Ils s'attachent à rendre compte les flèches socio-techniques et des nœuds historiques de contradictions, qui sous-tendent et constituent les travaux respectifs et conjoints des systèmes d'activité de conseil en insertion sociale et professionnels avec des autrui multiples (« systèmes partenaires d'activité » au sein et en dehors des lieux physiques de la Mission Locale).

- Le premier chapitre entreprend l'écologie systémique de l'objet d'étude, en identifiant les artefacts, les méthodes, les situations, les communautés, les règles, les visées et les sujets agissants composants les systèmes d'activité d'accompagnement en Mission Locale et autres, ainsi que leurs travaux conjoints quotidiens.

- Le second chapitre entreprend l'écologie des nœuds de contradictions, constituant l'arrière-premier plan des activités, de leurs travaux conjoints actuels et de leurs situations, à travers l'analyse réflexive commune entre l'ensemble des éléments précédemment d-écrits (problèmes locaux, tensions concrètes, élargissements au(x) contexte(s) systémique(s), cristallisations, productions de nouvelles activités) et les observables issus des ateliers d'intervention développementale mis en place.

<u>CONCLUSION</u>

Ce document se conclura en trois excursus.

- Le premier s'attachera à mettre en synthèse les objets scientifiques développés.

- Le second portera sur les limitations rencontrées et les carences identifiées dans la conduite de cette présente recherche.

- Enfin, le troisième dessinera les prolongements scientifiques de notre objet d'étude.

PARTIE 1

HISTOIRE ET IN-FORMATIONS ORGANISATIONNELLES DE L'OBJET CONCRET

CHAPITRE 1 : SOCIO-BIOGRAPHIE DE L'OBJET CONCRET

Les Missions Locales, structures associatives créées à la suite du rapport de Bertrand Schwartz en 1981, avaient à l'origine une vocation temporaire de diminuer le taux de chômage élevé des jeunes âgés de moins de 25 ans, par la formation, la qualification et l'insertion professionnelle. Son institutionnalisation progressive a fait d'elle un acteur syncrétique et un partenaire privilégié des institutions de l'insertion socio-professionnelle et des jeunes connaissant des difficultés. Si les Missions Locales apparaissent aujourd'hui comme établies, proposant des formules variées d'aide socio-professionnelle aux jeunes, leur domaine d'intervention a progressivement été modelé par un ensemble varié de phénomènes.

Dans ce chapitre d'ouverture, nous entendons présenter et réfléchir l'objet d'étude dans sa trajectoire propre d'évolution socio-historique, au travers de la myriade de moments d'in-formation, de re-présentation et de rationalisation organisationnelle qui le caractérise.

1. ENTRE ÉCOLE ET ENTREPRISE : LES PRÉMICES DES MISSIONS LOCALES

1.1. Début des années 1960 : une politique d'éducation permanente

L'histoire des Missions Locales fait date dès les années 1950 (Riot, 2003).

Les débats successifs sur la démocratisation de l'enseignement scolaire et les volontés politiques du développement d'une politique d'éducation permanente (notamment sous l'égide du Commissariat Général au Plan sur le devenir professionnel et social des jeunes

sans qualification) donnent lieu à deux points structurants :

- la réforme Berthoin de 1959, sur l'allongement de la scolarité obligatoire à 16 ans et l'orientation de l'enseignement techniques selon les "besoins de main d'oeuvre" ;

- la loi Debré de 1959 prévoyant la promotion sociale et le développement de l'enseignement post-scolaire.

Ces dispositifs législatifs contribuent au développement structurel de la scolarisation et à l'émergence d'une nouvelle conception de l'acte éducatif fondé sur les besoins des individus et l'adaptation permanente aux changements du temps.

Ces réformes, conjuguées aux actions des militants de l'éducation permanente et aux groupes de réflexion sur la formation (le BASSEPI développé par Joffre Dumazedier ; le CESI fondé par Raymond Vatier ; le CUCES dirigé par Bertrand Schwartz) contribue à l'identification des jeunes sans qualification comme une catégorie sociale à l'écart des projets de réforme sur la formation. La reconnaissance publique de cette catégorie, dans les années 1950, fait écho tant aux "*définitions des entrepreneurs (adaptation des jeunes d'origine populaire aux besoins de main d'oeuvre qualifiée), tant aux projets politiques de l'éducation populaire (entrée des jeunes à l'âge adulte)*" (Labbé, 2003 : 11).

1.2. Milieu des années 1960 : la constitution de la catégorie des "jeunes sans qualifications"

Sous l'égide du quatrième Plan (1962-1964), tutellé par le Commissariat Général du Plan (CGP), les interrogations relatives à l'horizon socio-professionel des jeunes sans qualification occupent une place périphérique. Cependant, elles prennent une place majeure dans les orientations des Ministères du Travail et de l'Éducation ; tous deux chargés de la mise en contenu des projets d'éducation permanente.

Plusieurs métriques quantitatives et enquêtes qualitatives, initiées par le Plan IV, participent néanmoins à la constitution des jeunes sans qualification comme un échantillon pour les politiques publiques : notons les enquêtes du Groupe de Sociologie Industrielle (GSI) du CNRS sur "*les aspirations sociales et professionnelles des jeunes d'origine ouvrière*" de 1959, et celles de l'INSEE sur la "*Formation et qualification professionnelle*".

Ces enquêtes mettent en réciprocité le cheminement professionnel des jeunes d'origine ouvrière et les qualifications (non-)acquises à l'école. Elles accompagnent également un glissement progressif de la terminologie employée, pour désigner les objectifs de formation scolaire des jeunes en fonction des besoins de main d'oeuvre qualifiée (on parlera alors de "niveau de qualification"). La qualification devient le nouvel étalon de l'enseignement. Les populations échappant à ces objectifs sont affichées comme "*ne bénéficiant pas des vertus de l'intégration et de la promotion professionnelle*" (Maurépoud-Abboud, 1959 : 139), supposées inscrites dans les projets de réforme sur la formation.

L'étude de l'INSEE "*Formation Qualification et Profession*" (FQP) complétera les résultats de l'étude du GSI de 1959 et du recensement général de 1962. Portant sur "*la mobilité professionnelle de l'ensemble de la population*", cette enquête statistique mettra en relation "*le phénomène de mobilité sociale et professionnelle avec le degré d'instruction*" (Riot, 2006 : 426) et confortera les points mis en évidence par le GSI.

Si les études commanditées pour le IVème Plan (GSI, FQP) mettront en visibilité l'existence d'une discontinuité entre le monde scolaire et le monde professionnel pour les jeunes faiblement qualifiés ou dénués de diplôme professionnel ou de certificat d'études primaires (Nicole-Drancourt, Roulleau-Berger, 2001 : 66), elles participeront surtout à la constitution des "jeunes connaissant des difficultés d'entrée dans la vie active" comme un objet de planification et d'intervention des pouvoirs publics. Néanmoins, il faudra attende la crise de l'emploi pour que cet objet acquière une visibilité publique, dépassant le cercle des experts (Riot, 2006 : 429).

1.3. Fin des années 1960 : la stratégie étatique d'organisation des temps juvéniles

Au cours des années 1960, les pratiques sociales des jeunes et les liaisons qu'ils tissent avec le monde du travail sont traités comme les signaux d'une rupture (Labbé, 2003 : 5). Ces questionnements coïncident avec l'émergence d'associations d'éducation populaire (AEP), lesquelles travaillent à "*l'organisation des occupations hors travail en général, et les apprentissages extra-scolaires des jeunes en particulier*" (Riot, 2006 : 430).

Soutenu par le Secrétariat d'État à la Jeunesse et aux Sports, les AEP proposent des activités orientées aspirations des jeunes. Elles sont assurées par des conseillers en éducation populaire, dont l'émergence est liée aux préconisations du rapport Missofle de 1966 et à la reconnaissance étatique par la création d'un diplôme d'État.

De manière concomitante, le gouvernement Pompidou contribue au développement des Maisons des Jeunes et de la Culture, pour répondre du phénomène des "*blousons noirs*" (Chapoulie, 2005 : 135), ainsi qu'à la modernisation et au développement, sur l'ensemble du territoire national, des Foyers de Jeunes Travailleurs : ces derniers se voyant confier la "*mission d'accueillir et d'organiser les temps extra-scolaires des jeunes en quête de travail*" (Galland, Louis, 1983 : 2).

1.4. Années 1970 : visibilité accrue du phénomène et mise en place de mesures de formation continue

Dans les années 1970, la conception en terme de "problème d'insertion", rapporté à la catégorie des jeunes sans qualification, se diffuse largement, d'autant plus que leur existence est mise en légitimité par une panoplie de travaux scientifiques. Citons les enquêtes d'insertion du Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ), sous l'égide du cinquième Plan (1966-1970) et du sixième Plan (1971-1975). Avec l'INSEE, le CEREQ est chargé de dresser un état des lieux du rapport entre la formation et l'emploi, au sein d'une enquête statistique intitulée "*Bilan Emploi-Formation*" en 1972.

Initialement conçues pour auditer "*les finalités professionnelles des filières techniques de l'Éducation Nationale*" (CEREQ, 1970 : 2), ces grandes enquêtes statistiques donnent une nouvelle dimension à la question des jeunes sans qualification : évolution négative du taux de chômage (multiplié par 2.5 points entre 1968 et 1975 pour les jeunes de moins de 25 ans), paupérisation des catégories juvéniles, discontinuité entre scolarité obligatoire et accès à l'emploi qualifié (ibid.). Elles représentent cette catégorie comme en rupture avec le reste de la population Française.

Face aux problématiques d'insertion, énoncées par les outils scientifiques de l'INSEE et du CEREQ, les gouvernements successifs vont mettre en place différentes mesures : citons les centres *Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes* (ANFPA), qui, depuis 1969, accompagnent la préparation d'un nouveau dispositif législatif sur la formation professionnelle continue (votée en 1971), à travers les formations "*Préparatoire Jeunes Demandeurs d'Emploi*" (PJDE).

Les participants sont pris en charge par différents intervenants (issus du monde des entreprises, des animateurs, des médecins, des psychologues du travail), supposés apporter aux jeunes des compléments de formation scolaire et un dessein professionnel. Elles mettent au centre de leur fonctionnement, une logique partenariale et le principe de l'alternance pédagogique entre entreprise et formation en centre ANFPA (Brun, 1984 : 20) ; deux modalités encore aujourd'hui structurantes des activités des Missions Locales.

De manière concomitante, l'Éducation Nationale expérimente, en suivant les directives de la *loi sur la formation professionnelle continue* de 1971, des formations rénovées, à destination des jeunes sortis du système scolaire sans diplôme : formations visant à développer des passerelles entre l'école et les entreprises, entre les équipes pédagogiques et les employeurs. Leur déroulement des formations est alors assigné à une nouvelle catégorie professionnelle, les conseillers en formation continue.

Les mesures gouvernementales successives témoignent de la mise en priorité, dans

l'agenda politique, de la population des jeunes sans qualifications (Labbé, 2002). Les "*stages GRANET*" en 1975, le "*Contrat Emploi-Formation*" en 1975, le "*plan BARRE*" en 1976, puis le "*pacte pour l'emploi des jeunes*" en 1977 amplifieront de ce phénomène. Axés sur l'initiation à la vie professionnelle et utilisant tout une gamme de mesures éducatives (Sanchez, Zamora, 2007), elles visaient à rapprocher le contenu des enseignements et les qualifications ou certifications visées des besoins réels des entreprises.

Participant à l'émergence de trois systèmes de formation sous contrat de travail (apprentissage, formation en alternance et stage d'insertion), l'objectif est également d'adapter rapidement des jeunes sans expériences ou qualification professionnelle à l'emploi expérimenté.

Néanmoins, le système éducatif, l'orientation, la formation professionnelle et les différents dispositifs existants (plan Barre, CEF, stage GRANET, etc.) ne remplissent pas leur fonction du fait d'une mauvaise coordination (Labbé, 2003 : 53). A la suite des élections présidentielles de 1981, Pierre Mauroy, Premier Ministre du gouvernement François Mitterrand en 1981, met en cause la juxtaposition des offres des systèmes scolaires et professionnels. Dans une lettre datée du 10 juin 1981, il confie à une figure consensuelle le pilotage d'un nouveau dispositif pour traiter les problèmes des jeunes : Bernard Schwartz.

1.5. Septembre 1981 : le rapport Schwartz ou la jeunesse comme affaire d'État

Reconnu par le gouvernement de François Mitterrand, le patronat et les représentants du Parti Socialiste (Riot, 2003 : 438), Bernard Schwartz avec son rapport intitulé *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes,* de septembre 1981, propose une forme éducative spécifique : une "*prise en charge globale des jeunes par l'action conjuguée des ministères de l'Éducation, de la Santé et du Travail*" (Schwartz, 1981 : 2), fondée sur deux axes d'action :

- garantir une qualification professionnelle et sociale pour tous les jeunes de 16 à 18 ans, en redonnant sa fonction pédagogique à l'alternance (et notamment au CFE), en

validant les acquis scolaires de ceux qui n'obtient pas de diplôme (reprenant les termes des PJDE des ANFPA), en élaborant un projet individualisé de formation débouchant sur une contractualisation ;

- favoriser l'insertion des jeunes de 18 à 21 ans en les associant à la vie de la Cité.

Au total, soixante mesures sont proposées, concernant l'emploi, le service militaire, le logement, les loisirs, la santé, les relations médiatiques des jeunes. Pour accomplir cette politique, le rapport imagine la création de missions locales qui seraient constituées d'équipes légères et temporaires, dont le mode d'intervention serait fondé sur une "approche globale" prenant en compte la multidimensionnalité des besoins et la dis-localité des situations de vie.

En d'autres termes, il s'agissait, par un organisme de coordination, de répondre, au départ indirectement (par la mise en réseau d'acteurs d'horizons différents) puis, progressivement, directement à l'ensemble des besoins, exprimés ou non, des jeunes.

Organismes de coordination locale des mondes de l'éducation, de la formation, des entreprises et des politiques publiques, les Missions Locales s'attachent alors, d'une part, à définir un cursus de qualification sociale et professionnelle "à la carte" pour les jeunes âgés de 18 à 25 ans sans qualification et faiblement qualifiés, d'autre part, à la création d'une instance de concertation entre différents acteurs (organismes publics, collectivités territoriales, organismes de formation et association, partenaires économiques et sociaux, enseignants), visant la construction d'une offre de formation adaptée aux "besoins" des jeunes.

Les Missions Locales héritent également des principes d'action antérieurement déployés dans de multiples dispositifs :

- les "*actions collectives de formation*" par le Centre Universitaire de Coopération

Économique et Social (CUCES), dans les années 60-70, visaient à mettre les individus au centre de leur formation, par la participation à la définition des contenus et des intervenants de formation ;

- un système de "*validation des acquis*" (entériné par le Ministère de l'Éducation Nationale en 1966) : un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) fondé sur la logique d'un parcours de formation, choisi par l'individu, non-sanctionné par un examen scolaire terminal mais par un ensemble de contrôle continus, entrecoupés de temps de formation pratique.

En d'autres termes, il s'agit, d'une part de reconnaître des qualifications des jeunes au terme de formation adaptée à leur situation et entrecoupées d'évaluation continue, et d'autre part de proposer un traitement global des jeunes sans qualification grâce à l'action concertée de plusieurs catégories d'acteurs.

Le Projet Schwartz inclue le recrutement de personnels de la fonction publique mis à disposition des Missions Locales : conseillers en formation continue (profession née à la suite de la loi de 1971), les agents ANPE (nouvellement baptisé agents Pôle Emploi), les formateurs ANFPA, des éducateurs spécialisés, des personnels municipaux, etc.

En outre, Bernard Schwartz propose que les Missions Locales prennent le statut d'associations volontaires, qu'elles soient présidées par des élus locaux et co-administrées par un ensemble de partenaires institutionnels publics, syndicaux et associatifs.

L'objet régulateur est ainsi celui visant à constituer des plans d'action spécifique qui articulent, à travers une coordination inter-institutionnelle au plus près des territoires locaux et de leurs spécificités, les politiques nationales d'insertion des jeunes (pour la formation, la qualification, l'emploi).

2. DE L'EXPÉRIMENTATION À L'INSTITUTIONNALISATION DES MISSIONS LOCALES

Deux conceptions vont structurer la genèse des Missions Locales :

- la logique du « tout-formation » ;
- la mise au travail des jeunes à partir de mise en scène juridique (logique-contrat) et un investissement du « social », s'inscrivant dans un dispositif ou une mesure (e.g CFI, TRACE, CIVIS, Garantie Jeunes), énonçant un certain nombre de conditions à satisfaire, de modalités à respecter, de chemins à emprunter et de résultats à obtenir.

2.1. Années 1990 : l'institutionnalisation naissante des missions locales : Charte, Représentations Nationales et Mille-feuille de dispositifs d'insertion des jeunes

En 1989, le nombre des jeunes sortis du système scolaire sans qualification a dépassé les 100 000 jeunes (Dumartin, 1992 ; INSEE, 2016). Dans ce contexte, le gouvernement Français de l'époque déclenchera une politique législative, visant le renforcement de l'installation des structures d'insertion ou de réinsertion professionnelle (entre autres les Missions Locales), par le développement d'une offre de services et de dispositifs d'insertion et d'employabilité des publics concernés.

Citons la loi n°89-905 du 19 décembre 1989 sur le retour à l'emploi et la lutte contre l'exclusion professionnelle, qui crée les *contrats de retour à l'emploi* (CRE) et les *contrats emploi-solidarité* (CES), au sein des Missions Locales. Celles-ci, "*assurant des fonctions d'accueil, d'information, d'orientation et d'accompagnement*", s'adressant aux jeunes de seize à vingt-cinq ans. Elles "*favorisent la concertation entre les différents partenaires*" et "*contribuent à l'élaboration et à la mise en oeuvre, dans leur zone de compétence, d'une politique locale concertée d'insertion professionnelle et sociale des jeunes*" (ibid.). La même loi institue un *Conseil National des Missions Locales* (CNML) où les présidents de structure sont représentés auprès des ministres concernés. L'*Association Nationale des Directeurs de Missions Locales* (ANDML) voit le jour à la même époque. Elle contribue elle-aussi à composer une "*identité milo*" (Bournel-Bosson, 2011) en apportant aux responsables de

Missions Locales un lieu pour mutualiser les informations.

Cette conception de la mutualisation demeure encore aujourd'hui, en témoigne le progiciel éponyme qu'utilisent les conseillers en missions locales depuis 2015 (remplaçant Parcours 3) ; mise en œuvre dans le cadre d'une délégation de service public.

L'institutionnalisation qui se profile, est la résultante de plusieurs volontés (Labbé, 2003 : 67) :

- une volonté locale des élus de faire des Missions Locales un espace d'inter-organisation du mille-feuille d'organisme d'insertion et d'accueil de "leurs jeunes" ;

- l'État qui tente de structurer et de contrôler le phénomène de chômage.

1990 - 1991, la volonté de généralisation de la couverture du territoire par les Missions Locales s'accomplit au travers de deux archi-textes référentiels :

- la *Charte des Missions Locales* adoptée le douze décembre 1990 par le CNML. En onze articles, distribués en quatre chapitres, elle réaffirme les principes fondamentaux des Missions Locales : partenariat, offre globale, fonctions d'accueil, d'information, d'orientation, d'accompagnement (auxquels se greffe le thème de l'évaluation), une dynamique d'innovation territoriale et un axe de développement local.

À la Charte des missions locales de 1990 succédera trois protocoles signés entre le CNML, l'État et les collectivités : le Protocole 2000 des Missions Locales, le Protocole 2005 des Missions Locales et le Protocole 2010 des Missions Locales.

- Quatre mois plus tard, le 27 mars 1991, le CNML publie une note technique sur l'organisation et le fonctionnement des Missions Locales où cinq idées-forces sont

affirmées : individualisation de l'itinéraire d'insertion, développement d'un réseau partenarial dans les domaines compétents, multidimensionnalité des actions, développement local et fonctionnement par objectif et l'évaluation.

Les grands objectifs demeurent stables, néanmoins, nous observons une volonté des instances dirigeantes de structurer le réseau aux différentes échelles territoriales, de rôles et de responsabilités effectives, ainsi que de le professionnaliser en introduisant une logique d'organisation des activités en missions locales (e.g disposition d'objectifs).

Crédit Formation Individualisée

En même temps que les Missions Locales se structurent, l'État introduit, par la circulaire n° 1676 du 29 mai 1989 puis inscrit dans la loi n°40-579 du 4 juillet 1990, un dispositif de formation appelé le *Crédit Formation Individualisée* (CFI), s'adressant aux jeunes adultes de 16 à 25 ans sans qualification. Le crédit formation individualisé consistait à engager les jeunes dans une démarche de formation individualisée alternant « formation qualifiante » et « développement des compétences professionnelles ».

Le CFI est, à l'époque, pris comme l'exemple de ce qu'est un parcours individualisé, c'est-à-dire "*une succession de différentes périodes de formation suivies par une personne qui prend en considération ses besoins, ses attentes et aptitudes, et vise à lui permettre l'acquisition d'un niveau de formation reconnu par un diplôme ou un titre professionnel*" (Du Crest, 1995).

Le CFI regroupe un ensemble d'items qui constituent le paradigme de l'intervention sociale dans champ de l'emploi, encore aujourd'hui présent en certains points : le territoire (logique de proximité), la mise en réseau (logique-partenariale), l'approche individualisée et en terme de parcours (processus d'insertion), la discrimination positive ("publics prioritaires") et la qualification.

Programme PAQUE

L'État met alors en place, de 1992 à 1994, un nouveau programme, s'inscrivant dans le cadre du CFI : le programme PAQUE (Préparation Active à la Qualification et à l'Emploi). Celui-ci proposait, à des jeunes de seize à vingt-cinq ans sortis du système scolaire, une "remédiation" à partir de l'axe de formation, mobilisant le parcours idéalisé suivant : acquisition des savoirs de base, entrée dans une formation qualifiante, certification de formation générale.

Interrompu en 1994, la commande publique (programme PAQUE) a renforcé le potentiel des Missions Locales tout en consolidant leur orientation vers l'emploi plutôt que la formation comme ce fut le cas jusque-là. Dans cette perspective, l'État a renforcé le partenariat entre le réseau des Missions Locales et l'agence Pôle Emploi. Abhervé (2002 : 92) rappelle que l'État privilégie l'accompagnement « *renforcé vers l'emploi* », la région s'attache au parcours de formation et que les communes « *chargent le réseau de leur politique d'animation de la jeunesse* ».

Loi quinquennale sur la formation professionnelle

Autre point de temps important : la loi quinquennale n°93-1313, du 20 décembre 1993, sur la formation professionnelle, transfère aux régions la responsabilité en matière de formation professionnelle des jeunes de seize à vingt-cinq ans. Le Conseil Régional devient ainsi, avec l'Etat et les collectivités locales, un des trois acteurs institutionnels pivots pour chaque mission locale.

Entérinement du CFI & PAQUE : vive l'APEJ et le CEV

Avec le CFI et PAQUE, les Missions Locales sont progressivement devenues des références dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle (Daniel, Tuschzirer, 1999), jusqu'à ce que le programme PAQUE soit brutalement arrêté par l'Inspection Générale des Affaires

Sociales (IGAS) et l'Inspection Général des Finances (IGF), caractérisant leurs bilans de "*globalement médiocres*" (Divay, 2001). Il fut remplacé par d'autres contractualisations :

- En 1994 est expérimenté l'Aide au Premier Emploi des Jeunes (APEJ) ; formule réactivant les mesures d'intéressement financier, telles qu'elles furent portés par le *Contrat Local d'Orientation* (CLO) et le programme "*exo-jeunes*" en 1991, compléments aux CFI.

- En 1996, le *Contrat Emploi Ville* (CEV) entre en scène. Il se présente comme un Contrat de retour à l'emploi (CRE) et un contrat emploi-solidarité (CES) consolidé par une possibilité de renouvellement sur cinq ans et signables à l'issue d'un CRE ou CES, dans le secteur public.

Loi d'orientation de 1998, recentrage des Missions Locales sur les publics en grande difficultés et prémices de l'équipement informatique des activités

La politique législative dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes prendra un nouveau tournant avec la loi d'orientation n°98-657 du 29 juillet 1998, relative à la lutte contre les exclusions, et surtout de l'article n°5 qui crée le programme *TRACE* (Trajet d'Accès à l'Emploi) : "*dispositif d'accompagnement structuré et cohérent permettant une prise en charge globale du jeune"* (Circulaire DGEFP/DIIJ n°98-33 du 23 octobre 1998).

Si la cible de TRACE est celle des jeunes les plus éloignés de l'emploi, sans diplôme ni qualification professionnelle, et présentant des "*handicaps sociaux, personnels ou familiaux*", l'objectif second est de recentrer les Missions Locales sur ces publics en grande difficulté et, explicitement, de "*consolider et de renforcer le réseau des Missions Locales et PAIO*" (ibid.).

Selon Divay (2001), le programme TRACE va s'appuyer sur "*des diagnostics locaux,* [sur] *un partenariat régional et local*" avec, pour seconde strate, le recours à "*des comités de pilotage inter-institutionnels*", le recours à "*des opérateurs externes (organismes de formation,*

équipes de travailleurs sociaux, association d'insertion, etc.)" sous la responsabilité, "*essentiellement des Missions Locales et exceptionnellement des agences locales pour l'emploi*", dont la fonction est de piloter l'accomplissement des objectifs de sortie vers l'emploi durable[11]. En mai 2000, 46 000 jeunes étaient présents dans le programme, 52 000 jeunes y sont entrés et, parmi les 6 000 jeunes sortis, 41,9 % le seraient en "emploi durable" (Aeberhardt, 2011).

Pour conduire, suivre et ajuster les dotations financières afférentes, le programme TRACE a fait l'objet d'une politique d'équipement de l'ensemble des activités avec le progiciel *Web TRACE.* Il visait à assurer une remontée des données statistiques à la DARES, la DGEFP et aux DIRECCTE, pour comparer les résultats réalisés par les Missions Locales aux objectifs fixés au départ pour chaque région, mensuellement et annuellement et optimiser la gestion des budgets alloués.

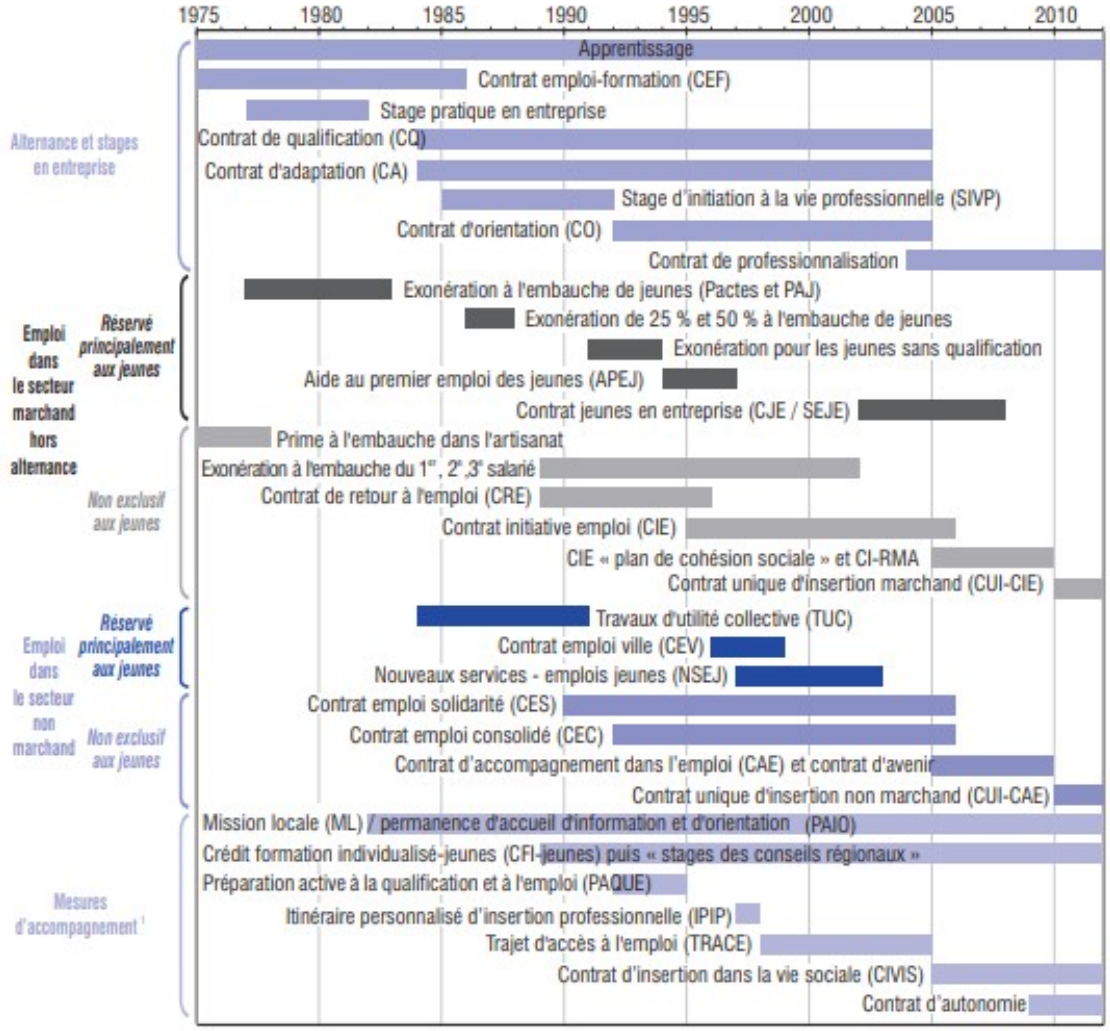
Le type d'accompagnement, caractérisé par une dimension relationnelle psychologisante (Divay, 2001) dans le début des années 1990, requierait une disponibilité temporelle, réduite vers le milieu des années 1990 avec l'introduction d'une nouvelle définition de l'accompagnement dit "*renforcé*", donnant la priorité à un "*retour rapide en emploi durable*" (Dubois, 2006).

2.2. Années 2000 : poursuite de l'institutionnalisation et consolidation des dispositifs d'insertion

Les années 2000-2010 sont marquées par la rationalisation et la prolongation de la politique d'équipement informatique progressif des activités au sein des Missions Locales. Cette période continuera également de voir se succéder des dispositifs d'insertion. La figure n°1 synthétise les parcours de vie du mille-feuille dispositifs d'insertion, réservés ou non-exclusifs aux jeunes depuis 1975.

11 Est considéré comme "emploi durable" tout sortie du programme vers un contrat de travail, hors contrat d'emploi-solidarité (CES), supérieur ou égal à six mois ou à durée indéterminée (CNML, 2016).

Figure n° 1: Vue globale des dispositifs d'insertion sociale et professionnelle exclusivement réservés ou non-exclusivement réservés aux jeunes entre 1975 et 2015 (Aeberhardt, 2015)



Les mesures d'accompagnement ne sont pas en elles-mêmes des contrats de travail ; elles peuvent mobiliser les autres mesures existantes dont les contrats d'aide à l'emploi.

Note : seules les périodes d'entrée en dispositif sont reportées ici ; les dispositifs peuvent rester actifs au-delà de ces périodes en raison de la durée des contrats. Les exonérations mentionnées correspondent à des exonérations de cotisations sociales.

Convention collective nationale

En février 2001, à la suite d'un travail d'analyse des compétences (Bouclet, Roy, Parlier, 2000), une convention collective nationale est signée par l'ensemble des partenaires sociaux, avec l'objectif de fournir une référence partagée et homogène pour toutes les structures. Cette convention identifie quatorze "emplois" répartis en quatre "métier" : insertion sociale et professionnelle, information-communication, gestion, encadrement.

En proposant une classification des activités professionnelles en Mission Locale, elle se veut dessiner les évolutions de carrière possible (e.g un "conseiller de niveau 2" devenant "chargé de projet").

Le référentiel validé en février 2001 par les partenaires sociaux et les employeurs est architecturé en neuf axes, correspondant à quarante-huit domaine de compétences. Ceux-ci recouvrent les grandes fonctions précédemment citées, en Mission Locale, et sont combinées de telle façon à correspondre à quatorze "emploi-repères" (cf. figure n°2 et figure n°3).

Figure n° 2: Classification des activités des Missions Locales par axes et champs de compétences afférentes, selon la convention nationale des Missions Locales de Février 2001

Axes	Domaines de compétences	Code
1. Axe conseil en insertion	Recevoir le public en entretien	11
	Etablir un diagnostic individuel sur la situation du public reçu	12
	Informer et aider à l'orientation du public cible	13
	Etre référent sur un domaine spécifique	14
	Accompagner l'élaboration du parcours d'insertion	15
2. Axe d'accueil	2.1- Accueillir le public	21
	2.2- Ecouter et recueillir la demande	22
	2.3- Informer et diriger vers	23
	2.4- Animer, organiser un espace d'accueil et d'information	24
3. Axe partenarial	3.1- Représenter la structure dans le cadre de ses orientations politiques	31
	3.2- Représenter la structure en apportant une contribution technique	32
	3.3- Construire, développer un réseau de partenaires extérieurs	33
	3.4- Coopérer avec des partenaires extérieurs	34
	3.5- Négocier	35
4. Axe technique	4.1- Animer des réunions techniques	41
	4.2- Transmettre, accompagner	42
	4.3- Effectuer des travaux administratifs	43
	4.4- Rédiger des documents administratifs complexes	44
	4.5- Planifier, assurer la logistique	45
	4.6- Gérer des emplois du temps	46
	4.7- Assurer une veille sur l'activité d'insertion	47
	4.8- Outiller l'activité d'insertion	48
	4.9- Documenter	49
5. Axe ingénierie de projet	5.1- Elaborer des projets de changement, piloter des projets institutionnels	51
	5.2- Concevoir et piloter des projets	52
	5.3- Conduire un projet	53
6. Axe stratégique	6.1- Assurer une veille pour déterminer la stratégie	61
	6.2- Aider à l'élaboration des orientations	62
	6.3- Conduire des réunions, des entretiens à caractère stratégique	63
7. Axe managérial	7.1- Piloter la mission locale	71
	7.2- Animer et coordonner une équipe	72
	7.3- Animer et coordonner la structure	73
	7.4- Evaluer le personnel	74
	7.5- Piloter les politiques de ressources humaines	75
8. Axe gestionnaire	8.1- Définir les conditions de la gestion budgétaire et financière	81
	8.2- Contribuer à la définition des conditions de la gestion budgétaire et financière	82
	8.3- Formaliser les outils de gestion de la structure	83
	8.4- Gérer les domaines juridique et réglementaire	84
	8.5- Assurer un suivi administratif	85
	8.6- Gérer la vie de la structure	86
	8.7- Gérer un dispositif ou un service délégué	87
	8.8- Gérer sur les plans comptable et financier	88
	8.9- Gérer le personnel sur le plan administratif	89
	8.10- Assurer un suivi informatique de l'activité	810
	8.11- Gérer la structure sur le plan informatique	811
9. Axe communication	9.1- Concevoir une politique de communication	91
	9.2- Participer à l'élaboration de supports de communication	92
	9.3- Assurer la mise en œuvre technique de la communication	93

Figure n° 3: Classification des activités des Missions Locales par catégories d'emploi et niveaux (« emplois-repères »), selon la convention nationale des Missions Locales de Février 2001

Quatre catégories de métiers	14 emplois repères
Métiers de l'insertion sociale et professionnelle	Chargé d'accueil
	Conseiller niveau 1
	Conseiller niveau 2
	Chargé de projet
Métiers de l'information et de la communication	Chargé d'animation
	Chargé de documentation
	Chargé d'information et de communication
Métiers de gestion	Assistant administratif
	Assistant de gestion
	Assistant de direction
	Assistant financier
	Assistant informatique
Métiers d'encadrement	Responsable de secteur
	Directeur

Outre la structuration d'un secteur et l'évolution d'une logique d'emploi à une logique de métier, la convention collective nationale a ouvert des champs de discussion sur les pratiques au sein des structures (Bournel-Bosson, 2011). Également, dans la mesure où elle propose une possibilité de mobilité sociale ascendante, elle impose également une logique de spécialisation et la constitution en internes de "*pôles de compétences et d'expertise*" (Rapport Convention Collective Nationale des Missions Locales, 2001). Enfin, toute la professionnalisation du réseau d'acteurs pose le problème de la formation, qui fut dès le début des années 2000 un chantier majeur (Labbé, 2002). En 1993, le Commissariat Général du Plan le pré-figurait : "*En raison des difficultés rencontrés, l'exercice des métiers de l'insertion demande une grande professionnalisation*. *Elle s'acquiert en grande partie par la qualité de la formation reçue qui permet de mieux comprendre les situations complexes et conflictuelles qui sont le lot quotidien*" (Commissariat Général du Plan, 1993 : 212).

Union Nationale des Missions Locales et Protocole 2005

L'*Union Nationale des Missions Locales* (UNML) naît en 2003 et offre un espace d'échange et d'animation du réseau d'élus, occupant la fonction de président ou d'administrateur des structures, et un moyen de suivi de l'application de la convention collective nationale.

En 2005, les Missions Locales sont désignées par le Code du Travail comme « *organisme concourant au service public de l'emploi au même titre que l'ANPE* » (devenue le Pôle Emploi) et l'ANFPA, et prenant ainsi la qualité institutionnelle de Service Public de l'Emploi (SPE) et devant se conformer à ces exigences corollaires. Un protocole voit le jour, il est la référence commune de toutes les Missions locales, définissant leurs missions et leurs fonctions.

Entérinement de TRACE et émergence de CIVIS

Le programme TRACE s'est achevé en 2003 et a été remplacé par le dispositif CIVIS. Le contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS) est un dispositif créé par l'État en 2005, dans le cadre d'un programme de cohésion sociale. Les missions locales ont été chargées de représenter l'Etat et de signer le contrat CIVIS. L'objectif du contrat CIVIS était de renforcer les mécanismes d'insertion professionnelle des jeunes par l'emploi. Il implique une aide sociale pour les jeunes dont le montant est limité à 300€/mois et jusqu'à 900€/an. Par la suite, le montant de l'aide a été revalorisé pour atteindre 450€/mois et jusqu'à 1800€/an.

L'État Français a continué durant la décennie suivante à proposer un mille-feuille de dispositifs exclusifs ou non aux jeunes et aux Missions Locales.

2.3. Orientations actuelles

Depuis les années 2010, plusieurs phénomènes sont en marche :

- l'**accroissement de l'emprise des archi-textes** (informatiques, budgétaires, réglementaires, symboliques, etc.) **dans la réalisation de l'activité de conseiller en mission locale,** à travers :

  - **l'équipement de l'ensemble du processus d'accompagnement socio-professionnel** (accueil, écoute, diagnostic partagé, projets et scénarios, contractualisation, mise en œuvre, suivi) ;

- **l'encapsulation informatique de ses (in-)variants** : identification du référent unique et de tout autre participant ; informatisation du projet « co-construit » entre le bénéficiaire et son référent ; exigence de renseignement des entretiens conduits par le référent avec ses bénéficiaires ; contractualisation visible aux parties prenantes au sein d'une base de donnée privée ; renseignement de la participation ou non aux instruments (de type atelier) inscrits dans le contrat et sanctionnement du jeunes sur les points non-respectés ; renseignement actualisé et animé du réseau partenarial mobilisé dans le cadre d'un contrat pour ses bénéficiaires, etc.

- **la prolongation informatique de la codification et de la rationalisation des temps d'activité** (le premier rendez-vous est chrono-défini à quarante-cinq minutes, le second l'est à trente minutes), **des objectifs** (e.g la mesure « Garantie Jeunes » devant coupler une négociation bilatérale quadrillée visant la contractualisation des engagements entre le jeune et son référent, une intervention collective des partenaires et une réflexion individuelle), **des formalités** (telles que l'exigence de confidentialité des documents accessibles selon des échelles d'autorité), **des logiques d'action** dans le rapport institution-jeune (telles que des logiques prescriptives, explicatives, oblatives ou négociatives, tout étiquetées de la nécessité de traçabilisation informatique), **des actions d'activité** (saisir le dossier d'inscription, le mettre à jour ; prendre contact et mobiliser des partenaires adaptés dans un lexique informatique pré-défini focalisant les « adaptés » ; faire des requêtes d'animation ou d'ateliers ; demander des aides financières ; etc.), **de la présence à des autrui multiples** (notification des prises de contact, cohérence avec le parcours contractualisé, etc.).

L'activité des conseillers en Mission Locale, les travaux d'organisation qu'ils déploient et les résultats qu'ils obtiennent, sont cadrés, commandés, écrits et pris dans des réalités politiques et financières, s'actualisant sous de multiples facettes : par exemple, la rationalisation des objets d'activité passe en partie par l'équipement informatique des archi-textes référentiels, de leurs dispositions et de leurs commandements (exigence de

renseignement/évaluation des localités au service de l'optimisation des allocations budgétaires). Également, le cadrage par convention collective et la présidence par un représentant de la collectivité locale.

- **des partenariats renforcés avec les autres structures SPE**, dont Pôle Emploi, à travers la délégation de projet personnalisé d'accès à l'emploi, sur la période 2015-2017 et reconduit par un avenant sur la période 2018-2019, à destination des jeunes de seize à vingt-cinq ans, demandeurs d'emploi. Ce n'est ni un dispositif, ni une mesure, mais un « *processus d'inter-organisation des actions, des interactions humaines et de coopération entre Pôle Emploi et le réseau des Missions Locales, à des échelles nationales, régionales et locales »* (DARES, 2019). Il prend pour objet les variables de la gouvernance, du financement, des situations et des processus administratifs respectifs et conjoints, de l'interopérabilité des outils-métiers informatiques (« AUDE » pour Pôle Emploi et « I-Milo » pour les Missions Locales, communiquant à travers la passerelle « DUDE »), des méthodes de travail « collaboratives » (généralisation nationale de l'outil de prescription de formation « Oui'form » ; l'articulation des prises en charges respectives ; la mise en place de prestation co-gérées et d'ateliers co-animés ; la construction d'une offre de service commune socle ; la tenue de permanence de conseillers Pôle Emploi dans les points d'accueil Mission Locale, etc.).

- **le déploiement d'un cadre commun d'accompagnement[12] entre cinq opérateurs de la sphère emploi-formation** (Pôle Emploi, les Missions Locales, les Cap Emploi, les Opacif et les Fongecif), intitulé **Conseil en Evolution Professionnelle** (CEP), et d'un **système d'information national, conjoints entre les opérateurs susmentionnés, relatif à l'offre de formation professionnelle** (Compte Personnel de Formation).

Le CEP est un service gratuit et personnalisé d'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre

12 Code du travail : article L. 6111-6 relatif aux « caractéristiques du CEP et organismes habilités » et article R6111-1 et D6111-6 relatifs au « système d'information relatif à l'offre de formation professionnelle »

d'un projet d'évolution professionnelle, organisé en trois niveaux d'intervention[13] : le niveau 1 (correspondant à l'accueil individualisé, incluant l'analyse de la situation professionnelle des personnes reçues et l'identification des moyens de l'accompagner), le niveau 2 (correspondant au conseil personnalisé, incluant la co-construction avec la personne de son projet d'évolution professionnelle) et le niveau 3 (correspondant à un accompagnement personnalisé, incluant la mise en œuvre du projet, l'évaluation et l'ajustement de sa faisabilité).

Avec pour ambition de passer d'une « logique de prescription » à une « logique de co-construction », le CEP s'inscrit dans l'esprit « d'être avec » de la Mission Locale. Positionnées depuis leur création sur des missions et des pratiques d'accompagnement global des jeunes de 16 à 25 ans, sortis du système scolaire et pas en emploi, le CEP leur propose une formalisation et une légitimation renouvelée, depuis le dernier Protocole 2010, de pratiques professionnelles de travail respectif et conjoint déjà structurées sur l'accompagnement au projet. Il calque les pratiques habituées d'accompagnement en Mission Locale (écouter, co-construire et intermédier). Les conseillers généralistes assurent déjà les trois niveaux du CEP. Le CEP est présenté par les acteurs rencontrés comme une injonction supplémentaire, qui ne modifie pas significativement la philosophie d'action ni la posture existante, mais qui implique de nouvelles règles contraignantes et une reformulation des manières locales de les accomplir (i.e cahier national des charges à répondre, Compte Personnel de Formation à valider, rubriques nouvelles d'i-milo à renseigner, etc.) et une lourdeur dans l'exécution des tâches et une complexification liée à la gestion concomitante d'autres dispositifs. Le CEP actualise des tensions : l'amplitude du temps nécessaire à l'accompagnement des jeunes *versus* le flux des personnes à accompagner, la non-prescription *versus* les objectifs à tenir en terme de nombre d'entrées dans des dispositifs, devoir répondre d'un dispositif d'évolution professionnelle *versus* compte tenu des publics que les conseillers reçoivent, ils se situent sur la transition de l'école à l'emploi, de l'insertion sociale et professionnelle et non de l'évolution professionnelle.

13 Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au Conseil en Evolution Professionnelle

Notons que le déploiement du CEP se fait lors d'une période de transition des Missions Locales, avec le changement d'outil-métier (passage de *Parcours 3* à *I-MILO*). L'intégration du CEP dans I-MILO prendra plusieurs mois et se basera sur une saisie automatique calée sur les renseignements du PACEA.

- **des projets de fusions entre Mission Locale** de trop petite taille et la mise en commun d'activités entre Missions Locales et agences Pôle Emploi, pour aller jusqu'à la constitution de GIP locaux (IGAS, 2019).

- **La mise en conformité avec le Règlement Européen sur la Protection des Données à Caractère Personnel** (RGPD).

Depuis le 25 mai 2018, le règlement européen est entré en vigueur. En tant qu'organisme public faisant des actes de traitement de données à caractère personnelle, incluant l'ensemble des niveaux de risques (état-civil, informations restreintes, privées et confidentielles) et types d'identification (directe et indirecte), les Missions Locale ont du se mettre en conformité : nouveaux rôles (de responsable de traitement des données assuré par le référent informatique), nouvelles responsabilités conjointes (techniques, d'information et de mise en commun de documentations), nouvelles formations (sur les questions relatives à la saisie informatique et à la sécurisation des documentations web et print), nouveaux outils (registre de traitement, cartographie des données, des acteurs et des traitements, renforcement niveau 3 de sécurité des données internes, etc.).

- **le changement performatif des mises en scènes** :

  - le nouveau droit créance voulu par le législateur est celui de l'accompagnement socio-professionnel. Qualificatifs témoignant de la volonté politique d'humaniser la mise à l'emploi, de permettre une « *activation douce* » (Astier, 2007), de moderniser l'intervention des Missions Locales : « *on n'aide plus, on s'assiste surtout pas, on suit de moins en moins, on accompagne. Et comme on intervient dans le champ social*

dans un objectif d'emploi, on fait donc de l'accompagnement social à visée professionnelle » (Berbesson, 2003 : 18).

- la rénovation des qualificatifs et de performatifs à travers la convention pluriannuelle des objectifs des Missions Locales (2015-2018) et la « Garantie Jeunes ». La loi n°2016-1088 du 8 août 2016, relative au travail, à la modernisation du dialogue social et la sécurisation des parcours professionnels, rénove le droit à l'accompagnement, notamment en faisant du Parcours d'Accompagnement Contractualisé à l'Emploi et à l'Autonomie (PACEA) le nouveau cadre contractuel de l'accompagnement des jeunes en Mission Locale, socle de leur financement par l'État, et au sein duquel un parcours *Garantie Jeunes* est accessible, sous certaines conditions.

FOCUS SUR LA GARANTIE JEUNE

La Garantie Jeunes, mise en oeuvre expérimentale en 2013 et généralisée en 2017, s'adresse aux jeunes âgés de 18 à 25 ans qui se trouvent sans emploi ou sans formation, qui ne résident pas chez leurs parents, ou, s'ils y résident, ne bénéficient d'aucune ressource financière de leur part, et qui disposent de revenus personnels inférieurs au montant de revenu de solidarité active pour une personne seule. Il est inscrit dans le cadre d'un Parcours Contractualisé d'Accompagnement à l'Emploi et à l'Autonomie (PACEA) : programme d'accompagnement renforcé mis en œuvre par les Missions Locales à destination des jeunes de seize à vingt-cinq ans, en situations précaires.

Le dispositif est exclusivement mis en oeuvre par les missions locales. Il est institué dans chaque département par une commission, présidée par le Préfet ou son représentant, comprenant des représentants des missions locales et du conseil général et des acteurs de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Cette commission vise au repérage des jeunes éligibles au dispositif, et statue, compte tenu des ressources financières disponibles, sur l'entrée dans le dispositif des jeunes identifiés comme éligibles, sur leur renouvellement

et sur leur sortie.

L'entrée dans le dispositif est subordonné à une contractualisation entre le jeune et la Mission Locale concernée. Le jeune s'engage à transmettre une déclaration de ressources mensuellement. La mission locale s'engage à proposer au jeune des offre d'emploi et de formation.

Pendant la durée de sa contractualisation, le jeune disposera : d'une accompagnement collectif intensif sur plusieurs mois pour préparer à l'univers professionnel diagnostiqué ; des immersions régulières en entreprise ; une aide financière, cumulable à des revenus d'activité conventionnellement définis par le Code du Travail.

Ces dispositifs complètent ceux existants, tout en modifiant leurs conditions de présentation. Il s'agit de rendre présent l'accompagnement comme un « *ensemble de dispositions ouvertes et d'ouverture* », comme « *un droit* » (Rapport Ministère du Travail de 2018 sur les Mesures à destination des Jeunes) qui s'adresse aux jeunes de 16 à moins de 26 ans, en situation de précarité qui ne sont ni en emploi, ni en formation, ni en étude (NEET).

Tous deux visent à « *sortir d'une logique de dispositif pour une logique de cadre unique de parcours d'accompagnement contractualisé pour tous les jeunes en demande d'insertion, dont les jeunes correspondants à la notion de NEET (=ni étudiant, ni employé, ni stagiaire)* » (Rapport UNML, 2015).

Il s'agit également de renforcer le pilotage d'outils de suivi de l'offre d'accompagnement global des Missions Locales, en les structurant autour de séquences du parcours « *vers et dans l'emploi* » (ibid.), afin de « *favoriser l'insertion dans l'emploi des jeunes concernés* » (ibid.).

3. CONCLUSION DE CHAPITRE

Les Missions Locales (ML) sont des formes, généralement nées « d'en bas », par la création de structures communales ou intercommunales dans les années 1980, et non « d'en haut » dans une logique d'établissement public. Les activités des missions locales sont néanmoins marquées par la gestion de nombreux dispositifs dans les domaines de l'emploi, la formation et l'insertion sociale (mobilité, santé, subsistance, etc.). À partir des années 1990, les Missions Locales se voient confier d'importants dispositifs nationaux d'insertion ou de formation, tandis que le réseau est formellement associé au Service Public de l'Emploi (SPE) en 2005 et se rationalise progressivement. Les ML offrent donc un service public et doivent respecter le cahier des charges des dispositifs publics, tout en gardant des modèles organisationnels assez divers, hérités de trajectoires institutionnelles locales variées. Cette « hétérogénéité encadrée » montre donc l'importance du niveau local dans la mise en œuvre des politiques d'insertion.

L'accompagnement global, imaginé dans les années 1990, reposait sur le pari d'une vision large de l'insertion dans ses dimensions sociale et professionnelle. Le traitement simultané des interrogations relatives au logement, à la santé, à la citoyenneté, à la famille, à la formation, à l'emploi, participe de la définition progressive du territoire professionnel d'intervention des conseillers. Les professionnalités au sein des Missions Locales sont alors considérées comme "*des métiers adressés à autrui*" (Maubant, Piot, 2011 ; Maubant, 2013), des "*métiers de la relation*" (Demailly, 2013) ou des *"métiers de l'interaction humaine*" (Tardiff, Lessard, 1999 ; Beckers, 2007), finalisée par l'autonomie des sujets auxquels s'adressent leurs travaux et la dynamisation des territoires dans lesquels ils interviennent.

Néanmoins, les activités se voient assigner, à la fois des missions plus étendues qu'elles doivent assurer avec des procédures souvent modifiées, des ressources limitées et conditionnelles (liées à l'accomplissement des objectifs d'insertion, définit annuellement et pluri-annuellement dans des textes de financement), une mise en concurrence plus fréquente (avec des organismes, autrefois partenaires, cela étant liée à la libéralisation

progressive du marché de l'insertion), une reddition systématisée des comptes et un recentrage de plus en plus orienté vers l'accès à l'emploi.

Ces mutations conduisent à la formulation d'exigences nouvelles – d'autres renforcées -, qui se traduisent par des tâches plus complexes et une extension des injonctions : les professionnels du front et leurs magistratures locales se doivent « *d'améliorer leurs performances, de renforcer le sens des responsabilités et d'augmenter leur efficacité* » (Boussard, 2010).

Un double mouvement se dessine alors :

- des **mutations externes**, telles que l'évolution de la structure sociale de l'emploi (liée à l'augmentation de la population active et de la poussée du chômage), des attentes des entreprises (liée à l'augmentation des qualifications attendues et la spécification de champs de compétences socio-techniques et organisationnelles), de la norme d'emploi-typique (érosion des contrats de travail en CDI et à temps plein, au profit des CDD, de l'intérim et des contrats aidés), le développement du temps partiel et du travail contingent, l'évolution de la nature du travail (l'intellectualisation des activités), la transformation des attitudes et des modes de vie des populations jeunes, la complexification et l'inégalitarisation du système d'orientation, etc.

Les professionnels subissent les contrecoups de ces transformations dans les postes et les formations à pouvoir. Les conseillers doivent à la fois aider à l'insertion des jeunes dans des secteurs pourvoyeurs d'emploi, tout en pensant en termes de "sécurisation des parcours", car ils visent une insertion « durable » des jeunes.

Les objectifs sont d'ordre de courts termes (travailler au quotidien avec le jeune), moyen et long terme (amélioration globale et durable de la situation des jeunes sur les territoires investis). Les conseillers doivent alors anticiper à la place de jeunes qui connaissent mal le marché de l'emploi, faire des paris sur les opportunités à l'issue d'un stage, les poursuites

d’une mission intérim, la réussite à une formation et l’obtention d’une qualification, la réussite d’un entretien d’embauche pour décrocher un premier petit boulot. Les conseillers accompagnent dans cette traversée qui doit permettre à ces jeunes de passer de « jeune sans statut », à « jeune travailleur précaire », puis progressivement à « jeune travailleur » doté d’un contrat stable.

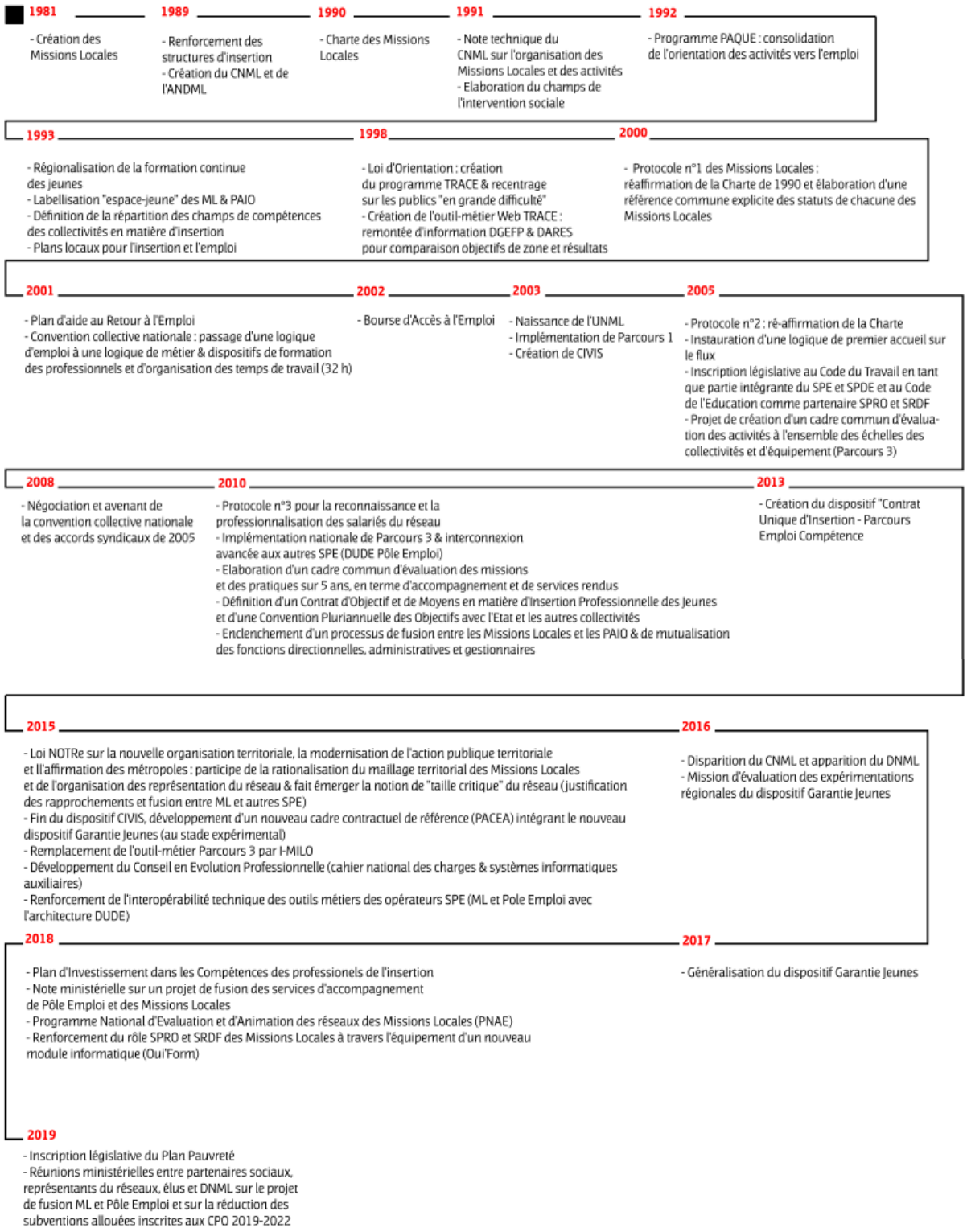
Ils doivent également réfléchir et aider les jeunes à produire les nouveaux comportements attendus par les entreprises (gérer des relations à court terme, produire des compétences rapidement pour des besoins ponctuels, etc.).

Avec l’intégration du SPE et du SPRO, les orientations des subventions publiques qu’elles reçoivent et les dispositifs proposées par les différents niveaux de collectivité, les activités des Missions Locales sont ainsi de plus en plus orienté vers l’accès « sécurisé et durable » à l’emploi. Ce mouvement de recentrage prend place depuis le milieu des années 2000. Les Missions Locales sont officiellement intégrées au Service Public de l’Emploi (SPE) en 2005 et, à partir de 2007, engagées dans des conventions pluriannuelles d’objectifs (CPO), avec l’État, poussant à un renforcement de la relation aux employeurs et une objectivation croissante de leurs activités, avant d’être présentées comme l’un des opérateurs (non-financeurs) de l’évolution professionnelle de leur public (CPE – 2015) et un acteur de la lutte contre la précarité des jeunes (Plan Pauvreté en 2019 avec l’appel à projet « les invisibles »).

- **une rationalisation interne**, liée à la nécessité d'évaluer des activités par natures contingentes, de justifier des financements publics, montant aujourd'hui d'un cran par l'optimisation de la coopération, au travers de l'équipement des systèmes de règles et d’objectifs dans des architextes informatiques.

Si la modernité a favorisé l'émergence de l'intervention sociale des Missions Locales, elle a néanmoins produit des conditions organisationnelles où l'exercice professionnel est porteur de multiples tensions et de nœuds de contradictions.

Figure n°4 : Ligne historique restreinte des événements des Missions Locales de 1981 à 2019



<u>CHAPITRE 2 :</u> COMPOSANTES GÉOGRAPHIQUES, POLITIQUES ET FINANCIÈRES DE L'OBJET CONCRET

Initialement envisagées à titre expérimental (Schwartz, 1982), les Missions Locales se sont rapidement installées dans le paysage de l'insertion sociale et professionnelle, jusqu'à devenir un acteur central du Service Public de l'Emploi (depuis la loi du 18 janvier 2005) et du Service Public Régional de l'Orientation (depuis la loi du 5 mars 2014). Cette in-formation, perceptible sur le plan institutionnel, se traduit dans les faits par :

- Une montée en charges de travail liée à la succession de dispositifs d'accompagnement dans et vers l'emploi ;

- Un changement d'échelle du réseau des Missions Locales, comptant désormais 445 Unités de Missions Locales, réparties sur l'ensemble dans des zones de couverture, employant plus de 13 000 personnes (sans compter les personnels mis à disposition, détachés ou affectés par d'autres organismes au profit des Missions Locales), inscrites dans des catégories de métiers et leurs niveaux ("emplois-repères"), dont environ 74 % est dédié à l'accompagnement (CNML-DGEEP, Bureau métiers).

- Une forme originale de financement et de gouvernance, caractérisant ces structures, pouvant engendrer des difficultés en matière de coordination et d'adéquation entre allocation de ressources, métriques de performance des activités de conseil et besoins effectifs des Missions Locales ;

Au-delà de ces changements, certains enjeux bouleversent le modèle structurel et l'ontologie de visée des Missions Locales, que ce soit sur le plan des pratiques professionnelles, de la forme d'organisation du financement et de la gouvernance, ou du cadre juridique.

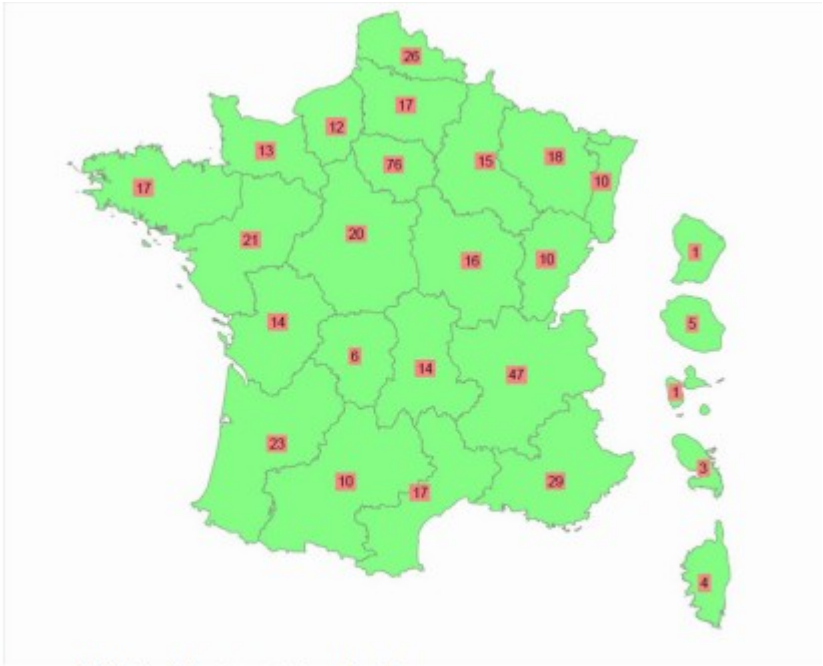
L'objet de ce second chapitre est ainsi de dessiner les dispositions géographiques, financières, juridiques et politiques présentes de notre objet d'étude.

1. IN-FORMATIONS GÉOGRAPHIQUES DES RÉSEAUX NATIONAUX ET RÉGIONAUX DES MISSIONS LOCALES

1.1. Composition nationale du réseau des Missions Locales

Le réseau des Missions Locales se compose de 445 unités, incluant les antennes, les points d'information, les bureaux directionnels et les pôles de zone. La figure n°4 représente les répartitions numériques des Missions Locales selon leurs zones régionales de couverture.

Figure n°5: Répartition numéraire des Missions Locales en France (DARES)



Source : DARES, Atlas des missions locales

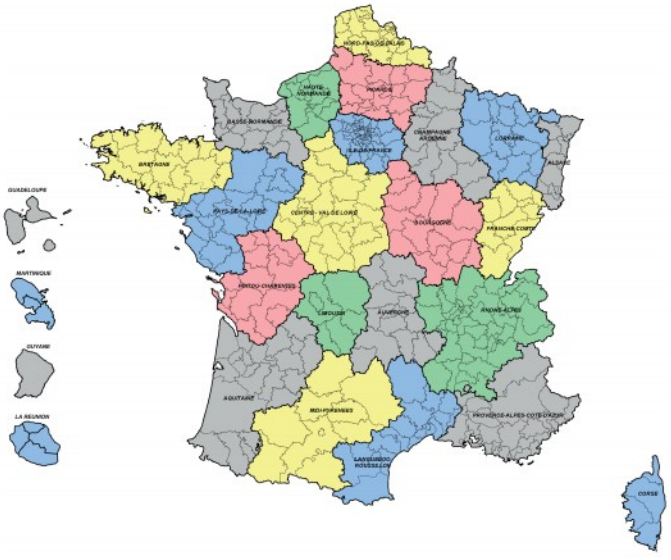
La direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) propose un découpage des Missions Locales en *Zones de Couverture*. Elles ne correspondent pas aux zones officielles de délimitation des territoires. Elles ont été construites à la suite d'une extraction d'informations issues des divers outils informatiques présents en Missions Locales

(ICARE[14], Parcours 3 devenu I-Milo[15], etc.), du partenariat avec le Conseil National des Missions Locales (DARES, 2015), et s'inscrivent dans le projet de refonte des régions Françaises du Président François Hollande datant de 2015 (loi NOTRe).

L'aménagement des territoires d'intervention des Missions Locales, tel que figuré ci-dessous, poursuivi à la suite de la disparition des PAIO en 2014 et amplifié par la loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe), a permis la création de nouvelles unités de Missions Locales ou l'extension de leur territoire de compétences, par une approche inter-communale. Ainsi les communes, les EPCI, les structures départementales, régionales et l'Etat Français se concertent pour incrémenter les zones de compétences des Missions Locales, en vue d'être en adéquation territoriale avec les politiques de développement local et d'insertion.

Les zones de couverture des Missions Locales à l'échelle nationale sont représentées à la figure n°6.

Figure n°6 : Les zones de couverture des Missions Locales en France (DARES, 2015).



** Les contours des zones de couverture s'appuient sur une extraction de Parcours 3 en date du 31 mars 2014 (les structures renseignant dans l'application la liste des communes leur apportant un financement), à laquelle a fait suite un important travail de consolidation des données, achevé en septembre 2014.*

14 Progiciel de gestion des ressources humaines et des informations financières en Mission Locale
15 Progiciel métier national des conseillers en Mission Locale

Les zones de couverture des Missions Locales, au nombre de 25, ont été construites selon les règles suivantes :

- chaque commune du territoire national est rattaché à une seule et unique mission locale, afin de couvrir l'intégralité du territoire et d'éviter les chevauchements ;

- les communes couvertes par une même mission locale sont contigues ;

- les communes qui ne financent aucune structure sont affectées à la mission locale couvrant les autres communes du même canton ;

- les communes doublement ou triplement couvertes par une mission locale (car finançant plusieurs structures, l'une directement et l'autre par le biais de la communauté de communes) sont affectées prioritairement à la mission locale prenant en charge les jeunes des autres communes du même canton.

Cette représentation participe de l'in-formation géographique et des zones d'influence des Misisons Locales sur le territoire Français. Le nombre, la taille et la forme des zones de couvertures des missions locales varient selon les régions, selon la présence ou non de grandes métropoles, selon leur caractère plutôt rural ou urbain et selon leur relief. Les régions métropolitaines comportent pour la plupart entre 10 et 30 Missions Locales.

Les missions locales aux taux de couverture les plus étendues sont généralement départementales, tandis que les moins étendues sont associées à zone d’une grande métropole.

1.2. Composition régionale du réseau des Missions Locales

1.2.1. Les chiffres clés du territoire de la région Bretagne

La région Bretagne compte 3 336 640 habitants, selon les estimations de population de l'INSEE au 1e janvier 2018, sur un territoire de 27 208 km². La croissance de la population Bretonne est assez soutenue, atteignant + 0.9 % par an de 1999 à 2010, contre + 0.6 % en métropole.

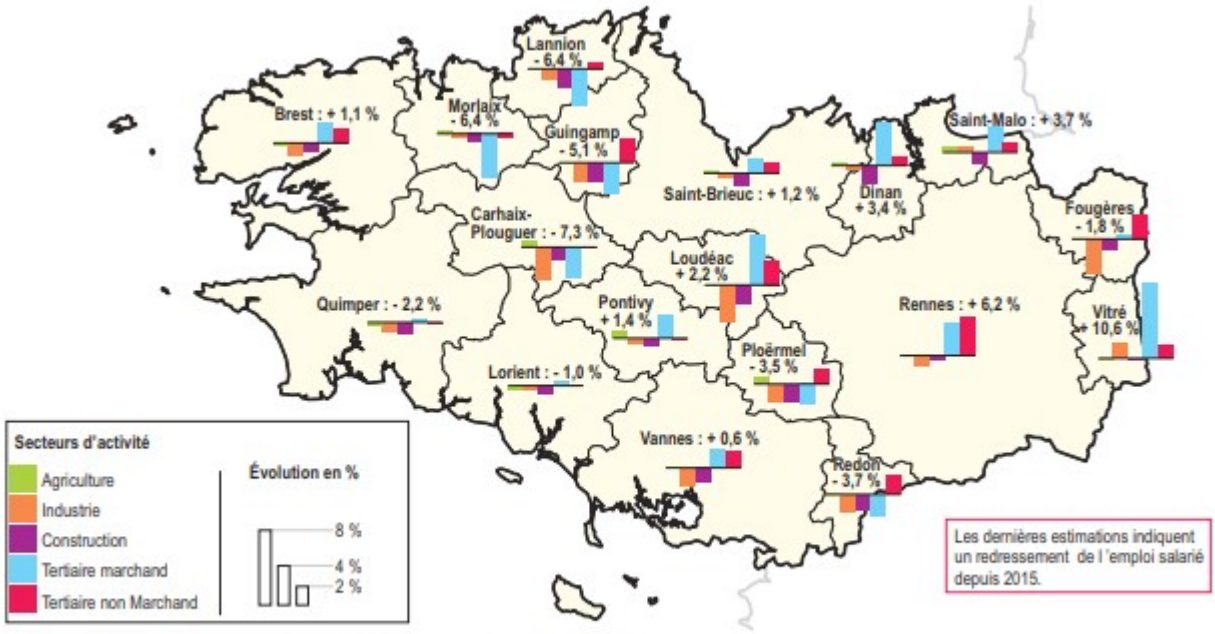
Le taux de chômage au 4e trimestre 2018 a reculé de – 1.9 % en Bretagne, pour une baisse de – 1.1 % en France sur la même période (Dares, 2019). Le total de demandeurs d'emploi sans activité (catégorie A, B, C) est à son plus bas niveau depuis la mi-2014, équivalent à 5.963 Millions de personnes en France entière, et 189 770 demandeurs d'emploi pour la région Bretagne[16] . Cette embellie du quatrième trimestre 2018 du chômage breton a bénéficié aux jeunes de moins de 25 ans (- 2,9 % pour le quatrième trimestre)[17].

La région Bretagne comporte 1 334 100 emplois salariés et non-salariés en 2016, représentant 4,9 % de la France Métropolitaine, dans des secteurs d'activités comme l'agriculture (55 027 – 4,1 %), l'industrie (177 986 – 13,3 %), la construction (84 758 – 6,4 %), le tertiaire marchand (569 710 – 42,7 %) ou le tertiaire non-marchand (446 571 – 33,5 %), et dans des catégories socio-professionnelles comme les agriculteurs exploitants (36 431 – 2,5 %), les artisans, commerçants, chefs d'entreprise (92 504 – 6,3 %), les cadres et professions intellectuelles supérieures (193 452 – 13,1 %), les professions intermédiaires (364 596 – 24,6 %), les employés (416 585 – 28,1 %), les ouvriers (364 356 – 24,6 %) et les chômeurs n'ayant jamais travaillé (pas de CSP déclarée : 12 062 – 0,8%). La figure n°7 représente les évolutions des emplois salariés en Bretagne sur la période 2008-2015.

16 Respectivement, 48 590 demandeurs d'emploi pour les Côtes d'Armor (-0,57%), 73 300 demandeurs d'emploi pour le Finistère (-0,72%), 52 780 demandeurs d'emploi pour l'Ile-et-Vilaine (-2,20%) et 13 530 demandeurs d'emploi pour le Morbihan (-1,46%), au quatrième trimestre 2018 (Dares, 2019), par rapport au troisième trimestre 2018, pour les effectifs cumulés A, B et C. Du troisième au quatrième trimestre 2018, le chômage a reculé de -1,23 %, pour les catégories cumulées A, B et C.

17 Respectivement, 6 730 jeunes demandeurs d'emploi de moins de 25 ans pour les Côtes d'Armor (-4,40%), 10 310 jeunes pour le Finistère (-3,01%), 7 590 jeunes pour l'Ile-et-Vilaine (-4,60%), 1 990 jeunes pour le Morbihan (-3,51%).

Figure n° 7: Évolution de l'emploi salarié dans chaque bassin d'emploi, par secteur d'activité, en Bretagne, entre 2008 et 2015 (INSEE)



Lecture : évolution relative, pondérée par le poids du secteur dans l'emploi de la zone d'emploi.
Ex : dans la zone d'emploi de Dinan, l'évolution de l'emploi total est de + 3,4 % entre 2008 et 2015. Les + 3,4 % se décomposent en + 0,4 point de % pour l'agriculture, – 0,5 point de % pour l'industrie, – 1,9 point de % pour la construction, + 4,5 points de % pour le tertiaire marchand et + 0,9 point de % pour le tertiaire non marchand.
Source : Insee, estimations d'emploi 2008 et 2015.

La part des jeunes de 16 à 25 ans dans la population régionale est de 11,6 % (contre 12,3 % en métropole). La part de ceux qui sont au chômage (20,6 %) est nettement inférieure à la moyenne métropolitaine (23,7 %). Les non-insérés (14 %) bretons sont les plus faibles de métropole. Le figure n°7 approfondit les données numériques des activités des jeunes, de 16 à 25 ans en Bretagne en 2015.

Figure n° 8: Activités des jeunes de 16 à 25 ans en Bretagne en 2015 (DARES)

Zone de couverture*	Mission locale**	Population des 16-25 ans	Taux d'activité (en %)	Taux d'emploi (en %)	Taux de chômage (en %)	Taux de non insérés (en %)	Évolution du nombre de demandeurs d'emploi de 16 à 25 ans de catégories A, B, C (en %)
		RP (2010)					Pôle emploi-Dares (fichiers STMT) Déc. 2010 à déc. 2013
Auray	AURAY	7 744	53,6	40,9	23,7	16,8	22,8
Brest	BREST	52 608	48,1	37,9	21,1	13,5	13,2
Dinan	DINAN	10 100	60,0	48,1	19,8	15,4	13,1
Fougères	FOUGERES	8 465	61,5	50,7	17,6	14,5	9,5
Lannion	LANNION	18 480	50,7	38,2	24,6	16,8	15,4
Lorient	LORIENT	23 801	51,6	39,3	23,8	16,2	16,7
Morlaix	MORLAIX	12 088	57,5	45,4	21,0	16,0	12,5
Ploërmel	PLOERMEL	6 755	60,7	51,3	15,4	12,9	16,7
Pontivy	PONTIVY	13 925	56,8	46,7	17,8	14,4	15,5
Quimper	QUIMPER	31 671	52,1	40,0	23,2	15,1	27,4
Redon	REDON	8 800	58,3	45,7	21,6	16,5	16,9
Rennes	RENNES	99 978	44,6	36,0	19,3	11,1	22,4
Rostrenen	ROSTRENEN	7 796	54,2	41,5	23,4	17,3	17,1
Saint-Brieuc	ST BRIEUC	22 315	55,4	43,9	20,9	15,4	16,0
Saint-Malo	ST MALO	15 872	57,0	44,9	21,2	16,4	14,2
Vannes	VANNES	21 601	52,6	42,0	20,1	14,1	17,4
Vitré	VITRE	10 498	62,0	53,5	13,7	11,0	23,4
	Région Bretagne	**372 496**	**51,3**	**40,7**	**20,6**	**13,9**	**17,9**
	France métropolitaine	**7 738 520**	**52,1**	**39,7**	**23,7**	**17,1**	**13,2**
	France entière	**7 997 196**	**51,9**	**39,1**	**24,5**	**17,6**	**12,8**

* Le libellé de la zone de couverture correspond généralement à la plus grande ville présente au sein de la zone.
** Le libellé de la mission locale n'est pas toujours le libellé officiel, mais un libellé usuel, pour faciliter la lecture.

Lecture
Les jeunes de 16 à 25 ans de la zone de Dinan sont 60 % à être actifs en 2010. Leur taux d'emploi est de 48,1 % et leur taux de chômage de 19,8 % (au sens du recensement de l'Insee). Entre décembre 2010 et décembre 2013, le nombre de demandeurs d'emploi (de catégories A, B, C) de 16 à 25 ans augmente de 13,1 % au sein de cette zone.

Source
Insee, recensement de la population (RP) et Pôle emploi-Dares (fichiers STMT) ; traitement Dares.

1.2.2. Les territoires d'intervention des Missions Locales de la région Bretagne

Le réseau des Missions Locales de la région Bretagne est constitué de 17 Missions Locales, couvrant de 30 à près de 150 communes (dans le cas de Rennes), en incluant les antennes et les permanences d'accueil. Au total, la région Bretagne compte 416 ETP (soit 4,2 % des ETP de métropole).

La Mission Locale de Redon présente la particularité d'être inter-régionale : sa zone de couverture inclut quelques communes de la région Pays de la Loire. Inversement, quelques communes bretonnes relèvent de la mission locale de Guérande située en Pays de la Loire.

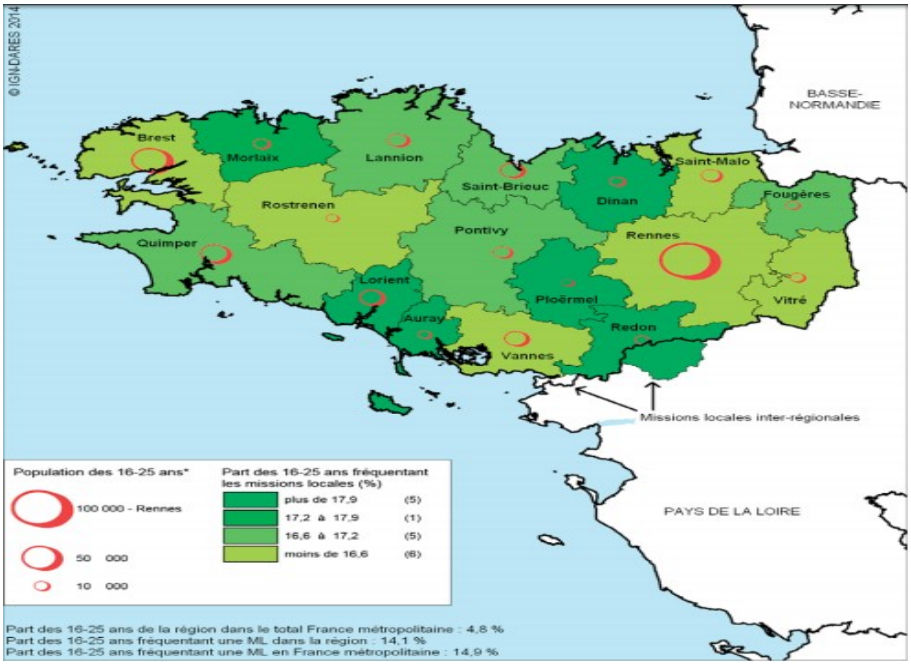
La figure n°8 représente les zones de couverture des territoires des Missions Locales

Bretonnes. Articulé sous la forme d'un réseau de 17 Missions Locales, elles s'attachent à accueillir, informer, orienter et accompagner au quotidien dans leur projet d'insertion 50 000 jeunes de 16 à 25 ans.

Figure n °9 : Maillage en réseau de territoire d'intervention des Missions Locales en Bretagne

La figure n°9 représente la population des jeunes de 16 à 25 ans et part de jeunes fréquentant les Missions Locales en pourcentage.

Figure n° 10 : population des jeunes de 16 à 25 ans et part de jeunes fréquentant les Missions Locales en pourcentage (DARES, 2015)



Elle représente les contours des zones de couverture des missions locales de la région Bretagne, qu'elle met en regard avec la population totale des jeunes de 16 à 15 ans (ronds proportionnels) et la part de ces jeunes fréquentant une mission locale, c'est-à-dire ayant eu un entretien individuel au cours de l'année (couleur de fond). Les zones pour lesquelles beaucoup de jeunes sont au chômage, de même que celles où le nombre d'emploi ne progresse pas, disposent de structures qui accueillent proportionnellement plus de jeunes que les autres.

Figure n ° 11: Activités des Missions Locales en Bretagne en 2015 (DARES)

Zone de couverture*	Mission locale**	Nombre de jeunes en Civis en fin d'année	Nombre de jeunes en premier accueil au cours de l'année	Nombre de jeunes reçus en entretien individuel au cours de l'année					
				Total	Dont				
					Hommes (en %)	Femmes (en %)	Mineurs (en %)	Zus (en %)	Permis (en %)
		Parcours 3 (2013)		Parcours 3 (2013)					
Auray	AURAY	225	683	1 471	50,6	49,4	7,0	0,1	51,3
Brest	BREST	1 098	2 756	6 531	50,9	49,1	5,4	5,2	38,8
Dinan	DINAN	286	823	1 812	48,6	51,4	7,3	0,0	47,5
Fougères	FOUGERES	259	704	1 453	49,6	50,4	8,8	7,1	48,7
Lannion	LANNION	665	1 441	3 136	51,8	48,2	7,3	0,0	48,4
Lorient	LORIENT	767	1 862	4 330	50,6	49,4	10,0	9,7	35,0
Morlaix	MORLAIX	324	965	2 107	49,3	50,7	5,9	0,0	49,7
Ploërmel	PLOERMEL	220	729	1 646	48,2	51,8	9,2	0,0	59,5
Pontivy	PONTIVY	338	1 104	2 325	48,2	51,8	8,7	0,0	49,1
Quimper	QUIMPER	966	2 458	5 359	50,6	49,4	6,5	4,7	49,7
Redon	REDON	356	769	1 924	46,8	53,2	9,0	0,0	52,9
Rennes	RENNES	1 636	4 372	9 019	52,3	47,7	6,9	18,4	34,7
Rostrenen	ROSTRENEN	219	593	1 291	49,9	50,1	7,6	0,0	45,0
Saint-Brieuc	ST BRIEUC	455	1 776	3 787	51,7	48,3	8,7	11,4	43,0
Saint-Malo	ST MALO	281	997	2 258	49,7	50,3	7,5	7,3	41,8
Vannes	VANNES	322	1 407	2 729	52,0	48,0	10,2	15,7	44,2
Vitré	VITRE	267	711	1 467	48,7	51,3	7,4	0,0	50,6
	Région Bretagne	**8 684**	**24 150**	**52 645**	**50,6**	**49,4**	**7,6**	**7,2**	**43,6**
	France métropolitaine	**181 053**	**507 129**	**1 151 410**	**50,2**	**49,8**	**9,0**	**14,4**	**37,3**
	France entière	**193 304**	**531 511**	**1 218 319**	**50,2**	**49,8**	**8,8**	**14,6**	**37,2**

* Le libellé de la zone de couverture correspond généralement à la plus grande ville présente au sein de la zone.
** Le libellé de la mission locale n'est pas toujours le libellé officiel, mais un libellé usuel, pour faciliter la lecture.

Lecture
La mission locale de Lorient accompagne 767 jeunes en Civis à fin décembre 2013. Au cours de l'année 2013, 1 862 jeunes sont accueillis pour la première fois en entretien individuel par cette mission locale. Parmi les 4 330 jeunes reçus au moins une fois en entretien individuel courant 2013, 50,6 % sont des hommes et 9,7 % résident en zone urbaine sensible (Zus).

Source
Parcours 3 ; traitement Dares.

Au cours de l'année, environ 24 jeunes par jours en Bretagne sont reçus pour un entretien individuel de premier accueil. Au total, ce sont près de 53 000 jeunes qui sont reçus pour un entretien individuel au cours de l'année. Ces jeunes sont moins souvent des mineurs que dans la plupart des autres régions. Ils possèdent des niveaux de formation plus élevés qu'en

moyenne en métropole : 34 % notamment disposent d'un diplôme de niveau baccalauréat ou plus (contre 28 % en métropole) (DARES, 2018).

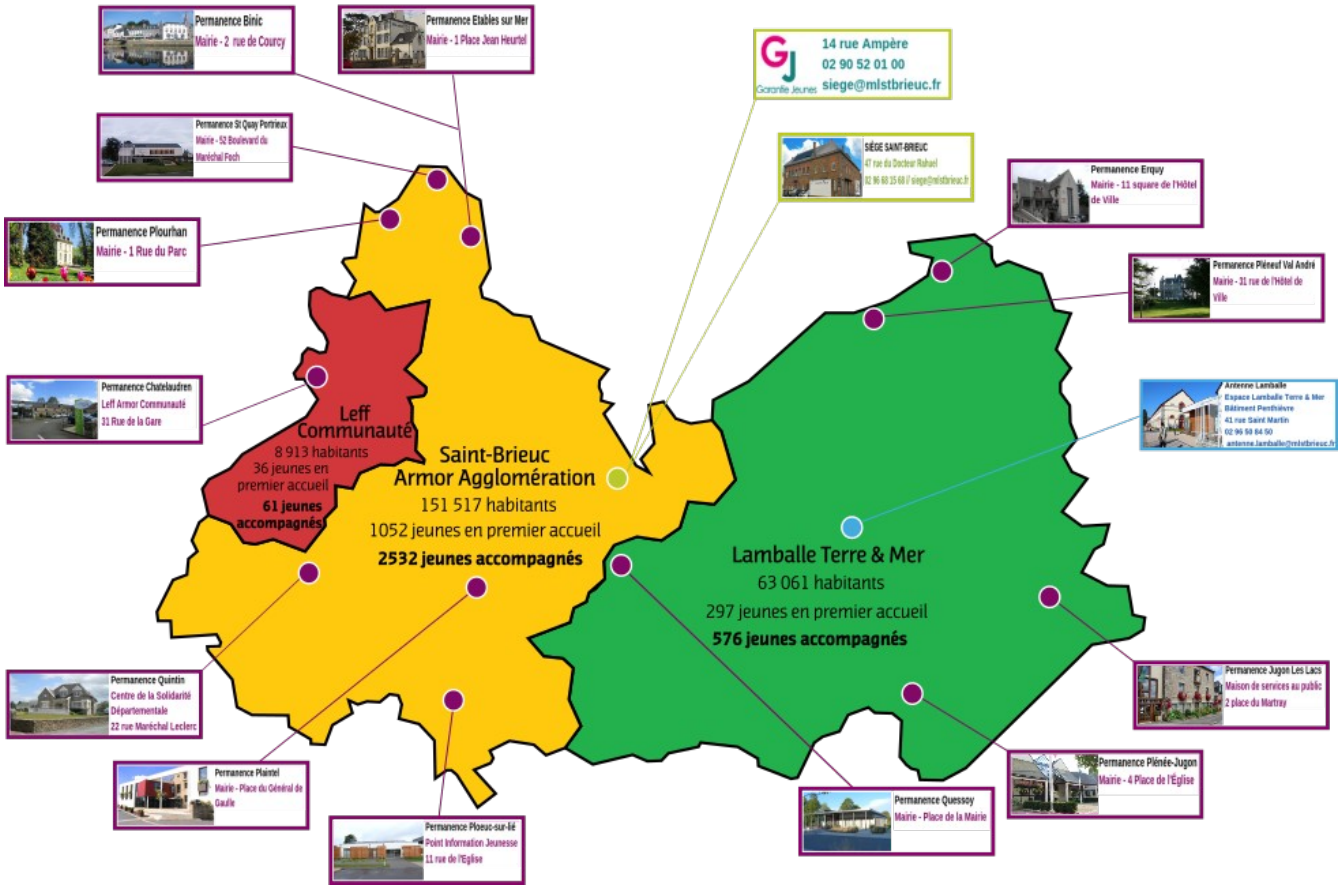
1.2.3. Le territoire d'intervention de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc

La Mission Locale Jeunes Insertion Sociale et Professionnelle du Pays de Saint-Brieuc voit le jour en 1982, sous la forme juridique d'une association selon les termes de la Loi de 1901. Depuis ce jour, l'administration est mise en conseil par un ensemble de parties prenantes : le conseil des élus (incluant des représentations d'élus départementaux, régionaux et d'EPCI, dont Saint-Brieuc Armor Agglomération, Lamballe Terre et Mer et Le Leff Communauté), le collège des administrateurs (Pôle Emploi, UT DIRECCTE, Protection Judiciaire de la Jeunesse, Délégation Académique à la Formation Professionnelle Initiale et Continue), le collège des organisations syndicales (Confédération Française Démocratique du Travail), le collège des organisations patronales (Chambres de Commerce et d'Industries), le collège des organismes de formation (Centre de formation adulte AFPA, Centre de formation continue pour adultes GRETA, ADALEA Accueil, écoute, logement et insertion) et le collège des associations (association IGLOO, Armor Emploi).

Le territoire d'intervention de la Mission Locale de Saint-Brieuc a été élargi, depuis le 1er janvier 2018, en concertation avec d'autres Missions Locales (Dinan et Centre Bretagne) et les représentants des EPCI respectifs couvert. Il couvre désormais 75 communes, découpées en trois zones établissements publics de coopération interacommunale (St-Brieuc Armor Agglomération, Lamballe Terre et Mer, Leff Communauté), incluant un siège (St-Brieuc), une antenne (Lamballe), un espace Garantie Jeunes (Saint-Brieuc) et 13 permanences délocalisées de proximité. Les permanences sont des lieux d'accueil et de d'accompagnement temporaires, investies mensuellement à hauteur d'un temps de présence de 29 demi-journées en moyenne.

Dans la figure n°12 suivante, les permanences sont représentées en violet, l’antenne en bleu, le siège et l’espace Garantie Jeunes en vert.

Figure n°12: Territoire d'intervention de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc



Le nombre total de jeunes accompagnés en 2018 sur l'ensemble du territoire de couverture de la Mission Locale de Saint-Brieuc était de 3198, dont 1420 jeunes nouvellement accueillis et 1778 jeunes déjà suivis.

Les jeunes accueillis en 2018[18] étaient à 48 % de sexe féminin, 11,9 % étaient en emploi lors du premier accueil et 77% étaient demandeurs d'emploi. Ils étaient à 51 % hébergés par leurs parents. 24,5 % ne disposaient pas le permis B et 65 % n'avaient pas de moyen de locomotion. 42 % d'entre eux n'avaient pas de diplôme. A 18,8 %, ils étaient mineurs. 56,8 % avaient entre 18 et 21 ans et 24,4% avaient entre 22 et 25 ans. Lors de leur premier rendez-vous à la Mission Locale, 18,35 % des jeunes étaient sortis du système scolaire depuis plus de

18 Chiffres issus d'une extraction i-milo réalisée, dans le cadre du rapport d'activité 2018, auquel nous avons contribué.

trois ans. Leurs demandes initiales portaient à 35,4 % sur la construction et l'aide au projet professionnel et à 29,1% sur l'accès à l'emploi. 65,8% des jeunes ne disposaient d'aucunes ressources financières déclarées lors du premier accueil.

Les jeunes déjà suivis en 2018 étaient à 49,8% de sexe féminin. 14,4% logeaient en CHRS, SDF, hôtel, foyer ou réseau d'amis. A 43,3 %, ils ne disposaient d'aucun diplôme. 6,9% étaient mineurs, 47,6 % avaient entre 18 et 21 ans, 41 % avaient entre 22 à 25 ans et 4,5% avaient 26 ans et plus. Au 31/12/2018, 29% des jeunes n'avaient pas le permis B, 68,4% ne disposaient pas de moyens de locomotion et 8,8% ont obtenu le permis à la suite de leur inscription à la Mission Locale. 1472 jeunes des 1772 jeunes accompagnés en 2018 étaient en parcours d'accompagnement contractualisé (PACEA) : 553 en Projet Personnalisé d'Accompagnement à l'Emploi, 31 en parrainage, 842 entrées en Parcours d'Accompagnement Contractualisé à l'Emploi et l'Autonomie, 173 entrées en Garantie Jeunes (et 333 jeunes présents sur la période), 87 entrées en Contrat d'Accès à la Qualification (aujourd'hui nommé "Accompagnement à l'Accès en Qualification") et 46 entrées en Parcours Emploi Compétences.

L'année 2018 a donné lieu à 21 000 propositions sur différents thèmes : accès à l'emploi (8409 propositions – 39,9%), projet professionnel (5200 propositions – 24,7%), formation (2602 propositions – 12,3%), citoyenneté (1678 propositions – 8 %), santé (1545 propositions, 7,3%), loisirs, sports et culture (865 propositions – 4,1%), logement (778 propositions – 3,7%).

2. IN-FORMATIONS ÉCONOMIQUES DES RÉSEAUX NATIONAUX ET RÉGIONAUX DES MISSIONS LOCALES

Les Missions Locales sont financées par des acteurs multiples, dont les problèmes de coordination sont sources d'un brouillard budgétaire et de faible corrélation entre moyens alloués et besoins effectifs pour les Missions Locales.

2.1. Institutions et formes de financement des activités des Missions Locales

2.1.1. Forme pluripartite de financement des Missions Locales : Etat, conseils régionaux et départementaux, EPCI et communes, Pôle Emploi, FSE

Les Missions Locales sont très majoritairement financées par des subventions versées par l'Etat, les conseils régionaux et départementaux, les EPCI et communes, Pôle Emploi et l'Union Européenne (à travers le Fond Social Européen).

La circulation DGEEP n°2007-26 du 12 octobre 2007 relative au financement du réseau des missions locales et PAIO précise que "*le financement des missions locales s'inscrit dans le régime de subventions : il est accordé sur la base d'un projet associatif présenté par le président de la mission locale*". En 2015, le total des produits perçu par les missions locales s'élevait à 655,5 Millions d'Euros, sous formes majoritairement de subventions versées par les différents financeurs des Missions Locales (Etats, Régions, Départements, EPCI, Communes, Inter-communalités, Pôle Emploi, Union Européenne)[19] ou sous forme de contributions volontaires en nature[20].

Selon le *Rapport sur le modèle économique des missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes* de 2016, la répartition du financement des missions locales était le suivant :

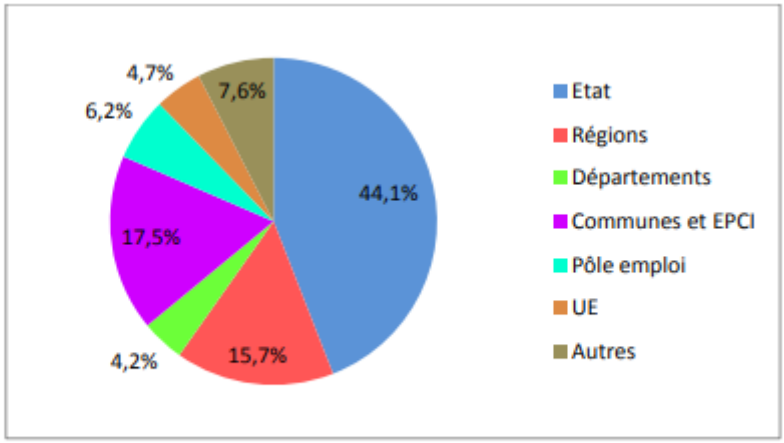
- 44,1 % des produits des missions locales provenaient de l'Etat Français ;

19 Subventions s'élevant à 602,2 Millions d'Euros soit 91,9 % du total des produits.

20 Apports de ressources humaines (bénévolat) ou matérielles (locaux), mises à disposition des associations à titre gracieux. Dans le cadre des ML, elle inclue la mise à disposition de personnels de Pôle Emploi qui ont pour contrepartie un abattement sur les subventions au titre du partenariat renforcé.

- 37,4 % provenaient des collectivités territoriales (communes, EPCI, régions, départements) ;
- 4,7 % provenaient de fonds européens (Fond Social Européen).

Figure n°13 : Répartition du financement des Missions Locales



Source : CNML-DGEFP Bureau « Métier » ; base de données Icare

S'agissant des charges des missions locales, sur un montant total de 645 Millions d'Euros en 2015, 448,7 Millions d'Euros correspondaient à des charges de personnel, soit 69,8 % du total.

À titre d'exemple, la Mission Locale Jeunes du Pays de Saint-Brieuc, fonctionnait en 2018, selon les termes de subvention suivants, pour une totalisation des subventions annuelles à hauteur d'un million neuf cent mille euros :

- Subvention de l'Etat Français (fonctionnement, Garantie Jeunes, Emplois aidés) : 810 000 euros.
- Subvention des organismes publics (Pôle Emploi) : 142 000 euros.
- Subvention des collectivités territoriales (Conseil Régional, Contrat d'Accès à la Qualification, Conseil Départemental, Communes) : 650 000 euros.
- Subvention d'activités spécifiques (Parrainage Etat, Fond Social Européen, Autres EPCI, divers) : 120 000 euros.
- Fonds gérés pour compte d'autrui (Fond d'Aide aux Jeunes Département, Aide à la mobilité, etc.) : 200 000 euros.

2.1.2. Zones de couverture des financements et conditions d'obtention

En matière de financement, coexistent deux sources distinctes que constituent d'une part, le versement de crédits de l'Etat (52,3% des ressources des Missions Locales en 2017) modulés, aux termes de la convention pluriannuelle d'objectifs en fonction de critères de contexte et de performance des activités (évaluées en terme d'emplois positifs) et, d'autres part, la subvention versée par Pôle Emploi (7,1% des ressources des Missions Locales en 2017) dont le montant global est stable au niveau national (rapport IGAS, 2019), mais dont la répartition entre Missions Locales ne tient compte d'aucune critères de performance.

Les fonds alloués par Pôle Emploi correspondent à ceux anciennement affectés par l'État dans le cadre des espaces jeunes, pour financer les postes des agents mis à disposition. Pôle Emploi se voit ainsi attribuer un statut ambigu de "contributeur" – et non de financeur -, l'excluant des dialogues de gestion, se déroulant lors des conférences nationales et régionales des financeurs du réseau considéré des Missions Locales.

Mettant à disposition autrefois des ETP, la monétisation de ces derniers a été privilégiée, sous la forme d'une augmentation du montant de la subvention Pôle Emploi.

La clé de répartition de la subvention versée par Pôle Emploi aux Missions Locales a été actualisée, concomitamment à la réorganisation territoriale, sur la période 2015-2018 : la subvention s'appuie alors sur un engagement de volume minimum de jeunes à orienter vers les Missions Locales au niveau national et une fourchette négociée entre les partenaires au niveau local. Elle est répartie entre les Missions Locales au prorata du nombre de jeunes demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM) des catégories A et B. Les subventions Pôle Emploi des Missions Locales sont ainsi indexées automatiquement sur le taux de chômage des catégories concernées, sur des périodes mensuelles de N-2 (comptable, Mission Locale).

Conformément aux instructions de la CPO entre l'Etat et les Missions Locales inscrite à l'ordre du projet de loi de finances de 2019, la subvention versée par l'Etat aux Missions

Locales est modulé en fonction de données d'éclairage (nombre de jeunes demandeurs d'emploi, niveau de formation des jeunes, etc.), de critères d'activité (nombre de jeunes accompagnés avec/sans contractualisation) et de critères d'efficience (nombre de jeunes ayant trouvé un emploi durable ; un emploi non-durable ; ayant suivi une formation). Ces critères, comme susmentionnés, ne sont pas pris en compte pour le versement de la subvention de Pôle Emploi aux Missions Locales.

A titre d'exemple, la répartition de l'enveloppe CPO pour le réseau breton des Missions Locales se déroule en deux temps : attribution par la maquette de financement d'un poids régional à chaque Mission Locale, qui permet de déterminer une subvention prévisionnelle, puis application d'un système de bonus et de malus à l'efficience pour déterminer la subvention définitive (environ 10 % de l'enveloppe totale de la CPO).

2.1.3. Conditions spécifiques liées au dispositif Garantie Jeunes

La Garantie Jeunes est un dispositif national, expérimenté dès 2013, élargit en 2015 et généralisé en 2017. Il s'inscrit dans des grandes orientations européennes (*Garantie pour la Jeunesse*) et nationales (*Plan National pour la Garantie Jeunesse* et *Plan Pauvreté*) à destination de la jeunesse et des publics sujets à difficultés de vie. Il a pour objet "*d'amener les jeunes en situation de grande précarité vers l'autonomie par l'organisation d'un parcours d'accompagnement global, social et professionnel, vers et dans l'emploi ou la formation*" (Article 1, décret n°2013-880).

La Garantie Jeunes renouvelle les formes d'accompagnement, tant dans leurs outils, leurs démarches que dans leurs modalités d'évaluation. L'évaluation du travail des ML, dont dépend les subventions étatiques annuelles, porte ainsi sur les sorties positives ou le nombre de jours en emploi ou en immersion réalisés par les jeunes. Positionnant les situations d'emploi ou d'immersion comme centrales dans le processus d'accompagnement, cette logique du "work first" modifie les formes de travail et d'évaluation de l'insertion et de l'accompagnement.

Le système de pilotage de la Garantie Jeunes et de financement des activités associées des Missions Locales, repose sur un modèle de management par objectifs :

- **Objectifs quantitatifs** annuels d'entrée de jeunes dans le dispositif Garantie Jeunes (70% du financement), établis par les DIRECCTE et le Ministère du Travail, par le biais de la DGEFP. Les volumes d'entrée ont été fixé à partir de la taille des ML, du contexte socio-économique et des retours statistiques de la procédure Œdipe.

Des **objectifs qualitatifs** (20% du financement) :

- le jeune doit avoir suivi un accompagnement de douze mois dans le cadre de la Garantie Jeunes.

- la sortie du jeune doit être considérée comme "positive" :

  - être en emploi à l'issue des douze mois d'accompagnement (ou de 18 mois dans le cadre de la réalisation d'une mission de Service Civique) ;

  - être en formation professionnelle qualifiante ou diplômante dans le cadre de la formation initiale ou continue à l'issue des douze mois d'accompagnement (ou de 18 mois dans le cadre de la réalisation d'une mission de Service Civique);

  - avoir créé une entreprise à l'issue des douze mois d'accompagnement (ou de 18 mois dans le cadre de la réalisation d'une mission de Service Civique) ;

  - avoir été en situation professionnelle pendant au moins 4 mois, dont 80 jours effectivement travaillés, au cours des douze mois d'accompagnement (hors renouvellement) (ou de 18 mois dans le cas d'un renouvellement et dans le cadre de la réalisation d'une mission de Service Civique). La mention des 120 jours de date à date précisée dans l'instruction financière et correspondant au moyen existant de comptabilisation des jours dans I-MILO n'est plus d'actualité, seule la comptabilisation des 80 jours effectivement travaillés prévaut pour déterminer si cet objectif est atteint. Ne sont pas considérées comme des situations professionnelles le bénévolat, le service civique ou les travaux d'intérêt général

Mais également, des **objectifs de reporting** (environ 10% du financement), reposant sur un

ensemble d'obligations de collecte de données et de stockage de pièces justificatives. Pour ce qui est de la progression, les conseillers doivent remplir et numériser des fiches de progression, alternativement à l'entrée, à la fin de l'accompagnement collectif liminaire, à mi-parcours (au sixième mois) et à la sortie du dispositif. Pour ce qui est de l'évaluation des sorties, les justifications documentaires numérisées attendues sont corrélées à la situation du jeune :

- Si le jeune est en emploi : contrat de travail, fiche de paye, attestation de l'employeur, conformes aux standards nationaux.

- Si le jeune est en formation continue : attestation de l'inscription et attestation de présence de l'organisme.

- Si le jeune n'est ni en emploi, ni en formation à la sortie de la Garantie Jeunes, il faudra prouver qu'il a bien passé 80 jours de situation professionnelle sur l'année. A cette fin, toutes les contractualisations ou conventionnement sont attendus (CERFA PMSMP, contrat de travail), tous les bilans de PMSMP et leurs annexes, un tableau récapitulatif, etc.

Avec la Garantie Jeunes, une mesure de la performance de la Mission Locale et des activités des conseillers, est basée sur leur capacité à réaliser ces entrées dans le dispositif et les sorties positives à sa conclusion. Le financement des ML dépend en partie de cette performance à l'entrée, sans compter qu'une autre partie du financement dépend des taux de sortie positive à la fin des douze mois. Il est donc implicitement prévu que la ML soit en capacité de maîtriser l'ensemble du processus, de l'entrée dans le dispositif à la sortie de ces jeunes vers l'autonomie.

2.2. Diagramme des emplois en Mission Locale

Le réseau des ML emploie environ 13 500 personnes en 2015, soit en moyenne 30 personnes par ML. En ETP, cet effectif est de 11 855 en 2015 (sans compter les personnels mis à dispositions, détachés ou affectés, par d'autres organismes au profit des ML), soit 26,6 ETP par Missions Locales. Les ML bénéficient de 351 ETP mis à dispositions, dont 46 ETP par Pôle Emploi, 194 ETP dans le cadre du service civique. En fonction de l'activité de la structure et de la population couverte, les effectifs sont grandement variables : allant de 8 personnes, pour la plus petite mission locale, à 220 personnes pour la plus importante.

La convention collective nationale spécifique aux personnels des ML, distingue 4 catégories différentes de "métiers" et, en leur sein, plusieurs niveaux (ou "emplois repères") :

- les métiers de l'accompagnement : chargé d'accueil, conseiller de niveau 1 ou 2, responsable de projet ;

- les métiers de gestion : assistant administratif, assistant de direction, assistant de gestion, assistant financier, assistant informatique ;

- les métiers de l'information et de la communication : chargé d'animation, chargé de communication, chargé de documentation ;

- les métiers de l'encadrement : responsable de secteur, directeur ;

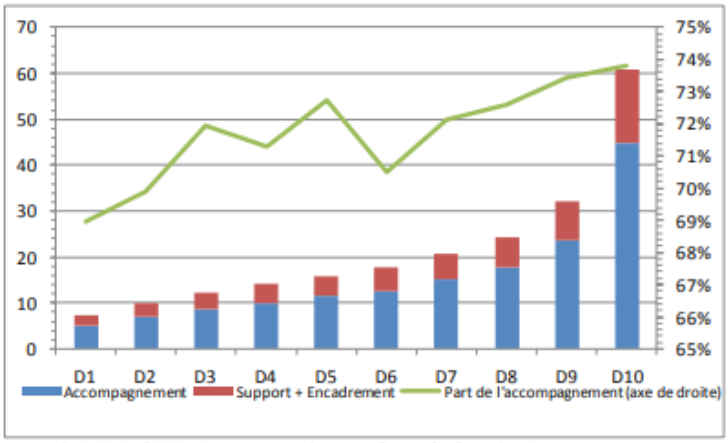
Figure n° 14: ETP à l'échelle nationale en Mission Locale selon la classification de la convention collective nationale (DARES)

	ETP	%
Accompagnement	**8 747**	**73,8 %**
- chargés d'accueil	1 101	9,3 %
- conseillers de niveau 1	2 733	23,1 %
- conseillers de niveau 2	4 226	35,6 %
- responsables de projet	686	5,8 %
Support	**1 728**	**14,6 %**
- assistant administratif	632	5,3 %
- assistant de direction	303	2,6 %
- assistant de gestion	223	1,9 %
- assistant financier	178	1,5 %
- assistant informatique	112	0,9 %
- chargé d'animation	132	1,1 %
- chargé de communication	88	0,7 %
- chargé de documentation	59	0,5 %
Encadrement	**1 072**	**9,0 %**
- responsable de secteur	589	5,0 %
- directeur	483	4,1 %
Autres (hors convention collective)	**309**	**2,6 %**
Total	**11 855**	**100,0 %**

Source : CNML-DGEFP-Bureau « métier », base de données Icare

Les plus petites Missions Locales subissent des indivisibilités (direction, administration,gestion, informatique) qui les contraignent à consacrer une part relativement plus importante de leurs ressources humaines et aux fonctions support (cf figure n°15).

Figure n° 15 : Evolution des effectifs d'accompagnement selon la taille des structures (DARES)



Source : CNML-DGEFP-Bureau « Métier » ; base de données Icare.

La figure n°16 présente les contours des zones de couverture des Missions Locales en région Bretagne, au regard des effectifs de chaque Mission Locale, constitué de l'ensemble des personnels employés par la mission, exprimé en équivalent-temps plein (ETP) et la part consacré à l'activité d'insertion socio-professionnelle.

La part des effectifs ETP de la région Bretagne dans le total de la France métropolitaine est de 4.2 %. La part des effectifs ETP dans la région Bretagne consacrée à l'insertion est de 71.9 % en 2012 (cf. figure n°14). Elle fait l'objet d'une stagnation depuis cette période, alors que la moyenne nationale a connue une augmentation de 3.4 % en six ans, passant de 70;4 % en 2012 à 73.8 % en 2018 (DARES, 2018).

Figure n° 16: Représentation des effectifs équivalents temps-pleins (ETP) en Bretagne en 2012 (DARES)

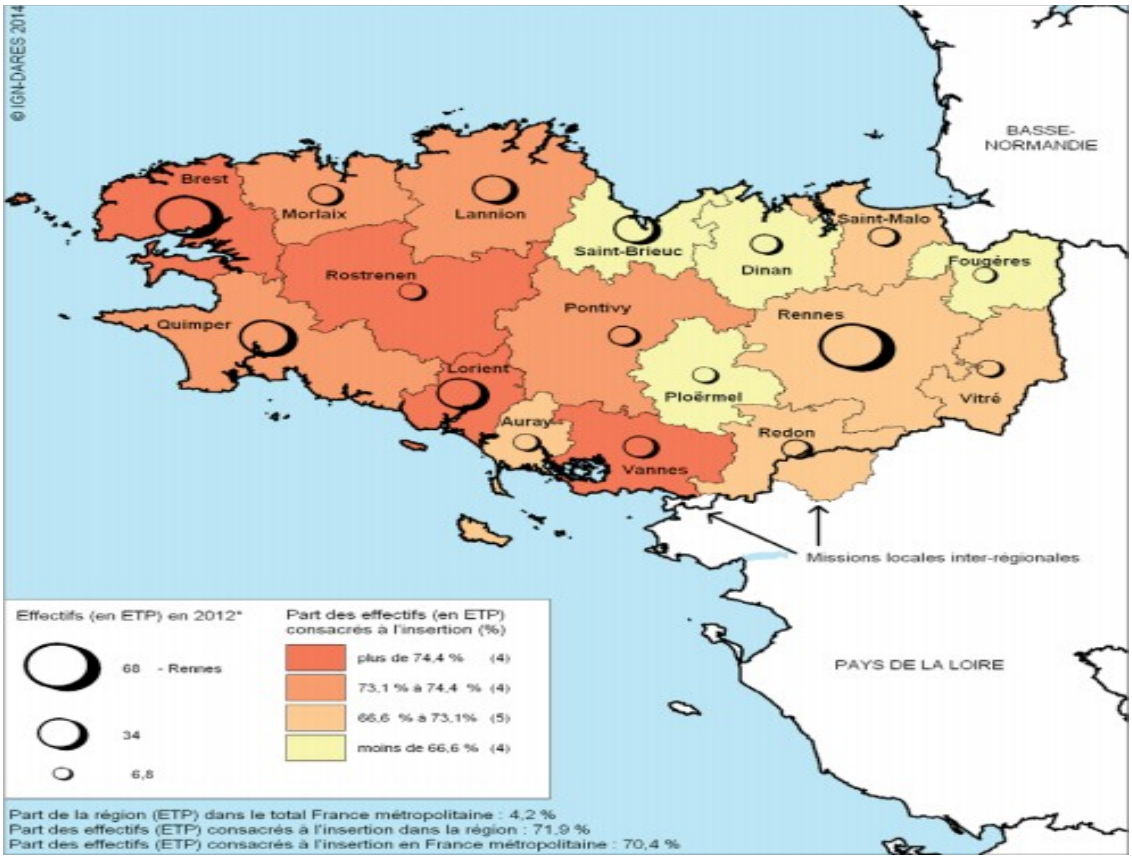


Figure n°17 : organisation territoriale des ressources humaines des Missions Locales en Bretagne en 2015

Zone de couverture*	Mission locale**	Caractéristiques des zones			Ressources humaines		Organisation territoriale	
		Superficie (en km²)	Nombre de communes couvertes	Taux de ruralité (en %)	ETP total	Dont insertion (en %)	Antennes	Permanences d'accueil
		RP (2010)			Icare (2012)		Icare (2012)	
Auray	AURAY	634	30	20,0	12,0	66,6	0	9
Brest	BREST	1 693	90	17,6	55,7	74,4	17	0
Dinan	DINAN	1 393	86	59,1	15,5	60,1	0	10
Fougères	FOUGERES	1 026	58	52,7	10,4	61,5	0	5
Lannion	LANNION	2 320	139	33,9	28,7	73,4	2	19
Lorient	LORIENT	855	30	13,6	36,1	75,3	10	24
Morlaix	MORLAIX	1 331	61	41,6	17,2	73,9	3	59
Ploërmel	PLOERMEL	1 276	55	68,7	11,1	62,0	0	8
Pontivy	PONTIVY	2 596	97	64,7	15,6	74,4	5	11
Quimper	QUIMPER	2 484	95	20,9	43,5	73,1	11	31
Redon	REDON	1 500	50	66,5	15,3	69,3	1	17
Rennes	RENNES	2 923	147	18,4	67,9	71,9	3	57
Rostrenen	ROSTRENEN	2 744	87	70,4	12,6	82,2	3	85
Saint-Brieuc	ST BRIEUC	1 189	67	23,9	29,2	64,3	1	14
Saint-Malo	ST MALO	1 050	67	37,0	14,9	71,9	5	7
Vannes	VANNES	1 323	54	30,1	18,6	84,0	0	13
Vitré	VITRE	1 237	62	52,7	11,7	66,8	1	6
	Région Bretagne	**27 575**	**1 275**	**31,5**	**416,0**	**71,9**	**62**	**375**
	France métropolitaine	**543 941**	**36 591**	**22,9**	**9 831,0**	**70,4**	**1 227**	**4 687**
	France entière	**632 735**	**36 705**	**22,3**	**10 300,2**	**70,4**	**1 295**	**4 769**

* Le libellé de la zone de couverture correspond généralement à la plus grande ville présente au sein de la zone.
** Le libellé de la mission locale n'est pas toujours le libellé officiel, mais un libellé usuel, pour faciliter la lecture.

Lecture
La mission locale de Lannion couvre une zone d'une superficie totale de 2 320 km², comportant 139 communes. Dans cette zone, 33,9 % des habitants résident dans une commune rurale. La mission locale de Lannion emploie 28,7 personnes en équivalent-temps plein en 2012, dont 73,4 % se consacrent directement à l'insertion des jeunes (métiers de chargé d'accueil, de conseiller et de chargé de projets).

Source
Insee, recensement de la population (RP) et Icare ; traitement Dares.

À titre d'exemple, la Mission Locale Jeunes du Bassin d'Emploi de Saint-Brieuc, disposait des ressources humaines suivantes, au 31 décembre 2018 :

- 34 salariés (contre 33 entre 2016) dont 25 femmes et 9 hommes ;
- les charges de personnel (salaires bruts et charges patronales) représentent 76,7 % du budget total annuel ;
- 12 personnels avaient entre 0 et 5 ans d'ancienneté, 9 personnels avaient de 6 à 15 ans d'ancienneté, 10 personnels avaient de 16 à 25 ans d'ancienneté et 3 personnels avaient plus de 25 ans d'ancienneté.
- 8 salariés avaient entre 26 et 35 ans, 6 salariés avaient entre 36 et 45 ans et 19 salariés avaient 46 ans et plus.
- La répartition des emploi-repère des salariés sur l'année 2018 : les ETP Gestion (assistante de direction, assistante de gestion, assistant informatique) représentaient 17% des ETP totaux (4,5 ETP). Les ETP Information-Communication (chargée d'animation) représentaient 3% des ETP totaux (0,5 ETP). Les ETP Insertion sociale et

professionnelle (chargé d'accueil, Conseiller technique niveau 1 et niveau 2, chargée de projet) représentaient 71% des ETP totaux (33,8 ETP) et les ETP Encadrement (responsable financière, direction, direction adjointe) représentaient 9% des ETP totaux (3 ETP).

3. LE MODÈLE POLITIQUE DES MISSIONS LOCALES

3.1. Forme juridique des Missions Locales

Les Missions Locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes de seize à vingt-cinq ans sortis du système scolaire ont une personnalité juridique propre. Il s'agit d'entités associatives ou de groupement d'intérêt public (GIP) constituées entre l'État, des collectivités territoriales, des établissements publics, des organisations professionnelles et syndicales et des associatives (Article L5314-1). Elles peuvent créées à l'initiative d'une des parties prenantes, notamment des communes ou des groupements de communes. Majoritairement, elles sont issues de la volonté conjointe de l'Etat et des Communes de coordonner localement leurs interventions au service des jeunes de seize à vingt ans sortis du système scolaire.

Elles prennent la forme d'une association ou d'un groupement d'intérêt public. Dans le dernier cas, elles peuvent recruter des personnels qui leur sont propres, régis par le Code du Travail[21].

3.2. Forme d'organisation de la gouvernance et de l'animation du réseau des Missions Locales : les composantes du partenariat de régulation

Les Missions Locales sont organisées selon une forme de gouvernance à plusieurs palliers :

- Au niveau **européen**, le mot d'ordre est, depuis le début des années 2000 et la parution d'un plaidoyer en 2001, intitulé *Un nouvel élan pour la jeunesse*, de mettre

21 Parties législative, Cinquième Partie : L'emploi, Livre III : Service Public de l'Emploi et Placement, Titre Ier : Le Service Public de l'Emploi, Chapitre IV.

en oeuvre une convergence européenne à travers la mise en dialogue et l'élaboration d'une trame directrice de l'ensemble des initiatives des pays membres de l'Union.

Le modèle d'activation de la jeunesse est celui de la mise en convergence des méthodes de gouvernance centrée sur la participation active, sur la notion « d'aspirations des jeunes » et la valorisation de la jeunesse comme « ressource d'innovation territoriale ». Également, les instruments d'activation (e.g Fond Social Européen, participant au financement du dispositif européen "*Garantie Jeunes*") s'appuient sur le dévouement des acteurs locaux intervenants auprès des jeunes.

- **Au niveau national**, le réseau des Missions Locales est piloté par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), représentant le Ministère du Travail, et coordonné avec deux organisations de représentation du réseau national des Missions Locales (l'*Union Nationale des Missions Locales,* UNML regroupant les présidents de Missions Locales en tant qu'employeurs ; l'*Association Nationale des Directeurs de Missions Locales*, ANDML, contribuant à la professionnalisation du réseau). Le fonctionnement national par instructions ministérielles est typique de cette dialectique historique entre pouvoir centrale de l'Etat et autonomie des acteurs locaux. La méthode de contractualisation et de délégation de compétences aux échelons des collectivités s'imposent progressivement comme les instruments les plus adaptés pour recomposer cette fracture.

Les Missions Locales entretiennent des relations privilégiées avec Pôle Emploi. Un accord-cadre de partenariat renforcé engage Pôle Emploi et le réseau des Missions Locales pour une durée de cinq ans. Il est décliné territorialement, au plan régional et dans le cadre d'une convention locale avec chaque Mission locale.

Également, depuis 2008, une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) est signée entre l'Etat et chaque mission locale ; la dernière en date est inscrite à l'ordre du projet de loi de

finances de 2019. Cet outil unique de conventionnement permet la négociation d'objectifs, de moyens, de financement et de résultats, au regard d'un diagnostic partagé des besoins du territoire pour l'accès des jeunes à l'emploi et de critères de contexte et de performance.

L'État peut déléguer la mission de veiller à la complémentarité des plans locaux pluri-annuel et in fine la coordination des actions des différents intervenants locaux, dans les conditions prévues à l'article L. 1111-8-1 du code général des collectivités territoriales. Des décrets en Conseil d'État déterminent les conditions trans-niveaux d'application des dispositions relatives aux SPE.

- **Au niveau régional**, s'ajoutent les associations régionales des Missions Locales (ARML). Elles sont constituées des présidents des Missions Locales et assurent la représentation du réseau auprès des partenaires et financeurs régionaux. S'inscrivent également des structures d'animation régionale, co-financées par l'État, les Régions et les Missions Locales concernées dans la zone régionale de couverture concernée, visant l'animation et la professionnalisation des acteurs des Missions Locales, l'organisation des échanges et des ressources. Ces structures sont de nature différentes (ARML, CARIF, OREF, etc.) ; certains s'étant regroupées sous formes d'associations professionnelles des animateurs régionaux (APAR). Elles sont présidées par un élu local et dôtée d'une animation régionale. Elles sont les interlocutrices privilégiées des Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), des autres services de l'Etat et du Conseil Régional.

La région participe à la coordination des acteurs du SPE sur son territoire, sous les conditions des articles L. 6123-3 et L. 6123-4 du Code du Travail, in-formant l'organisation d'un comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle, chargé d'assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et la cohérence des programmes de formation dans la région.

Plus précisément, le Ministère du Travail, via la DGEFP, concrétise les orientations du gouvernement en matière d'emploi et de formation professionnelle, avant d'être mises en oeuvre, à l'échelle régionale, par les DIRECCTE et différentes institutions qui composent le Service Public de l'Emploi (SPE).

- **Au niveau local :** Pour accomplir leur objet d'activité – à savoir l'accompagnement des jeunes pour une insertion socio-professionnelle durable -, les Missions Locales développent, dans leur **zone locale de couverture**, des partenariats et contractualisent des actions avec les services et les institutions locales en charg des questions relatives à l'orientation, à la santé (*Service communal d'hygiène et de santé*, *Centre communal d'action sociale*, *Centre de santé* et dispensaires municipaux, *Agences régionales de santé*, Club de prévention, etc.), à la formation (l'Éducation Nationale, les établissements public de l'Etat à caractère industriel et commercial et autres PAIO, tels que définis à l'article 5315-1 du Code du Travail), à l'emploi (Pôle Emploi et autres services d'aide au retour à l'emploi), au logement (Maison de l'Habitat), à la mobilité, à la citoyenneté, à la culture, aux sports et loisirs (associations sportives, services municipaux et départementaux).

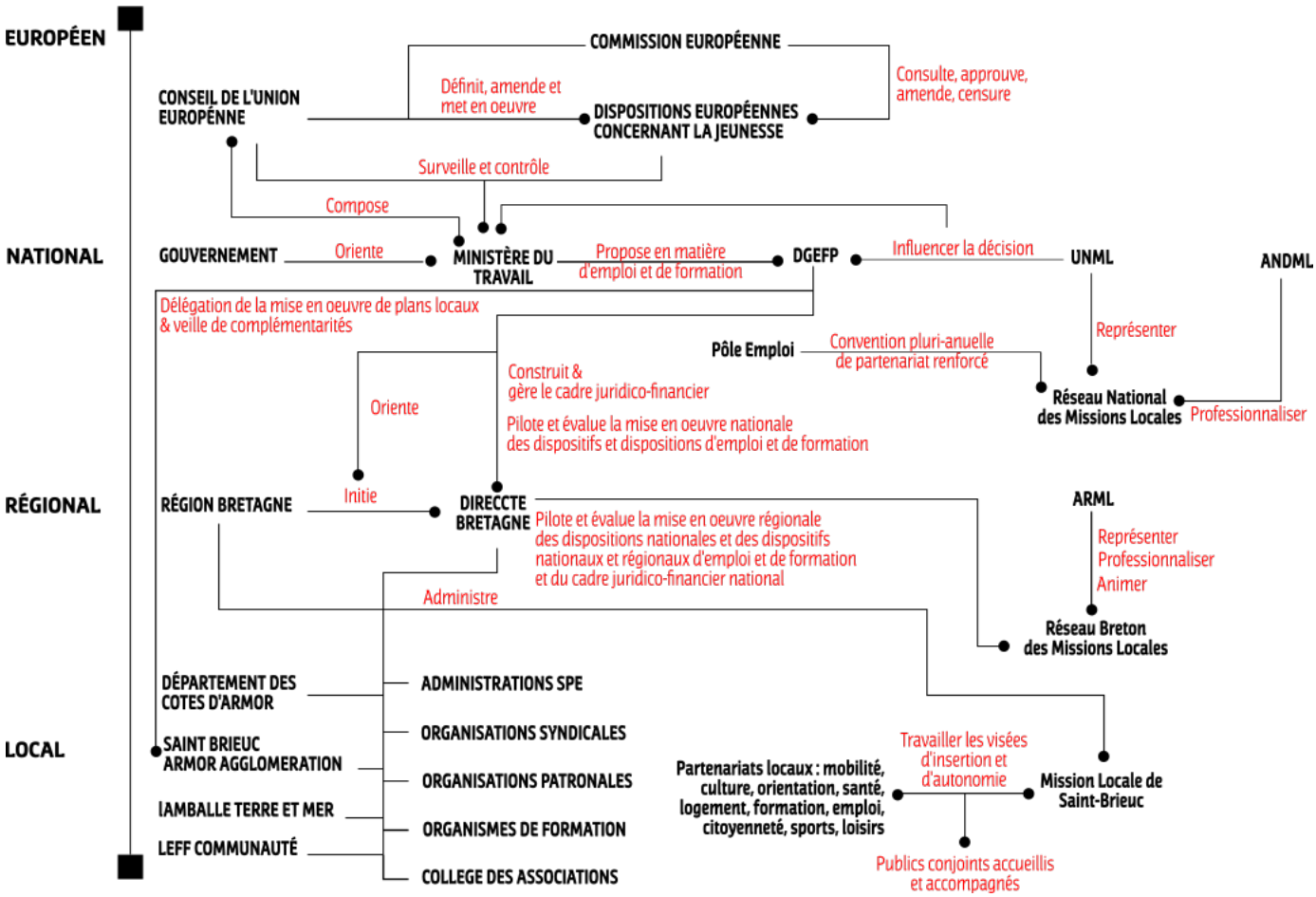
Les départements, les communes et leurs groupements peuvent également concourir au service public de l'emploi, des Missions Locales notamment, dans les conditions prévues aux articles L. 5322-1 à L. 5322-4 du Code du Travail, dans les localités où il n'existe pas de bureau de l'institution Pôle Emploi, telle que mentionnée à l'article L. 5312-1 ou de bureau des organismes ayant conclu une convention avec l'institution mentionnée à l'article L. 5312-1 en application des dispositions de l'article L. 5312-3.

- Chaque Mission Locale est présidée par un élu local, siégant dans diverses institutions, comités et associations, à différentes couches décisionnelles. S'ajoutent les personnels ETP des Missions Locales, des personnels mis à disposition, détachés ou affectés par d'autres organismes au profit des Missions Locales, exerçant des métiers d'accompagnement, de gestion, d'information-communication ou

d'encadrement (cf Partie 1, Chapitre 2, Sous-Chapitre 2., Sous-Partie 2.2.).

La figure n°17 cartographie succinctement les acteurs participant à la gouvernance générale des Missions Locales. Le pilotage national des ML est éclaté entre la DGEFP, l'UNML – qui a progressivement étendu ses compétences de syndicat d'employeur à celui de représentation du réseau national des ML – et, jusque novembre 2018, date de sa dissolution, par la Délégation Ministérielle aux Missions Locales (DMML), qui avait remplacé le Conseil National des Missions Locales en 2016.

Figure n° 18 : Cartographie restreinte des nœuds de gouvernance des Missions Locales



En terme de gouvernance, contrairement à Pôle Emploi qui est un établissement public comprenant une ligne hiérarchique descendante – même si des projets de déconcentration sont à l'oeuvre avec le programme *Action Publique 2022* -, les 436 Missions

Locales, constituées à l'initiative concertée des collectivités locales et de l'Etat, constituent un réseau hétérogène. L'autonomie et la capacité d'initiative de ces structures locales en sont la force, la principale faiblesse étant le risque d'inégalité d'accès à l'offre de service proposée aux jeunes selon le territoire (incluant les dispositifs nationaux et régionaux et les mesures locales). Ces risques tentent d'être compensés, grâce aux structurations régionales des Missions Locales sous la forme de réseaux associatifs (Association Régionale des Missions Locales).

Ces dispositions de gouvernance sont aujourd'hui renouvelée entre deux des acteurs du SPE, dans le cadre de la délégation de projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) entre Pôle Emploi et les Missions Locales. Projet partenarial renforcé – auparavant appelé "co-traitance" -, ne prenant pas la forme d'un dispositif, ni d'une modalité d'accompagnement, mais d'un processus accordant un statut administratif aux jeunes bénéficiaires, demandeurs d'emploi (l'un des publics des Missions Locales). Il comprend trois étapes, déclinables à l'échelle des territoires locales : le jeune demandeur d'emploi est tout d'abord "orienté" par Pôle Emploi vers la Mission Locale de sa zone de couverture. Il est ensuite "accepté" par la Mission Locale partenaire. Enfin, son accompagnement au sein de la Mission Locale "démarre" suite à un entretien d'initialisation.

L'organisation de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes est ainsi au coeur d'une triptyque entre stratégies européennes, stratégies nationales et stratégies locales.

Au-delà de ces points, les modalités de travail conjoint entre les Missions Locales et leurs partenaires de zone sont inscrits dans de nombreux projets nationaux et déclinaisons territoriales – malgré les tensions respectives et conjointes qu'ils peuvent produire ou actualiser -, dans la perspective d'outiller et de structurer les respectivités et les conjoints quotidiens autour des jeunesses concernées.

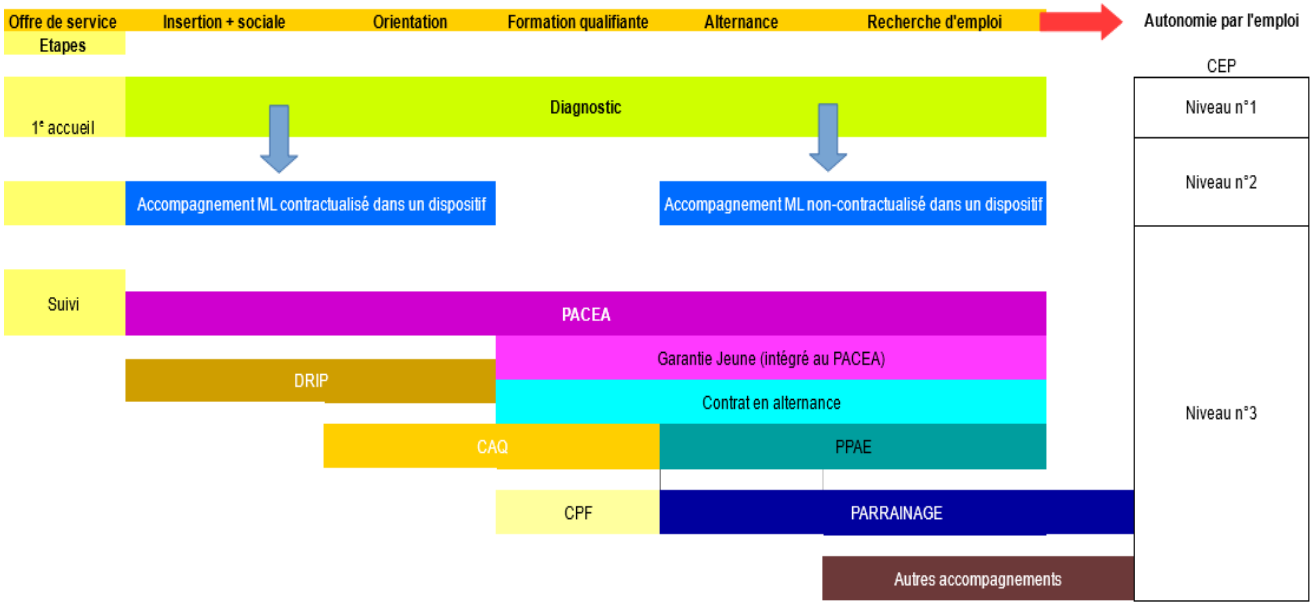
3.3. Les dispositifs nationaux et régionaux des Missions Locales : une longue histoire de prescriptions et d'expérimentations

Les Missions Locales ont, tout au long de leur histoire (voir chapitre n°1), disposé de programmes et de contractualisations créés par différentes échelons territoriaux, dont l'Etat. Dans les années 1980 existaient les Travaux d'Utilité Collective (de 1987 à 1989), les Contrats Emploi Solidarité (de 1989 à 1992), le Crédit Formation Individualisé (1989), la Préparation Active à la Qualification et à l'Emploi (de 1992 à 1993), le Contrat Emploi Consolidé (1992), le Contrat Insertion Professionnelle (1992), les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (1993), le Contrat Initiative Emploi (1995), le Programme "Nouveaux Services et Nouveaux Emplois" (1997), la Trajectoire d'Accès à l'Emploi (de 1998 à 2003), le Plan d'Aide au Retour à l'Emploi (2001), la Bourse d'Accès à l'Emploi (2002), le Contrat d'Insertion des jeunes dans la Vie Sociale (de 2003 à 2015), les Emplois d'Avenir (de 2013 à 2018), le Contrat Unique d'Insertion – Parcours Emploi Compétences (depuis 2013), la Garantie Jeunes (depuis 2015 – intégré en 2017 au cadre contractuel du PACEA), le Parcours Contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie (depuis 2017), le Plan d'Investissement dans les Compétences (de 2018 à 2022) et le Plan Pauvreté (depuis 2019).

À ces dispositions nationales se couplent des mesures européennes (Fond Social Européen), en faveur de l'accompagnement vers l'emploi et l'entrepreneuriat, la sécurisation des parcours professionnels (e.g mesure 285 "*Adaptation au changement : formation des actifs moins qualifiés*"), l'inclusion sociale et la lutte contre la pauvreté et la formation des jeunes et demandeurs d'emploi (dispositifs de formation, pré-qualifiants et qualifiants, contribution aux Fonds département d'Aide aux Jeunes). Se lient également des mesures régionales, en faveur du logement, de l'apprentissage et de la formation, et des mesures départementales, en faveur de l'aide aux personnes les plus démunies (RSA), l'accompagnement des personnes vers le retour à l'emploi (Fond d'Aide aux Jeunes, Cité des Métiers, Chantiers d'Insertion), la réinsertion par le logement (Fonds de Solidarité du Logement, collaboration avec le bailleur départemental Côtes d'Armor Habitat, soutiens divers aux projets de logement).

Les Missions Locales croisent les dispositions (supra-)nationalement, régionalement et départementales définies (dispositifs, mesures, objectifs, conditions de financement) et les spécificités territoriales locales, pour établir leur offre de service, telle que représentée dans la figure n°19.

Figure n°19 : Offre de service de la Mission Locale de Saint-Brieuc



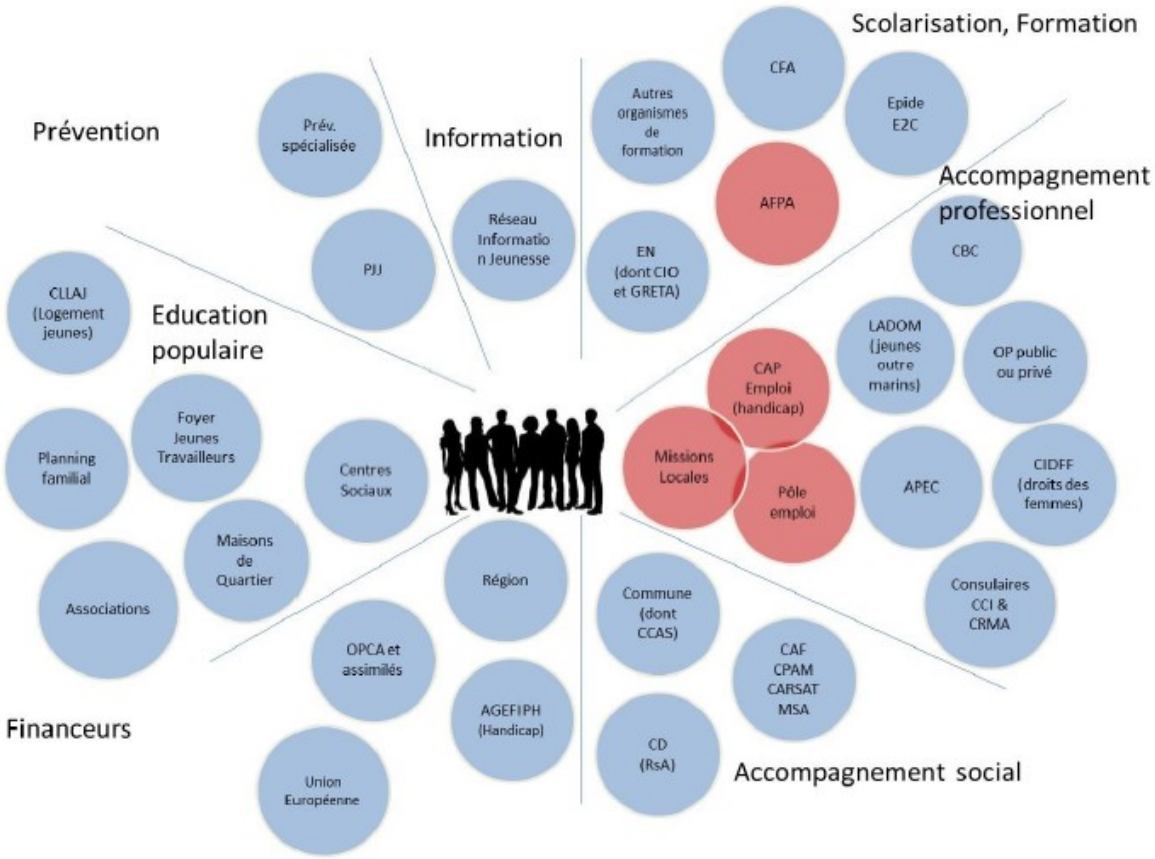
Notons que chaque niveau de l'échelle territoriale des décisions relatives à l''insertion (européenne, nationale, régionale, départementale) engage à des exigences quotidiennes de justification et de renseignement propre (voir Partie 1, Chapitre 2, Cous-chapitre n°2.1.2.).

4. Nébulosité des acteurs de l'accompagnement

La multiplicité des acteurs (SPE, SPRO, hors SPE, ministères), des strates (nationales, régionales, locales) et des dispositifs d'insertion sociale et professionnelle en faveur des jeunes, pose les questions de la lisibilité et de l'intelligibilité des offres de service existantes, de sa cohérence et de son efficacité, pour les jeunesses et pour les professionnels de l'accompagnement.

Cela aboutit à une complexification des inter-organisations, lié au flou des dispositifs nationaux et des mesures locales et régionales et à la multiplication des acteurs hors SPE et SPRO, tel que représenté dans la figure n°20.

Figure n°20 : Nébulosité restreinte des acteurs de l'accompagnement des jeunes



5. CONCLUSION DE CHAPITRE

Les Missions Locales sont constituées en réseaux hétérogènes, à l'initiative des collectivités locales, à différentes échelles (nationales, régionales), dont les représentations et les orientations sont assurés par divers organismes, de trois natures (institutionnelle, opérationnelle et syndicale).

Elles se présentent juridiquement sous deux formes (Association ou Groupement d'Intérêt

Public (GIP) et géographiquement sous un zonage de responsabilité.

En matière de financement, coexistent cinq sources (Etat, conseils régionaux et départementaux, EPCI et communes, Pôle Emploi, FSE), dont deux premières en terme de volumes (versement de crédits de l'Etat et subvention de Pôle Emploi). Le subventionnement étatitque est modulé, aux termes de textualisations pluri-annuelles (Convention Pluriannuelle d'Objectifs entre l'Etat et les Missions Locales), en fonction de critères de contexte et de performance (entrée et sortie), dont la justification est quotidiennement travaillée par les acteurs locaux, que ce soit dans le cadre de dispositifs contractualisés (Garantie Jeunes sous l'égide du PACEA) ou non-contractualisés (DRIP, mesures FAJ) d'accompagnement des jeunes bénéficiaires.

En terme de gouvernance, le pilotage des Missions Locales est éclaté entre la DGEFP, l'UNML et DIRECCTE. Les acteurs locaux étant largement impliqués dans la déclinaison territoriale de l'offre de dispositifs, de services et de mesures nationalement définies.

Ce chapitre nous donne plusieurs enseignements :

1. La multiplication des intervenants dans l'insertion sociale et professionnelle des jeunes âgés de 16 à 25 ans et la montée en compétence des acteurs locaux (dont les Missions Locales, les structures associatives spécialisées, les EPCI, les communes, les départements, etc.) contribuent à une fragmentation territoriale de l'action publique en faveur de l'insertion sociale et professionnelle.

2. Des mécanismes existants d'isomorphisation institutionnelle : les politiques de l'emploi à destination des jeunes (telles qu'actuellement mises en place chez Pôle Emploi et telles qu'envisagées dans le rapport IGAS pour les fusions entre Mission Locale et Pôle Emploi) prévoient l'institution d'un guichet unique généralisé entre membres du Service Public de l'Emploi (comme au Royaume-Unis, "*one-stop-shot*" et comme en France sur le Principe des Maisons de Service Public), afin de garantir un

accès homogène et un accompagnement centralisé aux services aux publics.

3. Les Missions Locales sont régulées selon des partenariats entre différents échelons territoriaux (Europe, État, Région, Département, EPCI, communes). La méthode de contractualisation territoriale et de délégation de compétence s'impose progressivement comme les instruments les plus adaptés pour composer avec cette forme de gouvernance.

4. Le rapport entre le secteur public et le secteur privé est configuré, depuis 2009, selon les directives de la Commission Européenne, dans une posture spécifique : les acteurs du Service Public de l'Emploi nationaux (SPE-N), régionaux (SPE-R), départementaux (SPE-D) et de proximité (SPE-P), notamment Pôle Emploi, Cap'Emploi ou le réseau des Missions Locales, disposent d'un rôle d'intermédiaire et de fonctions de coordination, de gestion et de contrôle au regard de l'activité des prestataires privés et des bénéficiaires reçus. La complexification du marché de l'emploi, de la formation et de l'assistance, l'ouverture du marché de l'intermédiation privée (agence d'intérim, espace de coaching, formation privée accélérée, formation sur plateformes numériques, etc.), l'augmentation du nombre de bénéficiaires jeunes en difficultés (pour les Missions Locales), conjuguées à une diminution des dotations financières des services publics, témoigne de dilemmes organisationnels, sources de tensions et de conflits pour les acteurs locaux dans les réalités de leurs pratiques professionnelles d'accompagnement (la course aux financements et l'offre de service services non-adaptés aux besoins des bénéficiaires reçus).

5. Les jeunes sont institutionnalisés afin de faire l'objet d'un traitement socio-politique spécifique, concrétisé par une myriade d'acteurs.

Depuis leur création, si la finalité des Missions Locales a peu changé, il en va très différemment des conditions de l'exercice organisationnel et professionnel, liées à l'encadrement de plus en plus fort par des dispositifs d'action publique. Le travail attendu des

conseiller en insertion est alors de davantage prescrit par en haut, au moyen de cahier des charges à suivre et d'objectifs à atteindre. Les pratiques des conseillers de ML évoluent dans le cadre des dispositifs d'insertion dont ils ont en charge la mise en œuvre et de la traduction. Les divers sujets agissants des Missions Locales (de la direction aux conseillers généralistes en passant par les personnels de gestion, etc.) se voient alors missionnés de traduire, telles des magistratures locales, les conditions concrètes et les situations de fonctionnement des dispositifs ou mesures prescrites.

PARTIE 2

CONSTRUCTION THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'OBJET CONCRET

CHAPITRE 3 : PENSER LES PROCESSUS ORGANISANTS AU PRISME DE LA THÉORIE HISTORICO-CULTURELLE DE L'ACTIVITÉ

Dans cette partie, nous souhaitons rendre compte des courants théoriques ayant participé à l'élaboration de notre objet de recherche et la spécification des outils et des postures conceptuelles inhérentes à leur mobilisation.

S'agissant d'étudier l'activité et les interactivités d'accompagnement des jeunes en mission locale, nos lectures se sont orientés vers les travaux qui prennent pour objet d'interrogation les inter-relations entre individus et avec les artefacts dans les activités quotidiennes, selon un versant historique.

Même si nous avons choisi de revêtir la *théorie de l'activité* comme cadre conceptuel principal, l'énoncé des autres lectures possibles vise à reconnaître les apports qu'ils offrent.

1. LE CARRÉ DE L'ACTIVITÉ

Parmi les travaux qui se sont saisis du concept d'*activité* dans les sciences humaines et sociales, selon Christian Licoppe (2008), un "*carré de l'activité*" s'est formé autour de quatre grandes orientations ethnographiques :

- la *psychologie de l'activité*, et notamment la tradition historico-culturelle de la théorie de l'activité [CHAT] (Vygotsky, Leontiev, Engeström) irrigant de nombreux secteurs tels que l'activité langagière (Bronckart, 1997), les communautés de pratiques (Brown, 1989 ; Bruner, 1991 ; Lave, 1988 ; Wenger, 1991) et les situations de travail (Clot, 1999 ; Cole, 1997) ;

- les courants d'inspiration éthno-méthodologique tels que la "*cognition située*" (Kirshner, 1997 ; Greeno, 1998 ; Suchman, 1987) et la "*cognition distribuée*" (Hutchins, 1995), se focalisant respectivement sur, les travaux d'organisation au regard des conditions locales et particulières des situations de travail et l'indétermination de l'action par des plans (Suchman, 1987) ; et sur la nature "*socio-techno-culturelle*" (Ollaginier-Beldame, 2006) et collectivement construite de la cognition humaine, dans son habitat naturel (Hutchins, 1995).

- le situationnisme méthodologique, ontologique et technologie de Jacques Therreau (2004, 2005), considérant les activités humaines comme à la fois cognitives, autonomes, incarnées, situées, indissolublement individuelles et collectives, cultivées et vécues, et considérant la question de l'organisation d'emblée comme technologique autant qu'empirique (Theureau, 2005).

Du point de vue épistémologique, elles ont permis de saisir l'activité comme un "*concept intégrateur*" (Barbier, Durant, 2003), qui "*n'appartient primitivement à aucun champ particulier*" et qui est situé "*au point de convergence de plusieurs disciplines scientifiques*" (Schwartz, Faita, Vuillon, 1996 : 296). Le concept d'activité semble pouvoir être saisi dans une pluridisciplinarité et une fixation à plusieurs références (Baudouin, Friedriech, 2001 : 7), afin de déboucher sur une discussion sérieuse des objets concrets et des objets théoriques.

Souvent elles-mêmes issues d'influences disciplinaires croisées (Licoppe, 2008), leur alliance semble instable d'autant plus que les unités d'analyse et les méthodologies qu'elles proposent peuvent difficilement faire le voeux de la fraternité.

2. LA THÉORIE HISTORICO-CULTURELLE DE L'ACTIVITÉ

2.1. L'activité et ses flèches

D'après Yrjö Engeström (1999), la théorie de l'activité (ou théorie historico-culturelle de l'activité) trouve ses origines dans la philosophie allemande classique (Marx, Engels), dans les

travaux soviétiques russes de la psychologie historico-culturelle, dont ses tenants sont Lev S. Vygostki (sa dialectique « *internalisme/externalisme* » et son concept de « *zone proximale de développement* »), Alexei N. Leontiev et Alexander R. Luria.

Dans cette théorie, l'objectif est de dépasser la traditionnelle unité concrète centrée sur l'individu, pour saisir plutôt l'activité comme "*un système complexe de médiations socio-culturelles qui sont par nature collectives*" (Engeström, 2011 : 171), issues de la rencontre d'un besoin collectif avec une visée. Au lieu de prendre l'action dans ses « ici et maintenant » comme unité d'analyse (Suchman, 1987) ou le système fonctionnel collectif mobilisé par l'action (Hutchins, 1995), il s'agit de mettre la focale sur les contextes de l'activité (social, historique, culturel, technologique).

2.1.1. Strates hiérarchiques et (sous-)objets

Les théoriciens de l'activité s'attachent à structurer l'activité en trois strates hiérarchiques, avec pour variable de distinction de ces processus : l'orientation.

Engeström, et ses prédécesseurs, postulent ainsi que l'activité s'inscrit dans un temps durable, orientée vers une motivation portée par un besoin collectif – ce qu'ils nomment l'objet, visé par l'activité. Les objets (motivations) peuvent se transformer au cours de l'activité. L'activité donne lieu à une pléiade d'actions ; lesquelles sont prescriptives et orientées vers un but sur un temps court. L'action repose sur la réalisation d'une tâche, accomplie au travers d'opérations accompagnant la pratique.

Comme le souligne Y. Engeström (2011 : 170), « *les systèmes d'activité ne sont pas juste des actions individuelles, mais ils constituent aussi des formations systémiques* […] *complexes de médiations socio-culturelles, par nature collectives. L'activité implique des actions individuelles, mais elle n'est en aucune façon réductible à la somme des actions individuelles* ».

L'action est ainsi une strate orientée vers un but (ou sous-objet), subordonné à l'objet, visé par l'activité, de telle sorte que la condition d'émergence d'une nouvelle activité est l'engagement dans une nouvelle forme d'action ; "*mais d'autre part, les actions ne peuvent généralement être comprises et expliquées sans la mise en perspective de la totalité du système d'activité*" (Engeström, 2011 : 171). Plus simplement, une même activité peut réalisée par différentes actions ; une action peut concourir à différentes activités.

Par exemple, considérons l'activité de réserver un billet d'avion. Cette activité répond d'un besoin (se déplacer vers un lieu X) rencontrant une visée (partir en vacances, par exemple). Elle se compose d'un ensemble d'actions (aller sur un site internet, aller en agence de voyage, etc.), elles-mêmes composées d'une myriade d'opérations (se connecter à Internet, lancer un explorateur, taper des mots clés, vérifier son solde de compte bancaire, etc.). Ces actions peuvent répondre de plusieurs activités. Elles tentent toutes d'accomplir la visée d'activité. Elle mobilise pour cela des outils (ordinateurs, carte bancaire, bagages linguistiques, etc.), des sujets agissants, des règles (code de vérification de la transaction bancaire, renseignement d'informations légales, etc.), de communauté (compagnie aérienne, Fournisseur d'Accès Internet, Banque, etc.) et des formes de division du travail (le client renseigne et paye, la plateforme d'achat vérifie les disponibilités, lui édite son autorisation, etc.). L'ensemble relatif est tamisé de cycles de transformations – parfois silencieux et subreptices (la plateformisation des services de réservation de vol, l'augmentation des coûts de ressources fossiles, les autorisations légales de voyage hors Union Européenne, etc.). Le système se donne présentement à voir comme une photographie dont l'échevèlement historique constitue la manière et la matière silencieuse.

La réalisation d'une activité sera ainsi liée à la motivation des sujets agissants dans la transformation d'une visée (ou objet) en résultat. Cette dernière sera partagée par les membres d'une communauté, travaillant ensemble à l'accomplissement d'un objectif commun. Les outils, les règles, la division du travail médiatisant les relations entre le sujet, la communauté et l'objet d'activité.

Également, la théorie de l'activité nous invite à considérer les objets comme dynamiquement construits et collectivement négociés, modifiés et transformés, par "*la motivation et l'effort de ceux qui, à travers leurs activités, créent de nouveaux objets.*[...] *Les nouveaux objets ne sont pas souvent des produits intentionnels d'une simple activité, mais plutôt des conséquences inattendues*" (Ben Abdallah, 2012 : 137). Il convient ainsi de saisir le caractère changeant des objets sur lesquels portent nos activités.

2.1.2. Cheminement conceptuel des théoriciens russes de l'activité

S'appuyant sur les travaux engagés par Vygotsky (1978) et Leontiev (1978), Engeström (1987, 1999) considère que la théorie de l'activité a évolué au prisme de trois générations :

- la première génération de l'approche historico-culturelle (Vygostky) développe le concept de médiation, en vue de montrer comment les artefacts (matériels, symboliques, culturels) circulent, dans le cours de l'activité, dans l'entremise du sujet et l'objet (visée) de son activité.

Vygostky affirme que les sujets agissent continuellement en relation avec un monde fleuri d'artefacts (médiateurs), de telle sorte que l'activité se transforme selon ses intermédiaires et qu'elle se compose selon une forme triangulaire (sujet-outil-visée). Également, l'outil participe à la formation des objectifs des sujets qui l'utilisent, car il porte en lui des buts implicites, un héritage symbolique, qui y ont été mis par ses concepteurs et qui référent à son contexte d'usage. Rabardel (1995) reprendra cette conceptualisation de l'outil, pour développer celui d'instrument, au sein duquel les *schèmes d'utilisation* tiennent lieu d'instance d'orientation des actions.

- Une des caractéristiques de la vie en organisation est aussi son caractère collectif. La seconde génération de la théorie de l'activité, portée par Leontiev, permettra l'extension de l'activité à la couche collective (ou sociale), prenant la forme d'un système : un "*système d'activité collective*" (Leontiev ; Rabardel, 1995 ; Engeström,

2001).

Le principe de la structure hiérarchique à trois niveaux pour mener une tâche donnée, constituera l'une des principales contributions de Leontiev (1981) : les activités sont en relation étroite avec les motivations et les intentionnalités ; les actions sont subordonnées et liées à des buts spécifiques, sous-objet de la visée générale d'activité ; les opérations sont déterminées par les conditions effectives de l'activité. L'ensemble des strates sont étroitement intriquées : l'échec ou la réussite à un couche donnée agit sur les deux autres, de telle sorte qu'ils peuvent perturber ou assurer le déroulement de l'activité.

- Dans les années 90, Y. Engeström étend le formalisme de cette théorie au fonction de système d'activité collectifs, en y ajoutant des composants spécifiques à l'analyse du travail : des communautés, des règles, une division du travail. Ces éléments introduisent des médiations, de natures différentes, qui vont jouer sur l'évolution du système d'activité.

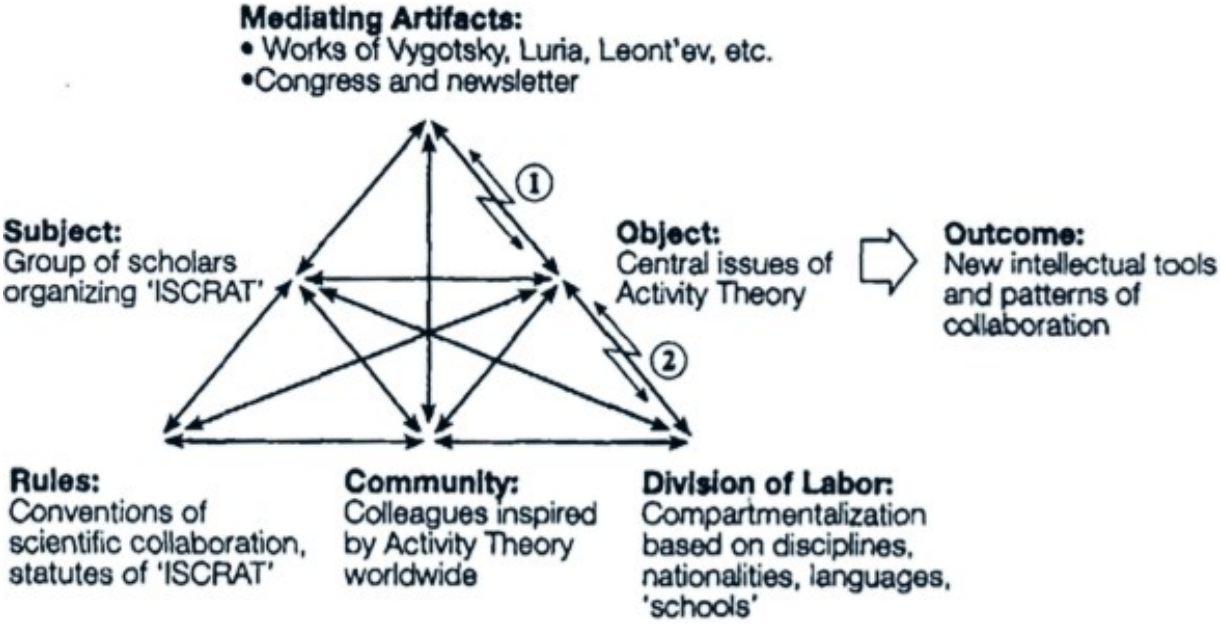
Engeström considère ainsi l'activité comme un triangle dynamique (cf. figure n°21), composé de six variables qui s'influencent mutuellement : un système cohérent du points de vue de l'activité orientée vers des objets, des sujets agissants par l'intermédiaire d'artefacts médiateurs, organisés collectivement au sein d'une division du travail, des règles qu'ils emploient qui relient le sujet à la communauté et l'objet par la division du travail.

Ainsi, toute activité serait orientée vers une visée (objet) fixant l'horizon des buts (ou sous-objet) des actions possibles pour accomplir l'objet global de l'activité. Cette visée peut être d'ordre matériel (e.g être embauché) ou immatériel (e.g une vie projetée). L'existence de l'activité est animée par la motivation à accomplir l'objet (quel que soit sa nature) en un résultat. L'accomplissement de la visée redéfinira, dans un même mouvement, l'horizon des buts des actions.

Par exemple, pour accomplir l'objet (insertion socio-professionnelle) en résultat (e.g emploi

durable), les sujets (accompagnateurs/conseillers en insertion) circulent avec des outils matériels (e.g documents projets & contractualisation, ressources explicatives, etc.) et symboliques (e.g signes langagiers) qui médient leurs actions sur leurs environnements, dans la perspective d'accomplir le résultat visé. Les outils favorisent, limitent, ouvrent des possibilités d'action, offre des "*pouvoirs d'action*" (Sen, 2008), selon des schèmes d'utilisation (Akrich, 1987).

Figure n° 21: Représentation du contexte systémique collectif d'activité (Engeström, 1999)



Le sujet agissant représente ici les individus engagés dans une activité, de nature collective. Même s'ils ne participent pas directement à l'incorporation de l'activité comme le sujet, la communauté tient une place centrale dans la modélisation triangulaire de l'activité d'Engeström : rassemblant des sujets partageant une même visée générale, la communauté d'une part agit, lentement et de manière continue, sur les sujets au travers des règles (écrites telles que les prescriptions officielles ; non-écrites telles que les coutumes, les moeurs, les habitudes), se construisant à travers des processus communicationnels (Favereau, 1989) et qui main-tiennent et en-cadrent les inter-actions et les "*formats conversationnels*" (Goffman, 1981) à l'intérieur du système d'activité. D'autres part, la communauté est entremisante dans la mesure où elle façonne, au travers de la division du travail, le "faire conjointement",

selon des modalités horizontales (des rôles et des manières d'agir) et des modalités verticales (responsabilités, relations & rapports de pouvoir).

Les règles et la division du travail constituent deux composantes dont la prise en compte est nécessaire pour comprendre les questionnements, les tensions et les conflits, qui peuvent résulter du changement de l'environnement des artefacts :

- Celles relatives aux nouages (conflictuels) entre l'évolution des artefacts (pensons au progiciel i-milo dans le cadre de la présente étude) et l'évolution des règles, de leurs natures et de leurs applications.

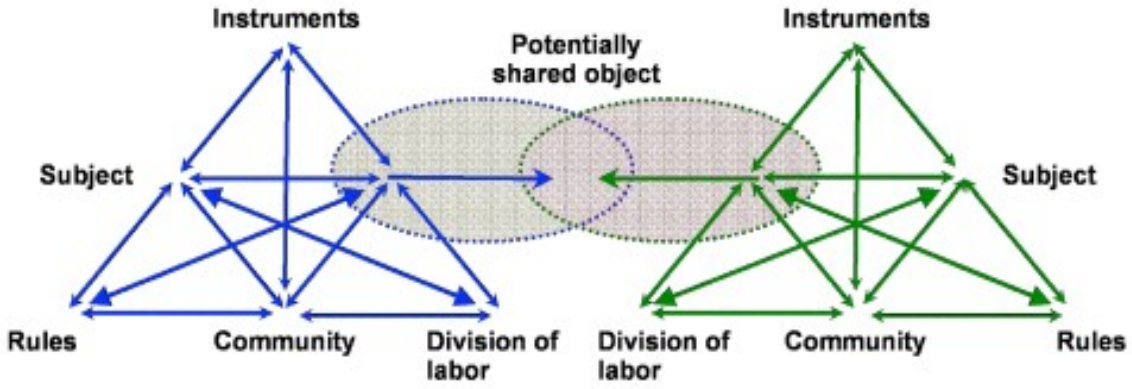
- Celles relatives aux recompositions des formes de répartition du travail entre les sujets dans l'organisation globale du système (leurs rôles), entre les membres de la communauté (leurs responsabilités, leurs relations et rapports de pouvoir) ou encore les modalités de travail d'un objet conjoint à les systèmes d'activité environnants, lié à l'émergence de nouveautés techniques, aux multiples "*inventions organisationnelles*" (De Terssac, Lalande, 2002) et "*négociations informelles"* (Giddens, 1982), etc.

Il s'agit ainsi de prendre en compte que l'introduction ou la transformation des outils est un acte politique, dont les surfaces peuvent être systémiques et/ou inter-systémiques et dont les résultats premiers sont la réactualisation des règles et la reconfiguration de la division du travail. Le temps pouvant faire le lit de tensions et de contradictions, nécessaires aux développements d'un système et de ses environnants.

Enfin, un des apports majeurs de la troisième génération de la théorie de l'activité est celui de considérer les systèmes d'activité comme ouverts vers d'autres diagrammes de forces, de telle sorte qu'ils forment une toile d'acteurs inter-agissant autour d'un objet conjoint (ou visée commune). Chaque système est doté d'un objet respectif qui, pour être accomplit en résultat, s'articule autour d'un objet conjoint aux deux systèmes d'activité.

Engeström parle alors d'"*inter-organisation orientée objet*" pour décrire le travail et l'espace conjoint dans lequel des activités respectives partagent un même objet, une même visée d'ordre général (cf. figure n°21)

Figure n°22 : Travail d'un objet conjoint par des activités respectives et communes (Engeström, 2009, p. 305).



Nous parlons de travail d'équipement pour qualifier ce travail de mise en équivalence de visée respectives (ou de brides de visées) entre des systèmes d'activité en une visée conjointe. Telle une infrastructure transportant des standards, des conventions propres et communes à un ou plusieurs mondes sociaux (Star, 1999), cet objet commun permettra la circulation d'un monde à l'autre et d'un monde sur l'autre : on parlera alors d'infrastructure d'équivalence. Selon Vinck (2009), l'équipement, entendu au sens de "*tout élément ajoutés à des êtres permettant de relier ceux-ci à des appuis conventionnels et à des espaces de circulation*", est la structure minimale permettant d'entrer dans un espace suffisamment commun à plusieurs mondes sociaux, grâce à ces "*objets-frontières*" (ibid.) ; Engeström parlera d'*outils de médiation ouverts vers le développement de l'activité* (2011 : 179) en référence à la lecture vygotskienne des « outils ».

2.1.3. Le concept de contradictions

L'apport spécifique d'Engeström tient également à l'intérêt qu'il porte aux travaux conjoints (ou d'*inter-organisation*) orientés objets (ou visées) communs, qui se développent à l'intersection de plusieurs systèmes d'activité. Les « *contradictions* » entre ces systèmes jouent un rôle central comme sources de changement et de développement de l'ensemble des systèmes ; ainsi par exemple, ce sont les perturbations, les incohérences dans l'utilisation d'un instrument, ou son manque d'efficacité, qui vont conduire l'ensemble des systèmes d'activité à faire évoluer leur objet commun, et à évoluer également eux-mêmes.

Les objets se redéfinissent alors, et ouvrent à de nouvelles possibilités d'action. En particulier, ces contradictions peuvent venir d'évolutions du contexte dans lequel se situent les systèmes d'activité. Comme le dit Engeström (2001, p. 137), « *When an activity system adopts a new element from the outside (for example, a new technology or a new object), it often leads to an aggravated secondary contradiction where some old element (for example, the rules or the division of labor) collides with the new one. Such contradictions generate disturbances and conflicts, but also innovative attempts to change the activity systems.* »

Ainsi, les dynamiques conflictuelles, qui prennent surfaces à l'intérieur et/ou entre plusieurs systèmes d'activité orientés par un/des objet/s conjoints et spécificités par des objets respectifs, tiennent une place importante dans la trajectoire développementale de celles-ci. « *La dimension historique et évolutionniste de la TA* [Théorie de l'Activité] *ne peut se comprendre qu'à travers les contradictions dialectiques car l'Histoire se produit à travers ces contradictions et leur résolution* » (Engeström, 2011 : 173).

2.1.4. Les enchâssements de contradictions

Inter-)systémiques, les contradictions sont également à prendre dans leurs historicités, au sens où elles s'enchâssent, au cours du temps, dans des niveaux (primaires, secondaires, tertiaire, quaternaire).

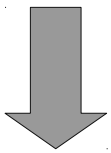
Selon Engeström (2011), toute activité présente des contradictions qui peuvent exercer des tensions à l'intérieur et entre les systèmes d'activité. Identifier les contradictions à l'origine de ces formes de tensions, aide à comprendre ce qui se joue dans les ici et maintenant.

Pour ce faire, Engeström propose de saisir ces situations conflictuelles au regard de la trajectoire développementale de l'activité et des interactivités dans le temps : les composants du triangle ainsi que leurs liaisons dynamiques doivent être interrogé dans un même mouvement d'analyse.

Engeström identifie quatre niveaux de contradictions, rythmant les différentes étapes du processus de transformation de l'activité dans le temps et découlant les unes des autres : primaire, secondaire, tertiaire, quaternaire (cf. figure n°22).

La visée de toute activité porte en elle-même une contradiction interne, censée évoluer, mais pas forcément se résoudre, dans une zone (floue) de développement proximal, à l'origine de tensions secondaires.

Figure n° 23 : Niveaux, logiques, formes de manifestation et de résolution des contradictions dans les systèmes d'activité humaine

Niveau	Logique	Manifestation des tensions	Mode résolution	Exemplification
Primaire	Opposition entre la valeur d'usage et la valeur d'échange	Dans l'ensemble des pôles du triangle de l'activité : sujet, visée, outils, règles, communautés, division du travail		Opposition entre les logiques gestionnaires d'évaluation des actions et les logiques professionnelles de négociation continue
Secondaire	Découle de la contradiction primaire	Entre les composants du système d'activité central	Aller chercher dans un autre système des éléments permettant de soulager les tensions, au risque de créer de nouvelles tensions et de faire le nid d'une troisième contradiction	Tension entre la relation empathique et sociale non-formalisée d'accompagnement et les exigences de relations bureaucratiques et administratives
Tertiaire	Découle du mode de	Tension entre l'ancienne composition	Ajustement du système aux externes importés	L'imposition d'un outil informatique quadrillant la conduite de l'activité

	résolution de la contradiction secondaire	du système et la nouvelle liée à l'importation de nouveaux éléments		d'accompagnement et équipant les archi-textes gestionnaires (e.g le progiciel *i-milo*)
Quaternaire	Découle de la transformation du système d'activité dans le niveau tertiaire	Tension entre le système d'activité central ayant été reconfiguré et les systèmes d'activité périphériques avec lesquels il interagit	Recomposer l'infrastructure d'équivalences entre deux ou plusieurs systèmes d'activité en interaction	La mise en administratif de la relation d'accompagnement conduit les professionnels à adapter leurs rôles, d'autant plus que les échelles de responsabilité et leurs modalités d'organisation avec leurs bénéficiaires et les tierces parties prenantes de l'accompagnement changent.

La poursuite d'une visée d'activité peut ainsi faire apparaître des contradictions, de différents niveaux enchâssés, s'exprimant à travers des tensions propres, que le chercheur doit rendre visible pour pouvoir les étudier.

3. OBJETS SCIENTIFIQUES EXISTANTS DU TERRAIN DE RECHERCHE

Parmi les travaux qui se sont saisis des phénomènes d'accompagnement et d'insertion socio-professionnelle au sein des Services Publics de l'Emploi, et notamment des Missions Locales, "*l'entrée activité*" (Barbier, Durand, 2003 : 99) fut privilégié, sous plusieurs registres :

- l'intérêt de l'historicité : analyse des processus historiques d'institutionnalisation de l'insertion des jeunes (Labbé, 2003 ; Riot, 2006) et de professionnalisation des activités d'accompagnement (Divay, 2011, 2012, 2013), au sein d'organismes à similarités d'objets (Camberlein, 2011) ; ou encore les connotations religieuses des formes relationnelles d'accompagnement (Paul, 2012).

- l'intérêt des significations données par les acteurs à leurs activités : les stratégies de légitimation des conseillers (Labbé, 2012) ; les regards des missions locales sur la jeunesse de leurs territoires (Poirier, 2015) ; l'utilité vécue des professionnels de l'insertion (Bregeon, 2008).

- l'intérêt pour les transactions, compromis, négociations et autres "*travaux d'invention organisationnelle*" (De Terssac, Lalande, 2002) entre les acteurs : les stratégies de survie professionnelle, de pédagogie acceptable et de bricolage des attendus gestionnaires (Giuliani, 2009) ; les conditions ordinaires de la reconnaissance de l'activité d'insertion (Payet, 2008) et de la relation à l'autre (Bournel-Bosson, 2011) ; les modalités d'organisation de la relation d'accompagnement dans un contexte de dispositifs configurant, en situations institutionnelles, le travail relationnel avec les jeunes (Giuliani, 2005) ; les passerelles créées par les conseillers entre les logiques professionnelles, les logiques institutionnelles et les logiques de mission (Bertaux, Schleret, Bernardi, 2000).

- l'intérêt pour les recompositions : analyse des nouvelles formes d'accompagnement des jeunes (Astier, 2007) et de la figure des conseillers (Castel, 1998, 2003 ; Ion, 1998) ; la transformation des dénominations d'activité (Berbesson, 2003 ; Labbé, 2012), du paradigme de l'intervention publique (Mégévand, 2005) et des frontières éducatives (Rayou, 2015), fondé sur la mise en autonomie des organismes (Rochex, 2011) et le travail collectif (Demailly, 2008) ; la mobilisation de plus en plus de personnels relevant d'autres institutions du champs éducatif et professionnel (Kherroubi, Lebon, 2017), que ce soit au travers de professions établies (Couronné, 2017 ; Glasman, 1992) ou de nouveaux métiers (Tardif, LeVasseur, 2010 ; Verhoeven, 2012) ; les transformations de l'identité-métier et des représentations sociales des conseiller en mission locale liée à l'informatisation des activités (Missaoui, 2017).

Au-delà de la variété des concrets qu'elles ont interrogés, ces études présentent des éléments de convergence dans la conceptualisation des activités des conseillers en mission locale, tels que :

- **une conception continue du temps de l'activité** (Labbé, 2012 ; Riot, 2006). Dès débats sur la mise en place d'une politique d'éducation permanente dans les années 1950 au dispositif "*Garantie Jeunes*", en passant par les multiples initiatives locales,

projets étatiques, plans, dispositifs, équipements, il s'agit de tracer la trajectoire développementale de l'activité d'accompagnement dans ses temps historiques.

- **une conception négociée et située de l'activité d'accompagnement** (Bertaux, Schleret, Bernardi, 2000 ; Bournel-Bosson, 2011 ; Bronckart, Machado, 2005 ; Giuliani, 2009, 2005). D'autres auteurs mobilisent les travaux de recherche en psychologie sociale et plus particulièrement en « clinique de l'activité » (Clot, 1999) pour soutenir une **conceptualisation de l'activité des conseillers en mission locale comme une « activité dirigée »** (Bournel-Bosson, 2011). Les conseillers doivent en permanence engager des travaux de re-conception en situation, c'est-à-dire de recouvrir l'écart entre les prescriptions institutionnelles et les réalités situées, en produisant collectivement de formes régulées adaptées aux spécificités des situations de travail. Phénomènes faisant écho à ceux d'*ajustements locaux* (Thévenot, 1996), de *régulations autonomes* (Reynaud, 1988) ou d'*invention organisationnelle* (De Terssac, 2002).

- **une conception incarnée de l'activité d'accompagnement**, dans des figures professionnelles multiples (Castel, 1998, 2003 ; Ion, 1998 ; Labbé, 2012), dans des paradigmes d'action et des catégories de pensée (Mégévand, 2005), dans des statuts et des référentiels-métiers (Tardif, LeVasseur, 2010 ; Verhoeven, 2012), dans des identités (Missaoui, 2017), dans des méthodologies dites d'accompagnement socio-professionnel (Labbé, 2012) ou encore dans des logiques-projets, d'ingéniérie de réseau et de mises en scène juridique (Paul, 2004).

4. POSITIONNEMENT CONCEPTUEL

4.1. Intérêts de la théorie de l'activité dans la recherche déployée

4.1.1. Unité d'analyse revêtie : lier les temps et les formes d'activité

La théorie de l'activité propose de déployer le temps des activités humaines comme un réseau de contradictions, qui maille le présent de l'analyse à l'avenir et au passé, de telle sorte que nous ne pourrons appréhender les formes situées d'accompagnement des jeunes en Mission Locale, sans cesser d'être enfermé dans le présent tout en advenant à travers lui. Comme le dira Merleau-Ponty, "*la temporalité se temporalise comme un avenir-qui-va-au-passé-en-venant-au-présent*" (Merleau-Ponty, 1945).

Pour comprendre une forme locale d'accompagnement, il convient ainsi de la disloquer dans sa trajectoire propre d'évolution socio-historique, tout en s'attachant à comprendre comment l'histoire se fait en pratique. La prise en compte des notions d'histoire, de contradiction et d'intervention sont un des éléments de différenciation entre la théorie de l'activité et les approches de l'action située (Suchman), de la cognition distribuée (Hutchins) et en anthropologie culturelle (Lave, Wenger).

Nous pourrions nous centrer sur le niveau de l'action, nous revêtirions alors la démarche et les concepts propres à la théorie de l'action située et de la cognition située. L'analyse se verrait alors délimité artificiellement aux seuls présents qui passent devant l'observation.

Néanmoins, toutes les localités s'inscrivent dans des histoires (Golopentja, 1988 ; Grunig, 1989), réunissant chacune un ensemble diffus, qui a été assemblé, mis en tension, déformé, transformé, au cours du temps, de telle sorte qu'il constitue l'arrière-premier plan de l'activité actuelle ; son archéologie permet de fournir des éléments d'explication de ce qui se joue et se déjoue dans les situations présentes.

En cette logique, il nous est possible de comprendre ce qui se passe en situation en retraçant les logiques socio-historiques et culturelles préexistantes. Il nous faut comprendre

cette bio-graphie des systèmes d'activité d'accompagnement des jeunes en Mission Locale en les restituant dans les différents espaces-temps qui les ont traversés et configurés.

Le concept de contradiction nous aidera à cartographier les dynamiques conflictuelles qui participent du changement des composants internes des systèmes d'activité d'accompagnement (contradiction primaire), de leurs liaisons (contradiction secondaire), de leur nouvelle forme globale liée à l'importation d'éléments externes (contradiction tertiaire) et de leur forme de travail conjoint avec des systèmes d'activité environnants (contradiction quaternaire).

Nous disloquons ainsi le local et le présent dans d'autres cadres spatio-temporels, qui s'actualisent dans la localité présente. Le sera caractère local sera d'avance considéré comme contaminé ou hanté par le "*dis-local*" (Cooren, Fairhurst, 2006), au sens où le présent se verrait connecté et étendu en permanence à et par un arrière-premier plan socio-historique. Les contradictions peuvent s'y manifester, tels "*des spectres*" qui les traversent, les accompagnent et les sous-tendent (Derrida, 1993).

4.1.2. Joindre le social, le technique, le symbolique et l'historique

La théorie de l'activité permet de disloquer le présent, en liant les niveaux situationnels et les niveaux socio-historiques. En cela elle nous offre une trajectoire propice à identification des logiques socio-historiques préexistantes et à leurs actualisations (conflictuelles) dans les "ici et maintenant" auxquels l'observation se confronte.

Également, la théorie de l'activité nous permet d'articuler les formes de médiation (sociales et matérielles), de telle sorte que nous pourrions identifier ce qui favorise ou limite les actions ; ce qui les met en mesures possibles ; ce que les médiations permettent et refusent.

Loin de nous de tomber dans un déterminisme technique, il s'agit de reconnaître les médiations comme un "*des éléments actifs d'organisation des relations des hommes entre*

eux et avec leur environnement" (Akrich, 1987 : 49).

Appréhender le système d'activité d'accompagnement des jeunes âgés de 18 à 25 ans, revient ainsi à donner considération à ces voix humaines et non-humaines qui agissent entre elles, dans la résonance historique d'activités en systèmes et en inter-organisation. Les technologies, les artefacts, les machines, ne sont pas des simples instruments assujettis à l'intentionnalité des humains et de leurs scribes, qui les mobilisent de manière désintéressée dans la conduite de leur activité (Akrich, Callon, Latour, 1986). A l'inverse, tout collectif de travail dépend de la mobilisation d'un ensemble d'acteurs aux ontologies variables mais liées (Cooren, 2011) : des objets techniques, des systèmes de règles, des communautés, des textualités, des figues, etc.

Il s'agit ainsi de se déprendre de cette conception habituelle qui présente le monde des artefacts comme allant de soi, figé, gelé, donné, non-politisé. Les artefacts se présentent comme donné, mais ce donné est historiquement construit par la zone-ingénieure de l'activité, qui est de faire comme si elle n'était pas sociale, comme si elle était immobile, uniforme, implissable. En d'autres termes, il s'agit de saisir les médiations matérielles (quelque fussent leurs formes), comme autre chose que ce qu'elle donne à voir, tout en considérant ces visions présentées et ces visées incarnées, dans des possibilités ; en se faufilant dans les interstices d'activité telles qu'elles mettent en jeu, en doute, en déroute et en habitude, mais également dans ce qu'elles sont mises en jeu, transformées et pratiquées par les sujets agissants, auxquels les architectes des possibles pré-destinaient une forme d'accomplissement de leur objet d'activité (dans le cas présent, l'insertion socioprofessionnelle des jeunes âgés de 18 à 25 ans en "difficultés", telle qu'elle est appareillée dans des formes aux ontologies multiples).

En adoptant cette perspective, il ne s'agit pas non plus de penser qu'humains et non-humains s'équivalent dans l'absolu, ni d'affirmer que les non-humains tiennent une place aussi importante que celle des humains dans le cours des activités, mais qu'il est utile pour comprendre les "*processus organisants*" (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007 ; Grosjean,

Bonneville, 2011 ; Fauré, Robichaud, 2013), de considérer la mise en rapport des humains et des non-humains, leurs logiques socio-historiques et symboliques et leurs actualisations (conflictuelles) présentes.

4.2. Pour une prise en compte des phénomènes de rationalisation

Un second ensemble de recherches relèvent des approches communicationnelles des organisations (ACO), telles que travaillées par des chercheurs français et plus largement européens (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007). Ces approches permettent de questionner de façon communicationnelle des questions de structures, de processus et de situations (Mayère, 1990 ; Bouillon et al., 2007, 2008 ; Bouillon, 2009, 2010, 2013).

Cette approche communicationnelle prend conjointement en compte, le contexte plus global lié aux processus de rationalisation, relevant de systèmes normatifs, et les actions situées. Nous nous inscrivons en cela dans les travaux initiés par Anne Mayère (2010) et Jean-Luc Bouillon (2009 ; 2010), qui proposent d'appréhender la rationalisation des organisations comme une orientation des transformations organisationnelles, « *comme un triple processus intégré d'optimisation, de codification et de justification des activités, se matérialisant au travers de rapports sociaux et économiques, de relations de pouvoir et de différentes formes de régulations sociales par lesquelles se coordonnent les activités humaines.* » (Bouillon, 2009, p.7). Ces chercheurs se focalisent sur la caractérisation des modalités et effets de la rationalisation sur les pratiques communicationnelles.

En analysant et en reliant avec le contexte systémique d'activité et d'inter-activité, les problèmes qui se présentent dans le cadre d'activité productive respective et conjointe peuvent alors prendre la qualité de « contradiction(s) », à différents niveaux. Nommées « contradictions » par Yrjö Engeström, ces transformations organisationnelles au sein et/ou entre des systèmes d'activité jouent alors un rôle central comme sources de changement, de développement et d'apprentissage, notamment dans la mesure où elles suscitent des

solutions créatives qui, par développements et généralisations successifs participent de l'émergence d'une structure qualitativement nouvelle d'activité de leurs pratiques (respectives et/ou conjointes) d'activité.

Il convient alors de considérer les « transformations organisationnelles » comme des matières contredites et des manières de contredire l'existant.

5. CONCLUSION DE CHAPITRE

Dans cette partie, nous souhaitions rendre compte des courants théoriques ayant participé à l'élaboration de notre objet de recherche et à la spécification des outils et des postures conceptuelles inhérentes à leur mobilisation.

S'agissant d'étudier l'activité et les interactivités d'accompagnement des jeunes en Mission Locale, nos lectures se sont orientés vers les travaux qui prennent pour objet d'interrogation les inter-relations entre individus et avec les artefacts dans les activités quotidiennes, selon un versant historique.

La théorie de l'activité permet de disloquer le présent, en liant les niveaux situationnels et les niveaux socio-historiques. En cela elle nous offre une trajectoire propice à identification des logiques socio-historiques préexistantes et à leurs actualisations (conflictuelles) dans les "ici et maintenant" auxquels l'observation se confronte. Également, elle nous permet d'articuler les formes de médiation (sociales et matérielles), de telle sorte que nous pourrions identifier ce qui favorise ou limite les actions ; ce qui les met en mesures possibles ; ce que les médiations permettent et refusent.

Le concept de contradictions et ses enchâssements, nous permettra, à travers l'identification des perturbations, des ruptures ou des petites innovations dans les actions quotidiennes, de rendre visibles les (inter-)activités collectives, les composants qui les développent et les logiques qui les meuvent.

L'objet scientifique revêtis permettra également de renouveler les entrées continues, négociées et situées, ou incarnées par l'activité, auxquelles de nombreuses recherches antérieures se sont attelées.

CHAPITRE 4 : CONSTRUIRE L'OBJET DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons la trajectoire dans laquelle travail de recherche s'est accompli, tant du point de vue de la constitution scientifique de notre objet de recherche, que de la démarche méthodologique que nous avons mise en oeuvre pour saisir notre terrain d'étude. Dans un premier temps, nous explicitons la manière dont notre projet de recherche de Master 2 s'est accompli, dans des temps d'acculturation, de stabilité et de bouleversement. Dans un second temps, nous souhaitons rendre compte de notre chemin de problématisation de notre objet concret en un objet de recherche composite, en le replaçant succinctement dans les mosaïques phénoménologiques auxquelles il participe. Enfin, dans un troisième temps, nous proposons d'énoncer les observables recueillis, leurs méthodes de collecte, d'analyse et de mise en discussion.

1. DE LA CONSTITUTION DE NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE

Dans ce premier sous-chapitre, nous souhaitons rendre compte de la trajectoire scientifique dans laquelle ce travail pris corps, dans l'objectif d'éclairer le lecteur sur le cheminement constructif de notre pensée.

1.1. Prémices de notre recherche

Notre travail de recherche trouve ses fondements dans deux travaux menés au cours de l'année 2018.

Le premier est celui relatif à un travail collectif de recherche (groupe de 3 personnes), sous la direction de Bruno Chaudet, maître de conférence en SIC, intitulé : "*Résilience et épuisement professionnel : dynamiques d'incarnation*" et d'une parution individuelle dans le travail susmentionné, intitulée "*La résilience comme processus de dislocation : l'exemple des ateliers d'accompagnement au sein de l'agence Pôle Emploi Saint-Brieuc Ouest*". Partant de deux scènes interactionnelles localisées et spécifiques (deux ateliers d'accompagnement des

chômeurs en situation de reconversion professionnelle) au sein de l'agence Pôle Emploi Saint-Brieuc Ouest, nous avons interrogé la résilience – notions à la kaléidoscopie de définitions – comme un processus info-communicationnel de dislocation. En d'autres termes, il s'agissait d'étudier comment, ordinairement, l'accueil des ruptures socio-professionnelles, au sein de l'institution qui prétend les panser, est localisé dans des dispositions écrites, c'est-à-dire in-scrit dans un ici et maintenant (atelier d'accompagnement, entretien individuel, etc.), et disloqué, de manière conversationnelle, matérielle et textuelle, dans des ailleurs et des alors, qui continuent d'agir silencieusement sur la localité interactionnelle présentement objet concret. Par la mise en complémentarité de la théorie montréalaise de la communication organisationnelle (Bonneville, 2009 ; Cooren, Putnam, 2004 ; Taylor, 1996) et de la théorie de l'acteur-réseau, nous questionnions l'accompagnement de la résilience comme un site dis-local où sujets et objets (aux ontologies multiples) s'entremêlent.

Ce premier travail de recherche nous a permis de poser les bases relationnelles et objectales, du travail actuellement mené.

Le second travail est relatif à un stage de recherche mené pendant l'été 2018 à l'Ecole Nationale de l'Aviation Civile, sous la co-tutelle de Marie Bénéjean, maîtresse de conférence en SIC à l'Université Rennes 2, de Florian Hémont, maître de conférence en SIC à l'Université Rennes 2 et d'Etienne Ceretto, ingénieur chef de projet ENAC. L'objet de ce stage était d'interroger les travaux d'organisation de l'action respective et de l'action conjointe, qui se tissent et se déploient, entre pilotes d'aviation légère et contrôleurs de la circulation aérienne, dans, par, à travers et autour de situations socio-techno-linguistiques de travail. Nous nous sommes intéressé à des situations de communication sol-bord (CPDLC, radiotéléphonie) et des situations d'in-capacitation. Infime partie d'un projet scientifique et sociétal plus large, ce travail s'est proposé également d'établir, de maintenir et d'entretenir le réseau d'acteurs déjà constitué et en cours d'enrôlement, autour des questions soulevées par le projet FANS4ALL [Futur Air Navigation System For All], qu'ils soient issus du champs de l'instruction, de la certification, de la conception, de la régulation, du partenariat financier,

du contrôle et du pilotage professionnelle ou de loisir, etc.

Ces deux travaux nous ont permis d'identifier une zone conceptuelle intéressante (théorie historico-culturelle de l'activité) et un écosystème : celui de l'accompagnement socio-professionnel.

Leur rencontre est issue d'événements de vie du quotidien : la rencontre avec un jeune homme esseulé et précarisé, divaguant sans horizons et espoirs, dans les rues de Rennes. Discutant ensemble, il me fit part de ses réserves d'existence et de ses tensions vis-à-vis de son devenir professionnel et des structures d'accompagnement tenues par notre société. A la suite de cette rencontre, je fis des recherches documentaires sur les Missions Locales et sur l'écosystème dans lequel elles s'inscrivent. Je me rendis compte des similitudes – en apparence – avec mon terrain de recherche de Master 1. À la suite d'une candidature spontanée à la Mission Locale de Saint-Brieuc et d'un échange avec le directeur adjoint Mr Yves Moisan, lui expliquant les raisons scientifiques et professionnelles qui m'animaient, je fis la rencontre de la directrice Mme Patricia Rousseau. Nous échangeâmes sur les modalités de mon intervention professionnelle et contractualisâmes mon stage alterné ; dont l'objet était de participer à l'élaboration d'une stratégie de communication publique globale à destination des parties prenantes, tout en travaillant une intervention développementale visant à construire ou affiner des modalités conjointes de réflexion et de travail.

1.2. S'acculturer au monde de l'insertion sociale et professionnelle

Pour saisir notre objet d'étude et l'environnement (de normes, de discours, de pratiques, etc.) dans lequel il s'insère, nous avons entrepris un travail d'apprentissage, tant du langage, des outils et des postures propres au milieu de l'accompagnement socioprofessionnelle des jeunes, que des modes locaux de comportements, les usages et règles de sociabilité professionnelle des collectifs de travail, en vue d'y participer de manière familière et sans conflits.

Plus concrètement, cette démarche d'acculturation s'éprouva à travers :

- des recherches documentaires en amont du stage. Elles étaient relatives aux compositions langagières (sigles et acronymes des dispositifs, mesures et organismes), aux positionnements des organismes et des acteurs, à leur structuration en réseaux régionaux et zones de couverture, et aux échelons décisionnels régionaux (DIRECCTE) et nationaux (DGEFP). Elles visaient à cartographier les positionnements respectifs et conjoints, et les informations géographiques, politiques et juridiques associées.

- des recherches historiques, au sein de bibliothèques universitaires en amont de l'intervention, dans les espaces d'archive de la Mission Locale de Saint-Brieuc, sur la plateforme https://www.legifrance.gouv.fr et auprès de l'ARML Bretagne.

- un renseignement quotidien des significations associées à tel ou tel terme, actions et opérations, nous permettant de tisser au quotidien un glossaire des significations d'activité et d'actions, détaillé dans ce dossier en annexe.

- la participation quotidienne aux actualités de l'organisme (réunion d'équipe, événements, ateliers, entretiens de premier accueil, etc.) et à des événements liés (réunion syndicale CFDT, événements organisés par un partenaire, événement de représentation du réseau dont une présence à la rencontre nationale des Missions Locales à Montpellier en mai 2019, etc.).

- la constitution d'un réseau, incluant les organismes-partenaires présents au sein du bâtiment initiative emploi et les partenaires d'activité (PIJ, notamment).

2. PROBLÉMATISER L'OBJET CONCRET EN UN OBJET DE RECHERCHE COMPOSITE

L'écosystème de l'accompagnement par les services publics de l'emploi (SPE) et les organismes (publics/privés) d'accompagnement, d'insertion et d'orientation (PAIO), en particulier pour ce qui est des travaux respectifs et conjoints entre des acteurs issus de mondes pluriels (Bournel-Bosson, 2011), se prête bien à l'illustration des modifications des compositions des formes de travail, notamment en terme de mise en structure rationalisante des possibilités et l'équipement informatique des activités.

Avec cette mosaïque de phénomènes, nous nous attacherons à saisir la manière dont l'effectivité du conseil en insertion se compose, s'alimente, se contredit, se joue et se déjoue, en gardant en mémoire que, les dynamiques conflictuelles qui font surface à l'intérieur ou entre plusieurs systèmes d'activité reliés par des objets conjoints (au sens de visées communes ou d'infrastructures d'équivalence), ne peuvent être comprises sans prendre en compte leurs cheminements historiques.

Notre unité d'analyse portera sur des sujets (inter-)agissants de l'accompagnement, lorsqu'ils sont impliqués dans un travail conjoint situé aux frontières de leurs systèmes d'activité respectifs, sans occulter les dynamiques qui, historiquement, les agitent et les tendent respectivement et mutuellement. Ceci en vue d'identifier les compositions des systèmes d'activité d'accompagnement, les dynamiques conflictuelles qui font surface à l'intérieur ou entre plusieurs systèmes d'activité inter-agissant autour d'un objet conjoint (dans le cas présent, l'insertion des jeunes) et la cristallisation historique des contradictions sous formes de tensions et de tentatives de résolution.

Interroger les systèmes d'activités, leurs travaux respectifs et conjoints de l'objet-insertion, nous conduira :

- Premièrement, à cartographier les acteurs de l'accompagnement, tels qu'ils sont décrits, positionnés par des tiers agissants et tels qu'ils se positionnent dans

l'*organizing*. Qui sont les sujets agissant de l'accompagnement ? Comment se définissent-ils ? Comment sont-ils définis ?

- Secondement, à analyser les composants des activités, les manières dont elles se joignent, les manières dont elles font systèmes, les manières dont elles inter-agissent et se mettent en inter-dépendance d'objet, dans leurs expressions signifiantes et signifiés, pour les acteurs qui les travaillent quotidiennement. Il s'agit de décrire en détail les "choses" sur, avec, selon et au travers desquelles les acteurs travaillent leur(s) objet(s) respectif(s) et conjoint(s), tout en étant travaillé par ces derniers (situations, artefacts médiateurs, méthodes de travail, communautés, (archi-)textualités, règles, normes, rôles, responsabilités, etc.). En d'autres termes, il s'agit de rendre compte des le "pourquoi" et le "comment" des compositions et leurs situations d'expression. Quels sont les objets des systèmes d'activité d'accompagnement ? Quels sont les artefacts des sujets ? Comment/pourquoi/selon quoi sont-ils utilisés, pratiqué, détourné, en situation de travail ? Quelles sont les communautés d'activité(s) ? Par qui et comment les sujets sont-ils autorisés ? Comment incarnent-ils leurs objets respectifs et conjoints d'activité ? A quoi se réfèrent-ils durant l'accomplissement de leur activité ? ...

- Troisièmement, à analyser les recompositions des systèmes d'activité eux-mêmes et de leurs nouages conjoints liées à la modification de la scène sociotechnique (et notamment l'extension de l'équipement informatique à l'ensemble des trajectoires de l'activité, de l'accueil à la "fin de parcours", en passant par les entretiens, la contractualisation, etc.). Il s'agit d'identifier les contractions, telles qu'elles se donnent à voir dans des tensions et des conflits, tout en les replaçant dans leur cheminement historique. La modification d'une strate médiatrice entre les systèmes d'activité recompose-t-elle le territoire de travail conjoint entre ces derniers ? Que fait *i-milo* ? Participe-t-il de l'équipement de logiques-ingénieurs de modélisation de l'accompagnement, de logiques-gestionnaires d'évaluation et de logiques-politiques d'administration du social, de l'empathie et de l'écoute, inhérentes aux activités

d'accompagnement ? Comment ses dynamiques d'équipement s'expriment-elles dans les actions et opérations d'accompagnement ? Génèrent-elles des tensions entre le système d'activité qui a changé et les autres systèmes d'activité qui l'entourent ? Comment ses tensions sont-elles travaillées quotidiennement ? Comment se manifestent-elles ? Au cours du temps, comment se sont-elles cristallisées ? Quelles ont été et quelles sont les tentatives de résolution engagées ?

Avec un appui sur la *théorie de l'activité*, l'objet de la présente recherche sera ainsi d'identifier comment la vie organisationnelle se déploie en situation d'activité et d'interactivité de conseil en insertion socio-professionnelle en mission locale, historiquement mise en trajectoire de tension, de conflits et de contradictions. La figure n°24 résume nos principales composantes.

Figure n° 24 : Objet concret, objet scientifique, objet de recherche : tableau de synthèse

Objet concret	
Spécificités	• Un terrain historiquement tendu par l'enchâssement de réalités multiples et conflictuelles (politiques, gestionnaires, ingénieurs, d'actions situées) ; • Nouvelles compositions des formes de travail, concernant notamment la rationalisation et la codification (exacerbée en contexte d'équipement informatique) des activités, des fonctions, des positions, des responsabilités, de la présence à autrui, des rôles et des comportements d'acteurs issus de mondes pluriels, des manières et des être-au-monde organisationnel, "*allant vers une mise en ordre et en contrôle croissant des processus d'organisation*" (Divay, 2012 : 49).
Intérêts	• Un terrain propice à l'investissement des Sciences de l'Information et de la Communication de part ses spécificités • Des demandes locales et étatiques de conceptualisation des manières et des matières d'activités
Problèmes	Si l'objet d'activité des Missions Locales n'a pas changé, les conditions de l'*organizing* (Weick, 1991) se sont transformées

Objet scientifique	
Existant sur	Conception continue du temps de l'activité (Labbé, 2012 ; Riot, 2006)
	Conception négociée et située de l'activité d'accompagnement (Bertaux,

notre objet concret	Schleret, Bernardi, 2000 ; Bournel-Bosson, 2011 ; Bronckart, Machado, 2005 ; Giuliani, 2009, 2005).
	Conception dirigée et clinique de l'activité (Bournel-Bosson, 2011 ; Clot, 1999)
	Conception incarnée de l'activité (Castel, 1998, 2003 ; Ion, 1998 ; Labbé, 2012 ; Mégévand, 2005 ; Tardif, LeVasseur, 2010 ; Missaoui, 2017 ; Verhoeven, 2012 ; Paul, 2004).
Existant sur d'autres objets concrets	Approches communicationnelles des organisations (Bouillon, Bourdin, Loneux, Mayère)
	Théorie de l'activité (Leontiev, Engeström, Vygotsky)
Revêtit	Théorie de l'activité (surtout la troisième génération) & les apports des ACO sur l'analyse des effets de rationalisation & la poétique des écrits d'écran dans l'analyse des architextes informatiques d'activité

Objet de recherche	
Problématique d'étude	Comment les acteurs de l'accompagnement en Mission Locale travaillent-ils respectivement et conjointement leur(s) objet(s) d'activité, historiquement tendus sous formes de nœuds de contradictions ?
Unité d'analyse synthétique	L'exercice professionnel respectif et conjoint de systèmes d'activité, interdépendant en interaction, travaillant l'objet-insertion sociale et professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans, connaissant des difficultés, dans le cadre de la structure Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc
Unité d'analyse approfondit	Les compositions des systèmes d'activité orientés insertion socio-professionnelle en mission locale, leurs travaux conjoints et respectifs, les dynamiques conflictuelles qui font surfaces à l'intérieur ou entre plusieurs systèmes d'activité inter-agissant autour d'un objet conjoint et la cristallisation historique des contradictions sous formes de tensions et de tentatives de résolution dis-locales

3. RECUEILLIR ET ANALYSER LES MATÉRIAUX

3.1. Un carré méthodologique : procéder d'une ethnographie multimodale des activités

Parce que le contexte systémique d'une activité transitoire est complexe à saisir, et qu'il regorge en son sein de visibilités et d'invisibilisations, nous avons fait le choix méthodologique de recourir à quatre formes de recueil :

- Recours aux **méthodologies ethnographiques classiques** (Bateson, Griaule, Mauss,

Mead), en terme de récolte des traces ordinaires produites par les agents, des commentaires en situation de travail, des notes de maniements. Ces ressources pouvaient également constituer des bases pour les verbalisations d'explicitation.

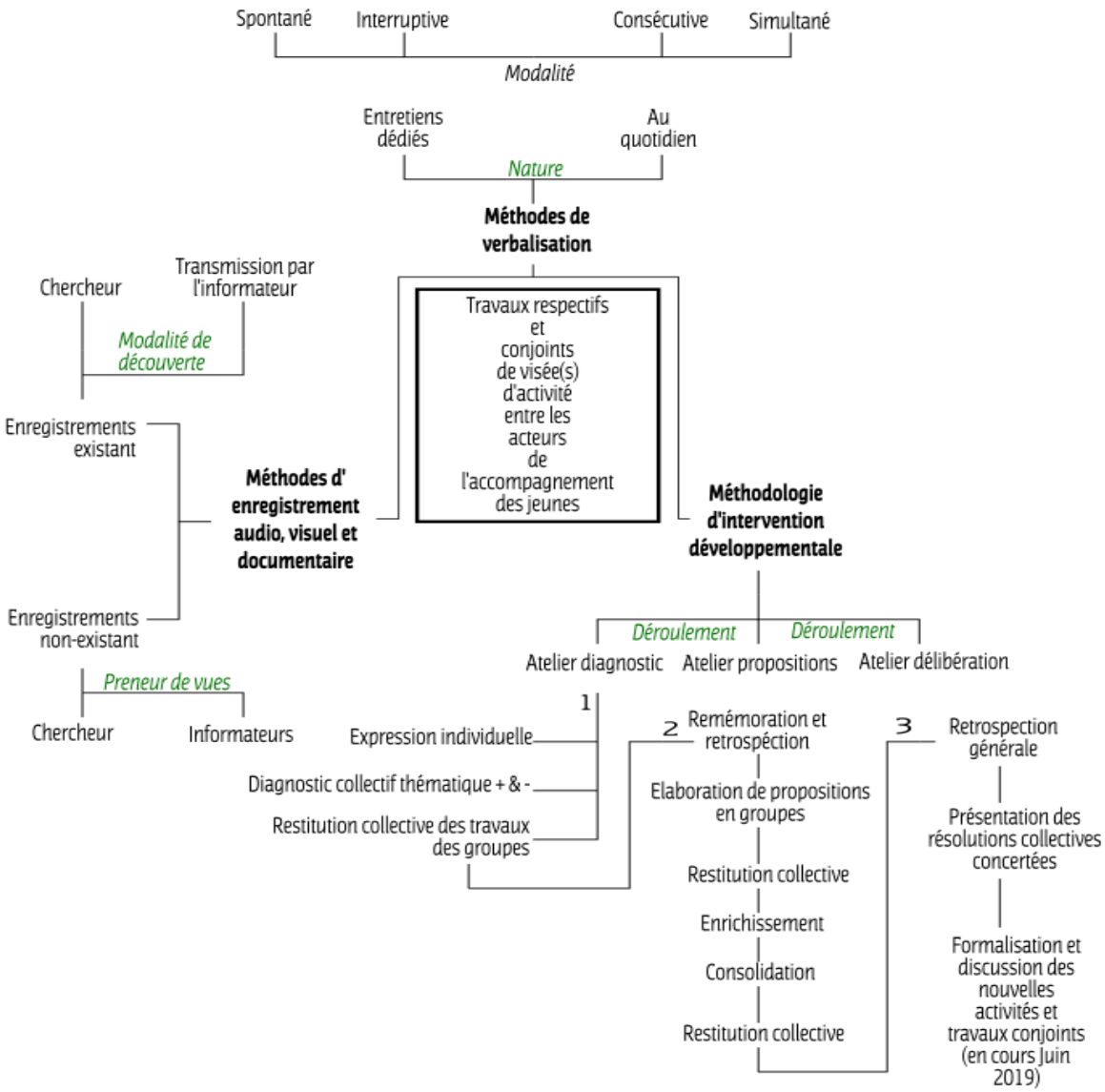
- Recours aux **méthodologies d'ethnographie audio et visuelle**, afin de constituer les traces de situations de travail sous plusieurs angles. L'objectif est ici de rendre visibles, consultables et discutables a posteriori les traces visuelles et sonores de situation de travail respectif et conjoint, observées sous plusieurs angles simultanément. Ces recueils apportaient également des ressources pour l'auto-confrontation ultérieure.

- Recours aux **méthodologies de verbalisation**, qu'elles soient spontanées, simultanées, interruptives ou consécutives, lors de la réalisation de session d'observations. Les objectifs étaient d'ordre explicatif. Également, au quotidien ou lors d'entretien dédié, il s'agissait de partir de recueils antérieurs (visuels, scripturaux, sonores, documentaires, expérientiel), enregistrés par le chercheur, de mettre les participants (concernés ou non-concernés par les situations recueillies) en spectateur réflexif par rapport à des images et déclaratifs d'activité. L'idée était ici d'élargir et de confronter les informations et les interprétations respectifs des situations enregistrés. En effet, il ne s'agissait pas uniquement de porter son attention sur ce qui a été fait, ce qui se fait et ce qui s'est rendu visible. Ce qui n'est pas fait, ce qu'on voudrait faire, ce qu'il faudrait faire, ce qu'on aurait pu faire, ce qui est à refaire, ce qu'on a fait sans le vouloir, est également accueilli dans l'analyse des formes d'activité.

- Recours aux **méthodologies d'intervention développementale** ("*Developmental work research"*, Engeström, 2005) : répondant à une commande de notre directrice (mettre en place des ateliers de travail de la notion général d'Accueil, dans un contexte de réduction des financements et de réorganisation de l'Accueil), nous avons organisé trois sessions de travail, liées et espacées d'une semaine, au sein duquel les participants - issus de l'ensemble des corps de professions de la Mission

Locale - étaient positionnés en sous-groupes au hasard. Lors de chaque ateliers, les échanges suivaient l'organisation minutée suivante : expression individuelle, échange en sous-groupes, restitution collective. Des temps d'enrichissement et consolidation ont été positionnés sur les séances n°2 et n°3.

Figure n° 25 : Représentation synthétique de l'hybridation méthodologique



L'intérêt de cette disposition heuristique coïncide avec celle pour laquelle la Mission Locale

du Pays de Saint-Brieuc nous a recruté : à savoir travailler sur l'identité locale et territoriale d'une forme aujourd'hui institutionnalisée. Cette méthodologie tenait son caractère hybride, en partie, de la multiplicité des temps où elle était mobilisée. Ces recueils ne tenaient leur cohérence que sur le protocole écrit que nous avons défini.

3.2. Détail de l'hybridation méthodologique

En raison des spécificités de notre terrain de recherche (Partie 1), le dispositif méthodologique développé se présente comme l'alternance de multiples temps d'observation par le chercheur et/ou le sujet, d'explicitation, d'explication et d'auto-confrontation.

La méthodologique a été déployée auprès d'acteurs pluriels, tels que mentionnés dans le tableau n°, au nombre total de 39 temps d'échanges formels, sans dénombrer les échanges quotidiens informels, terreaux de nombreuses observations.

Tableau n° 26: Détail des personnes rencontrées et des échanges réalisés (ML enquêtée)

	Siège	**Antenne**	**Permanences**
Direction ML	2	/	/
Conseillers ML généraliste	2	2	1
Conseillers insertion	3	1	/
Conseillers ML emploi	1	1	/
Conseillers ML GJ	1	/	/
Animateurs	1	1	/
Chef de projet	/	2	/
Administration	1	/	/
Informaticien	1	/	/
Commission locale	1	/	/
Observation atelier	2	1	/
Réunion d'équipe	4	/	/
Réunion de régulation	2	/	/
Entretien individuel premier	3	1	1

accueil			
Entretien d'accompagnement individuel	3	/	/
Autres entretiens conseillers-jeunes	1	/	/
Total	28	9	2

La **première étape** de cette méthodologie a consisté à mener des observations liminaires ouvertes avec chacunes activités, telles que formalisées dans un processus d'accompagnement : à savoir l'accueil principal, l'accueil documentaire, le premier accueil, le suivi, l'espace-emploi et le standard téléphonique. Cette méthode visait à s'acculturer à nos concrets. Les modalités de ces observations étaient établies et consenties en amont auprès des acteurs concernés (accueillant, animateur, conseiller). Nous n'avons pu réaliser des enregistrements de type film des activités *in situ*. Néanmoins, après information et obtention verbale et écrite du consentement des participants, nous avons pu procéder à des enregistrements audio des situations de travail ainsi qu'à des enregistrements photographiques.

En parallèle, nous avons enrichi ce recueil par des traces papiers – voir dactylographiées dans des situations de réunions collectives du personnel – afin de saisir l'activité dans ses compositions présentes et locales, en terme de situation organisationnelle (outils, instruments, matérialités techniques, plastiques et cognitives, documentations, espace de travail, régulations et attributions fonctionnelles, actions entreprises, tâches, etc.) et de situation interactionnelle (nature communicationnelle, moments, lieux, éléments échangés, ressources mobilisées, nature des ressources, rapport à l'objet d'activité, etc.).

La **seconde étape** de ce recueil a consisté en la réalisation de verbalisations semi-directives, pendant ou à la suite d'événements (rendez-vous de premier accueil, entretien de suivi, etc.). Cette méthode s'attachait à des verbalisations spontanées, seules ou en interaction avec d'autres personnels, en présentiel ou à distance (courriel, téléphone, mises en traces informatiques) ; des verbalisations simultanées d'explicitation, où le sujet était

convié , dans la mesure du possible, à mettre en mots, à haute voix, ses différentes actions, les significations associées, les difficultés rencontrés, les tentatives avortées, etc ; des verbalisations interruptives – pendant une séance d'observation – où le sujet était interrompu, dans sa pratique, pour répondre à une interrogation. Ces interruptions se voulaient courtes et impliquaient une bonne analyse de la situation par le chercheur. Des verbalisations consécutives ont également été mobilisées pour rétrospecter "à chaud" sur des éléments identifiés durant l'observation antérieurement réalisée. De multiples autres observations et verbalisations semi-directives d'approndissement furent réalisées. Certaines étaient co-définies avec les parties en présence, lors de temps spécifiques (en fonction des disponibilités des personnels concernés), d'autres – dont la majorité – se sont déroulées continuellement au fil de notre stage.

La **troisième étape** de ce recueil a consisté en la réalisation quotidienne de temps de confrontation individuelle et conjointe de recueils déclaratifs, expérientiels et documentaires. Il s'agissait d'afficher une pleine et sincère naïveté quand artefacts, maniements, visées, méthodes de travail, motifs, ou toutes autres composantes nécessitant explication.

La **quatrième étape** n'avait pas été envisagée initialement. Issue de demandes des équipes et de la direction, nous avons mis en place des "*ateliers de développement*". Organisé en trois demie-journée (09/05, 16/05 et 23/05), en 6 tables de 5 personnes chacune, positionnées au hasard au début de la séance n°1, et selon une méthode d'expression individuelle, d'échange et de concertation par tables, de restitution collective, d'enrichissement entre tables puis subséquemment une consolidation au sein de chacune des tables, les ateliers visaient à construire la capacité d'action conjointe des praticiens en vue de transformer le contexte de leurs travaux quotidiens de "*l'Accueil en Mission Locale*". Chacune des séances a donné lui au renseignement conforme ou détourné d'objets intermédiaires que nous fournissions (supports A3, A4, paperboards avec indications de consignes et de zones).

Ces sessions d'ateliers permettaient, en trois demies-journées, de mettre l'ensemble des fonctions métiers – et leurs systèmes d'activité - en position de diagnostiquer conjointement et respectivement leurs actions ; d'y identifier des problèmes. Puis, en les reliant au contexte systémique et inter-systémique d'activité, leur donner visibilité en tant que contradictions, positionnées à différentes échelles (inter- / intra-) et niveaux (primaire, secondaire, tertiaire, quaternaire), tout en sollicitant des solutionnements créatifs et des tentatives de résolution en groupes restreints, selon une trame méthodologique commune à suivre et grâce à des animations continues, assurées par deux personnes identifiées (la directrice et nous-même). Ceci au service de l'information progressive de plusieurs systèmes d'activité liés à la thématique de l'Accueil (accueil documentaire, premier accueil, accueil à destination des partenaires, accueils des nouveaux personnels et stagiaires, etc.).

- La **première séance** avait pour objectif de diagnostiquer des tâches (discrètes), des problèmes et des actions, qui se présentent dans le cadre de leurs activités productives quotidiennes, en lien avec la thématique de " *l'Accueil* ". Il s'agissait de donner visibilité conjointe aux problèmes quotidiens et à les associer à un contexte systémique et inter-systémique, en vue d'en faire des contradictions à résoudre.

Pour se faire, nous débutions par un moment d'expression individuelle : dans chaque groupe, les participants devaient qualifié individuellement la thématique générale. Ils devaient écrire un mot significatif pour eux, pour la thématique, sur des post-it collés tous azimuts sur un paperboard, par la suite affiché sur les murs de la salle de travail.

Nous poursuivions par un temps court de pause lors duquel les participants étaient invités à venir échanger autour des paperboard collés sur les murs en début de séance.

Ensuite, un temps d'une heure était consacré au diagnostic collectif thématique : les participants répondent individuellement, sur des documents A4 fournit, sur "*ce qui va bien / ce qui va moins bien*" pour la thématique générale des séances. Ensuite, à l'intérieur de chaque table, les participants échangent sur leurs éléments individuels et rédigent ensemble

sur le support A3 fournit *"ce qui va bien / ce qui va moins bien"*. Enfin, chaque table devait s'accorder sur un problème clé sur lequel il est urgent d'agir (plus un problème additionnel si les participants n'arrivent pas à se mettre d'accord), ainsi qu'un point positif à restituer, et l'argumentation associée.

Enfin, chaque table rapportait en plénière, à l'ensemble des tables, son problème clé argumenté (plus problème additionnel si non-compromis) sur lequel il est urgent d'agir et son point positif clé. La second séance était annoncée en conclusion, par nous-même et la directrice – présente en tant qu'animatrice -, tant dans sa forme (remémoration, travail de propositions, enrichissement, consolidation), que dans ses objectifs de développer des artefacts partagés afin de redéfinir leurs situations respectives et conjointes en transformant le contexte systémique des activités autour de la thématique de l'Accueil (règles, méthodes de travail, valeurs, etc.).

Figure n° 27: Vue photographique des travaux en groupe lors de la séance n°1

- **La seconde séance** avait pour objectif d'amener les groupes (composés à l'identique de la première séance) à développer en eux et entre eux des solutions créatives et de résolution des éléments problématiques, précédemment diagnostiqués comme des contradictions à l'échelle (inter-)systémique. Tentatives de résolution (nommées propositions) visant à se développer et à être généralisées par une structure qualitativement nouvelle d'activité et de travaux conjoints dans leur pratique productive.

Après la disposition des participants et la prise d'une collation collective, nous rappelions les dispositions méthodologiques communes aux trois séances, les spécificités de la présente séance ainsi que les résultats de la précédente, au travers d'une vidéo-projection de nuages de mots thématisés (méthodes de travail, outil, identité, visée, etc.) et d'un reprise des éléments diagnostiqués en groupes (ce qui va bien, ce qui va moins bien, le problème sur lequel il est urgent d'agir, le point positif). La directrice réintroduit également les enjeux des sessions de développement.

Nous débutions ensuite le temps d'élaboration des propositions : chaque table devait formuler une proposition pour répondre au sujet ou problème clé qu'elle a choisi lors de la séance n°1. Tout d'abord, chaque participant devait réfléchir individuellement et écrire ses propositions sur des post-it (une proposition par post-it) sur une fiche A4 disposée. Ensuite, sur chacune des tables, les participants partageaient leurs propositions individuelles et en retenaient deux qu'ils préféraient (par rapport à leur sujet / problème clé). S'ils n'étaient pas d'accord, ils pouvaient voter pour amender les deux propositions).

Chaque table présentait ensuite, à l'ensemble des tables, ses deux propositions argumentées en rappelant son sujet ou problème clé. Un.e représentant.e à chacune des tables venait nous transmettre leurs deux propositions et le sujet/problème clé pour un affichage en vidéo-projection.

Pendant 15 minutes (premier tour) puis encore pendant 15 minutes (second tour), 2

ou 3 participants restaient ensuite à leur table initiale comme "hôtes" et présentaient les propositions d'actions aux "visiteurs" d'autres tables en les argumentant, alors que les participants restants "visitaient" d'autres tables. A chaque tour les "visiteurs" et les "hôtes" changeaient de rôles. Les "visiteurs" pouvaient rester pendant toute la durée d'un tour sur une même autre table ou non. Les "visiteurs" devaient ne pas rester ensemble. Ils prenaient connaissance et enrichissaient les propositions des autres tables. Les "hôtes" renseignaient les enrichissements sur le paperboard de propositions consolidées.

Chaque participants revenait à sa table. Chaque table discutait des questions qui ont été posé, enrichissait ses propositions des commentaires reçus et l'inscrit sur la feuille paper board originale (si changements mineurs) ou sur la feuille de paperboard enrichie (si changements majeurs).

Chaque table présentait, à l'ensemble des participants, en trois minutes, ses deux propositions argumentées et consolidées en rappelant son sujet ou problème clé Des questions complémentaires pouvaient être posées à chacune des tables à la suite de leur restitution.

Figure n° 28: Vue photographique des travaux sur une table

Entre la seconde et la troisième séance, nous avons dans un premier temps, retranscrit l'ensemble des indications des tables, avant de les classer selon les problèmes identifiés comme majeurs et additionnels lors de la séance n°1. Chaque proposition était annoté par les composantes d'activité qu'elle met en propositions (règles, méthodes de travail horizontal/vertical, identité, outils, sujets individuels/collectif).

Nous nous réunissions ensuite avec la directrice, la comptable et la l'assistante de direction pour évaluer la faisabilité des propositions exprimées, au regard de l'état des projets en cours (par exemple l'aménagement des locaux liée à l'intégration d'un espace Garantie Jeunes dans le siège).

Les documentations étaient ensuite transmises aux participants un jour avant la réunion afin qu'ils prennent connaissance des propositions retenues.

- **La troisième séance** : elle s'attachait à rendre compte des propositions sélectionnés, à faire état des projets en cours et à ouvrir un espace de suggestion et de remarques pour les participants vis-à-vis des éléments sélectionnés.Moins cadrée que les précédentes, la troisième fut néanmoins marquée par une réactualisation des règles antérieures d'échange (individuel, table, restitution collective et échange ouvert) et d'animation.

L'ensemble de ces recueils à fait l'objet de retranscriptions diverses dans leur nature, soit sous forme manuscrite, dactylographiée ou verbale – notamment lorsque nous faisions le compte-rendu à la suite d'un recueil (observation liminaire, atelier, entretien, etc.) sous la forme d'enregistrement audio et textuel de notre propre ressenti d'observation ; et dans leur poids : intégralement ou partiellement retranscrite.

L'analyse se voulait transversale entre les éléments déjà récoltés, les littératures et les documents historiques analysés, au fur et à mesure du déploiement de la méthodologie.

Notre regret premier – et majeur - consiste en la perte d'une grande partie des pistes audio des entretiens semi-directifs réalisés, à la suite d'un événement que seule l'avidité humaine peut expliquer.

4. CONCLUSION DE CHAPITRE

Pour interroger comment les acteurs de l'accompagnement en Mission Locale du pays de Saint-Brieuc travaillent respectivement et conjointement leur(s) objet(s) d'activité, historiquement tendus sous formes de contradictions et de tentatives de résolution, nous avons choisi de développer une méthodologie hybridant des déclaratifs, qu'ils soient d'ordre spontanés, consécutifs, interruptifs ou simultanés, des fixations photographiques (prises par les accompagnateurs et nous-même), de l'analyse de l'histoire et des archives documentaires de l'*organizing* de la Mission Locale de Saint-Brieuc et des ateliers d'intervention développementale sur la thématique générale de "l'Accueil à la Mission Locale".

PARTIE 3 : QUAND L'ACCOMPAGNEMENT ?

Cette partie est composée de deux chapitres. Ils s'attachent à rendre compte les flèches socio-techniques et des nœuds historiques de contradictions, qui sous-tendent et constituent les travaux respectifs et conjoints des systèmes d'activité de conseil en insertion sociale et professionnels avec des autrui multiples (« systèmes partenaires d'activité » au sein et en dehors des lieux physiques de la Mission Locale).

CHAPITRE 5 : ÉCOLOGIE SOCIO-TECHNIQUE DE L'OBJET D'ÉTUDE

Ce cinquième chapitre entreprend l'écologie socio-technique de l'objet d'étude, en identifiant ses artefacts, ses méthodes, ses situations et ses réseaux techniques. Il vise à donner au lecteur des éléments de compréhension des flèches socio-techniques de l'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle en Mission Locale.

1. ARTEFACTS, MÉTHODES, SITUATIONS ET RÉSEAUX TECHNIQUES DE L'OBJET CONCRET

1.1. Écologie des outils

L'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle au sein de la Mission Locale mobilise une multitude organisée et située d'outils. Ces derniers sont d'ordre symbolique, technique et matériel. Ils sont attachés à informer, administrer, gérer, mémoriser, supporter et traiter. Ils s'inscrivent dans des temps synchrones et asynchrones, à distance et en présentiel.

Appréhender les travaux respectifs et conjoints des systèmes d'activité d'accompagnement en Mission Locale revient ainsi à considérer ces voix humaines et silencieuses qui agissent entre elles. Les technologies, les artefacts, les machines et les textes ne sont pas des simples instruments assujettis à l'intentionnalité des humains, qui les mobilisent dans la conduite de leur activité. A l'inverse, tout collectif de travail dépend de la mobilisation d'ensembles d'acteurs aux ontologies variables mais liées : des outils techniques, des systèmes de règles,

des communautés, etc.

Il s'agit de se dépendre de cette conception habituelle qui présente le monde des artefacts comme allant de soi, figé, gelé, donné. Les artefacts se présentent comme donné, mais ce donné est historiquement construit par la zone technique de l'activité humaine qui est de faire comme si elle n'était pas sociale, comme si elle était immobile, uniforme, implissable. En d'autres termes, il s'agit de saisir les choses techniques comme autre chose que ce qu'elles donnent à voir, en se faufilant dans les interstices de ce qu'elles mettent en jeu, en doute, en déroute et en habitude, mais également dans ce qu'elles sont mises en jeu, transformées et animées, par les usages de ceux (ou non) auxquels les concepteurs pré-destinaient leurs utilisations.

En adoptant cette perspective, il ne s'agit pas non plus de penser qu'humains et non-humains s'équivalent dans l'absolu, ni d'affirmer que les non-humains tiennent une place aussi importante que celles des humains dans le continuum des activités, mais qu'il est utile pour comprendre le monde organisationnel, de considérer la mise en rapport des humains et des non-humains, des "associations socio-techniques" (Latour, 1986), des plis et des nouages en situation.

1.2. Artefacts informatiques et documentaires

Les sujets agissants (conseillers) inter-agissent et incorporent leur visée d'activité par l'intermédiaire d'artefacts médiateurs, organisés collectivement au sein d'un division du travail, des règles de contrôle et autonomes, écrites et non-écrites, globales et locales, stables et instables, dépendantes et indépendantes, qu'ils emploient, et de leurs communautés d'activité, d'intérêt ou de culture. Nous allons dès à présent faire l'énoncé descriptif et explicatif de ces outils.

1.2.1. I-Milo : système informatique métier des conseillers et d'évaluation des politiques publiques

1.2.1.1. Informations d'activité

I-Milo est l'outil professionnel des Missions Locales et l'outil d'observation des publics, d'évaluation des activités et d'élaboration des accomplissements des critères de performance (conditionnant les subventions étatiques associées). C'est un progiciel propriétaire développé par la société SIMILO, filiale d'ATOS Wordline, dans le cadre d'une Délégation de Service Publique.

Il permet à chaque conseiller d'enregistrer l'ensemble des informations recensées auprès du jeune, les actes métiers mis en oeuvre et les différentes situations professionnelles constitutives de son parcours. Il apporte également aux acteurs locaux, régionaux (DIRECCTE, ARML) et nationaux (Ministère du Travail via la DGEFP), des outils statistiques pour le pilotage des Missions Locales et des politiques publiques de la jeunesse, ainsi que l'observation de plus d'un million de jeunes accueillis chaque année.

Remplaçant Parcours 3 depuis l'année 2015, il propose de nouvelles fonctionnalités, telles qu'un système d'alerte pour faciliter le suivi des jeunes ; la gestion du coût des actions pou établir un lien avec la plateforme de comptabilité (notamment ICARE) ; la liaison avec les indicateurs de l'INSEE et de les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle élaborée par la DGEFP et mises en oeuvre dans les territoires par le SPE (Cap Emploi, DIRECCTE, Mission Locale, Pôle Emploi).

Il se propose d'assurer une disponibilité de toutes les informations pour préconiser la solution d'accompagnement la mieux adaptée à la situation du jeune concerné ; l'appui à la conduite des entretiens en faciliant la capitalisation et l'organisation des informations recueillies ; et le partage et l'échange d'information entre tous les acteurs de l'accompagnement, au sein même de la Mission Locale ou entre cette dernière et Pôle

Emploi. Sur ce dernier point, il s'agit, selon la DGEFP (Janvier 2019), dans le cadre de l'accomplissement du PPAE, de créer un outil unique regroupant plusieurs portails métiers interconnectés avec plusieurs systèmes tiers (Pôle Emploi, l'Agence des Services et de Paiement, le Ministère de l'Éducation Nationale, le Compte Personnel de Formation et la DGEFP), pour limiter les doubles saisies. Cet outil unique prend appui sur un dispositif d'inter-opérabilité mis en place par Pôle Emploi, via la plateforme DUDE (Dossier Unique Demandeur d'Emploi) qui permet de compléter à tout instant le dossier des demandeurs d'emploi de données provenant du système d'information des Missions Locales. Ainsi, un conseiller P.E, au travers de l'application AUDE – propre à Pôle Emploi – qui communique avec DUDE, est dans la capacité d'avoir connaissance des actions engagées par les ML et de leur résultat pour les demandeurs d'emploi en suivi régulier sans re-saisir d'informations. Réciproquement, les conseillers de ML peuvent consulter l'historique du suivi d'un demandeur d'emploi de son porte-feuille. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous interrogerons les reconfigurations des respectifs et des conjoints portées par les frontières de l'inter-opérabilité.

I-Milo est ainsi inscrit, de telle sorte qu'il assure :

- la gestion du dossier du jeune accueilli par la ML (dossier jeunes, alertes sur les données incomplètes et la date de mise à jour des informations, auto-complétion de certaines données, interactions avec les offres de service et les dispositifs) ;

- la gestion de l'offre de service par la ML (les actes de service sont définis nationalement mais la ML peut demander le développement de modules propres dénommés "offres locales") ;

- la gestion des partenaires et des entreprises ;

- le pilotage de la structure via un outil décisionnel avec le dossier personnel partagé, 198 analyses couvrant cinq thèmes (dispositifs, jeunes, mission locale, partenaires, suivi financier) et une documentation en ligne des analyses et des tableaux de bord.

1.2.1.2. Encadrement informatique des saisies et des maniements

I-milo informe les archi-textes de saisie, dans un lexique d'activité rigide, et les maniements dans des compositions. L'archi-texte lexical d'activité est encapsulé dans l'archi-texte informatique : l'archi-texte lexical représente la matière des textes en situation tout en ordonnant les manières, de telle sorte qu'il en commande l'exécution et la réalisation en situation.

L'archi-texte lexical d'activité est organisé comme suit :

- des **indications de saisie** : "*Mémo - Commentaires*" (non-datés ayant pour but de partager des informations avec les autres professionnels qui sont amenés à accompagner le jeune dans ses démarches d'insertion – elles doivent respecter les règles précisées dans les CGU et le règlement de service) // "*Mémo - Tâches organisées*" (avec un titre, une date d'échéance et un statut d'état – affectées dans le dossier créé ou être qualifiée de "*Tâches générales*") // "*Requis*" (champs requis nationalement définissant les conditions de complétude d'un dossier, avec mention "*Complet*" ou "*Incomplet*").
- des **indications de ressources** : les ressources du jeune sont indiquées par leur nature, la date de début et de fin, le montant. Considérer comme "*ressources d'activité*" toutes ressources professionnelles ou en tenant lieu.
- des **motifs de sortie de dispositifs** : "Abandon du jeune" ; "Absence à convocation" ; "Accès à l'autonomie" avec situation active / sans situation active ; "Accompagnement ML" ; "Accompagnement Pôle Emploi" ; "Arrêt d'un accord commun" ; "Arrêt pour limite d'âge" ; "Autres motifs de sortie" (dès l'instant où aucun autre motif de sortie du dispositif ne correspond à la situation du jeune) ; "CDD chez employeur EAV" ; "CDD chez un autre employeur" ; "CDI chez l'employeur EAV" ; "CDI chez autre employeur EAV" ; "Décès ; "Déménagement" ; "Emploi durable" ; "Fin de durée de programme" ; "Formalisation projet réalisée" ; "Formation" ; "Interruption constatée" ; "Interruption formalisée" ; "Limite d'âge (26 ans)" ; "MER non aboutie" ; "Non-disponible" ; "Non-renouvellement" ; "Non-respect des engagements" ; "Objectif atteint (hors Emploi ou Formation)" ; "Plan d'action

réalisé" ; "Prise de recul réalisé (dispositif CEP)" ; "Radiation Pôle Emploi" (information issue de DUDE) ; "Réalisé" (si dispositif et/ou mise en relation accomplie) ; "Renouvellement" ; Réorientation" ; "Réorientation anticipée autre dispositif" ; "Réorientation autre dispositif" ; "Reprise Emploi déclaré" ; "Rupture anticipée – accord conventionnel" ; "Rupture anticipée – changement d'emploi" ; "Rupture anticipée – formation, reprise d'étude" ; "Rupture anticipée – raisons personnelles" ; "Rupture anticipée du contrat de travail par l'employeur" ; "Sortie pour accès contrat par alternance" ; "Sortie pour accès emploi" ; "Sortie pour accès formation"

- des **motifs d'état de mise en relation** : "Suspendu"
- des **modalités de l'offre de service précisant l'état de la présentation du dossier (à une commission)** : "Abandonné" ; "Accepté commission – public cible / public dérog" ; "Attente commission" ; "Refus commission" ; "Refus jeune" ; "Refus tiers
- des **modalités de présentation de l'offre de service** : Offre disponible pour le jeune ("en cours", "permanent") / offre non-disponible pour le jeune ("abandonné", "terminé" ou "suspendu") ; "Prescrit" ; "Proposition" (modifiable avec les motifs "Refus tiers", "Refus commission", "Refus Jeune", "Accepté commission", "Accepté commission – public cible Garantie Jeune", "Accepté commission – public dérogatoire GJ", "Attente de commission")
- **Nature d'événement** : "Correctif" (obtention de droits spécifiques octroyés par l'administrateur) ; "E-Mail" (retranscrit l'envoi d'un message d'un professionnel de la ML par un courrier électronique à destination d'un jeune / d'un partenaire) ; "Entretien de bilan de phase" ; "Entretien individuel" ; "Entretien par un partenaire" ; "Information collective" (retranscrit la rencontre entre plusieurs jeunes et un/plusieurs conseillers, dans la cadre d'une réunion collective) ; "Lettre" / Fax ; "Médiation" (échange tripartite) ; "Mise en relation" ; "SMS" ; "Téléphone" ; "Visite"
- **Statut d'état du dossier-jeune** : "Actif" ; "En veille" ; "Archivé" ; "Justifié" ; "Complet" ; "Partiel" (informations minimums, impossibilité de proposition de dispositifs nationaux)
- **Statut d'état formatif du jeune** : Niveau : "validé" (= "dernière certification

obtenue"), " scolaire" (= "dernière classe fréquentée")

- **Statut d'état partenarial** : "Personne ressource" (partenaire de la ML)
- **Flux de transmission technique d'information** : "Flux PPAE" (anciennement "Flux co-traitance)
- **Personne ayant orienté le jeune vers le dispositif CEP** : "Aiguilleur"
- **Régulation d'utilisation** : C.G.U., règlement de service, contrat d'interface, réunion de régulation
- **Statut du jeune** : "JDI" (Jeune en Demande d'Insertion) à une date donnée (ayant eu un événement de nature "Entretien individuel", "Atelier" ou "Information collective) ; "Jeunes accompagnés" ; "Jeunes en contact" ; "jeune NEET" ("Not in Education, Employment or Training", au sens de I-Milo un jeune NEET est un jeune de – de 26 ans qui n'a, à aucune date donnée, aucune situation (de catégorie "emploi", "contrat en alternance", "immersion en entreprise", "scolarité" ou "formation"))
- **Sens d'un événement** : "Information par un tiers" (entre ML et tiers, sans jeune) ; "Jeune vers structure" ; "Structure vers Jeune"
- **Typification d'objectifs** : Après avoir déterminé et saisi un type de phase dans le dispositif PACEA, le conseiller détermine des objectifs (parmi les 17 disponibles : Intégrer des activités sportives ou culturelles dans mon parcours, Engager des démarches liées à ma santé, Engager des démarches liées à ma couverture sociale, Développer ma mobilité, Engager des démarches liées au logement ou à l'hébergement, Créer mon activité, Choisir mon secteur professionnel, Élaborer mon plan de formation ou d'accès à la qualification, Mettre à jour ma situation administrative, sociale et fiscale, Connaître mon bassin d'emploi, Engager ma recherche d'emploi, Gérer mon budget, Faire reconnaître et valoriser mes connaissances et compétences, Intégrer des actions civiques et citoyennes dans mon parcours, Engager ma recherche d'un contrat en alternance, Engager des démarches de retour en formation initiale, Engager des démarches d'accès aux droits).
- **Typification des appuis de dossiers** : 3 types d'appui de dossier : Appui ponctuel, Accompagnement sur projet, Accompagnement renforcé.
- **Typification de phases PACEA** : Les phases d’accompagnement sont intégrées dans le

dispositif PACEA et peuvent se succéder pour une durée maximale de 24 mois consécutifs. Ces phases peuvent varier dans leur durée et leur intensité. Chaque phase fait l'objet d'objectifs définis avec le jeune et d'une évaluation à son terme, en vue de mesurer la progression du jeune vers l'accès à l'emploi et l'autonomie : Définir et formaliser son projet personnel et professionnel, Mettre en œuvre son projet personnel et professionnel, Accéder à l'autonomie et sécuriser son projet, Garantie Jeunes.

- **Typification de phases CEP** : Phase 2 : "Conseil personnalisé" ; Phase 3 : " Accompagnement personnalisé vers la mise en œuvre du projet".
- **Typification d'offre de service** : Offre d'emploi, offre DAF (Demande d'Aide Financière), offre de formation, offre intermédiation, offre autre, offre animation collective.

Encapsulation de l'organisant

Un ensemble de composants d'action est encapsulé dans i-milo :

- Le dossier informatisé du jeune : L'existence du bénéficiaire, sous la forme d'un dossier informatisé composé en écrans (coordonnées, cursus, situations, etc.) et modules (événements, mémo, dispositifs suivis, services proposés, demandes formulées, rendez-vous, synthèse générale).
- Le portail conseiller, synthétisant des informations-métiers (poste, fichier de jeune-suivis, statistiques d'activation, etc.)
- Le module des dispositifs et de l'offre de service de la Mission Locale (créer un nouveau dispositif, déployer un dispositif national/régional, modifier/supprimer/consulter les dispositifs locaux crées).
- Le module des partenaires de la Mission Locale (créer/consulter/modifier/supprimer un partenaire).
- Le module des fiches explicatifs et des guides méthodologiques d'usage d'i-milo.
- Le module PPAE (anciennement "co-traitance") liée à l'inter-opérationnalisation d'AUDE (Pôle Emploi) et d'I-Milo (Mission Locale) à travers DUDE (Mission Locale & Pôle Emploi).

- Le module des indicateurs et variables administratives (consultable et modifiable selon des droits d'autorisation réseau).
- Le module des portails informatiques et des sites tiers, sur les champs de la Mission Locale (santé, formation, mobilité, handicap, emploi).

L'archi-texte de l'existence du jeune est décomposé en écrans, champs et modules :

I-milo, dans des soucis de mémoire, de conduite ordonnée de événements et d'évaluation des politiques publiques développées aux différents échelons du territoire, encapsule dans un dossier informatique l'existence du jeune et son devenir, comprenant un ensemble défini d'écrans (coordonnées, cursus, compléments, etc.), dont le conseiller référent ou tout autre accompagnant intervenant, aura la tâche de renseigner les champs, dont certains seront obligatoire à la saisie.

Figure n° 29 : Les principales opérations sur le dossiers jeune i-milo

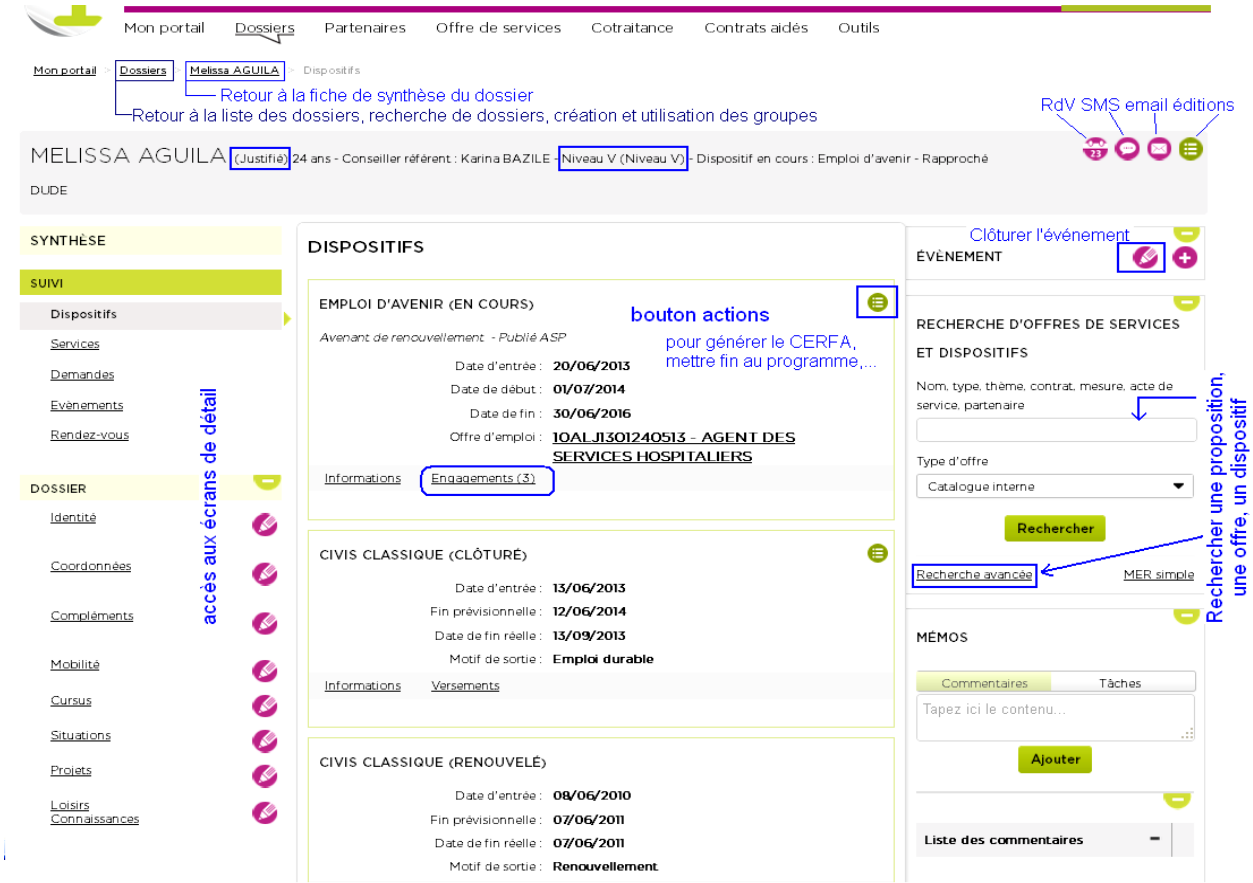


Figure n° 30 : Vue du dossier jeune sur i-milo

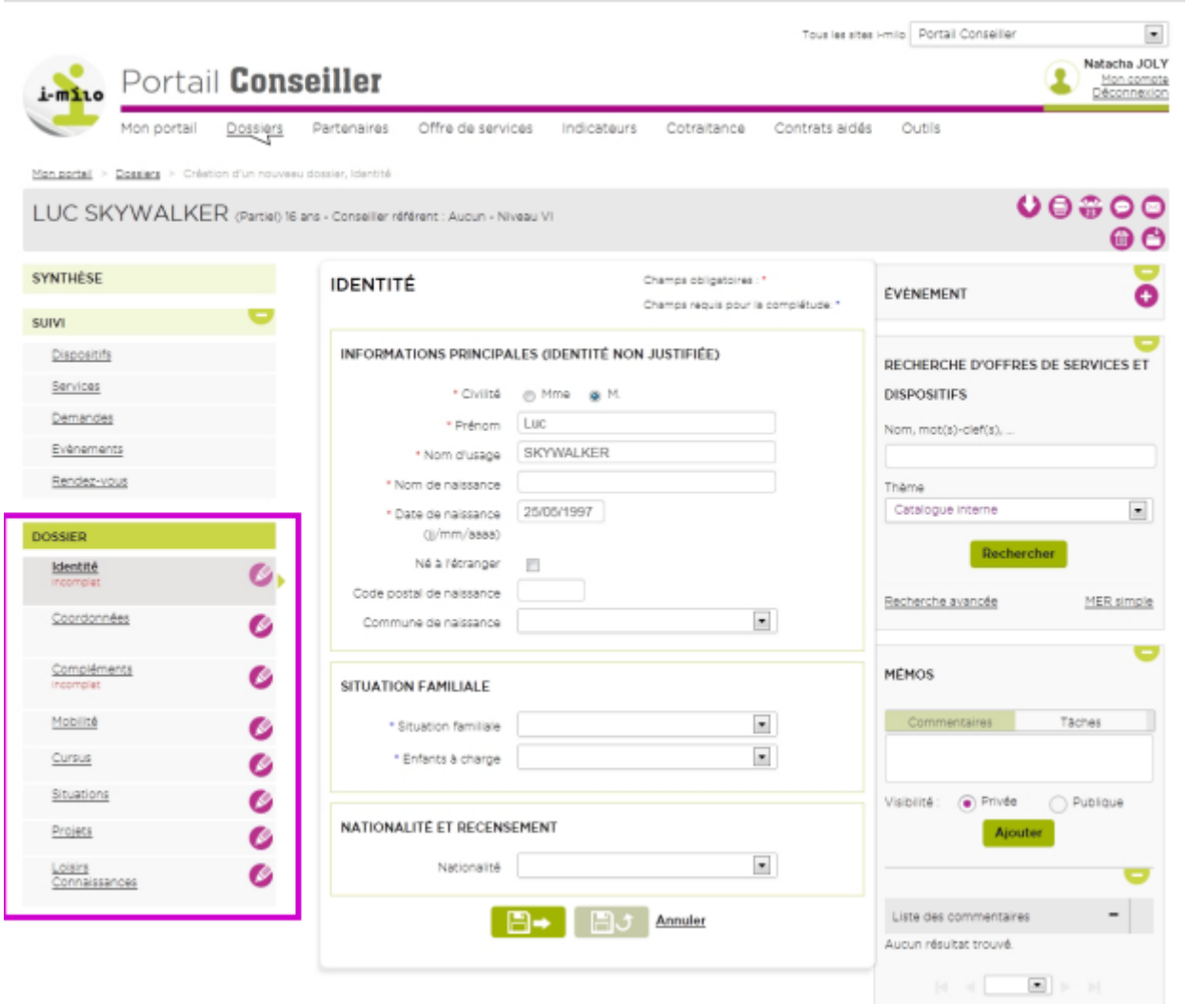


Tableau n° 31 : Écrans composant le dossier du jeune

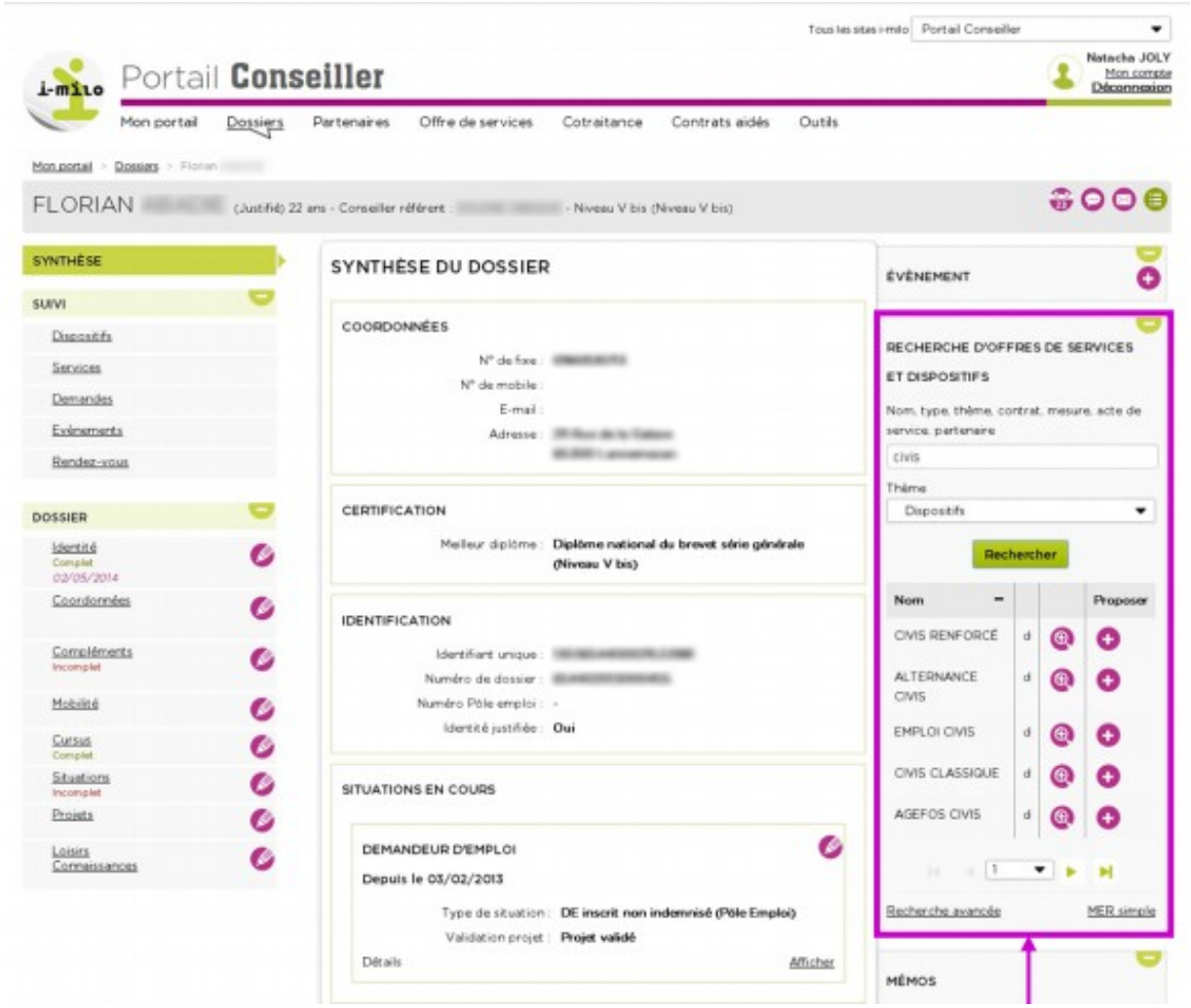
ÉCRAN	Couverture informationnelle	Informations attendues
Compléments	Codes auxiliaires du dossier jeune	//
	Couverture sociale du dossier jeune	Protection Universelle Maladie & statut
	Pôle Emploi du dossier du jeune	inscription ou non + texte alphanumérique de 7 chiffres & 1 lettre
	Références du dossier du jeune	Conseiller référent, lieu de rattachement, origine de la venue [lors de l'événement 1e accueil]
	Ressources	Types de ressources, date de début, date de fin, montant) + informations complémentaires ("à vérifier", "non-acquis", "acquis", "à vérifier"
Coordonnées	Adresse du dossier du jeune	NPAI (N'habites Pas à l'Adresse Indiquée), Nouvelle adresse (numéro, libellé de voie, complément, n° appartement, bâtiment,

		escalier, étage, code postal, ville, quartier, canton), Zone (pioritaire ZRU, CUCS, ZFU, ZUS, ZRR, rurale) Code utilisateur, hébergement, problématique logement
	Contacts du jeune	Adresse éléctronique, téléphone fixe (numéro, commentaire, joignable), mobile (numéro, commentaire, joignable)
Cursus	Attestation du dossier jeune	Date de début, date de fin réelle (avant 1e accueil ML), attestation, commentaire
	Enseignement avec certification du dossier du jeune	Date de fin réelle (dernière année de formation conduisant à la certification la + élevée), établissement, certification, modalité, classe, certification obtenue ("oui", "non"), commentaire
	Enseignement sans certification du dossier du jeune	Date de fin réelle, établissement, classe, niveau, NSF, codes Formacode, codes ROME, commentaires
	Scolarité à l'étranger du dossier du jeune	Date de fin réelle, niveau équivalent, langue étrangère ("oui", "non"), NSF, codes Formacode, codes ROME, commentaires
Identité	Informations principales	Civilité, prénom, nom d'usage, nom de naissance, date de naissance, né à l'étranger, code postal de naissance, ville
	Situation familiale	Situation familiale, enfant à charge (si "oui" = "nombre"), moyens de garde (n'apparaît que si le "nombre" d'enfant < 0)
	Nationalité et recensement	Nationalité, recensé (n'apparaît que si "nationalité" = "France"), JAPD (n'apparaît que si "recensé" = "oui")
Mobilité	Permis de conduire	Type, date d'obtention, date de fin de validité
	Rayon et mobilité	Rayon de mobilité du jeune pour ses démarches d'insertion, de formation ou d'emploi, moyens de locomotion
Situation	Contrat en alternance	Date de début, date de fin prévue, date de fin réelle, commentaire, code utilisateur, types d'emploi, mesure régionale, type de situation, formation, validation préparée, niveau, phase, NSF, formacode, métier exercé (code ROME), métier préparé (code ROME), employeur, obtenu ("oui", "non"), motif d'interruption (si "date réelle" antérieure à "date de fin prévue")
	Demandeur d'emploi	Date de début, date de fin prévue, date de fin réelle, commentaire, code utilisateur, type de situation, catégorie d'inscription, numéro Pôle Emploi, Date de dernière inscription Pôle Emploi, Premier métier, Validation projet, types de contrats visés, types de mesures visés
	Emploi	Date de début, date de fin prévue, date de fin réelle, motif d'interruption, commentaire, code utilisateur, type d'emploi, type de situation (si contrat alternance ou contrat aidé), employeur, métier exercé (code ROME), heures / mois (si Emploi d'Avenir)
	Formation	Date de Début, Date de fin prévue, Date de fin réelle, Commentaire, Code utilisateur, Type de situation , Mesure régionale, Formation, Validation préparée, Niveau, Phase, Formacode, NSF, H/mois Entreprise, H/mois Centre, Métier préparé : code ROME à 5 chiffres, Obtenu, Motif d'interruption
	Immersion en entreprise	Date de début, date de fin prévue, date de fin réelle, commentaire, code utilisateur, type de situation, mesure régionale, employeur, métier exercé (code ROME), validation projet, motif d'interruption

	Non-professionnelle	Date de début, date de fin prévue, date de fin réelle, commentaire, code utilisateur, type de situation
	Scolarité	Date de début, date de fin prévue, date de fin réelle, commentaire, code utilisateur, type de situation, formation, validation préparée, niveau, métier préparé (code ROME), établissement, motif d'interruption
Divers	Événement associé à un dossier jeune	Un événement (qualifié par "nature") se crée en résultat de tout acte métier enregistré dans le dossier du jeune
		Date, contexte ("événement général"), **sens** ("jeune vers structure", "structure vers jeune", "information par un tiers"), **nature** ("atelier", "e-mail", "entretien individuel", "entretien par un partenaire", "information collective", "lettre", "médiation", "SMS", "téléphone", "visite", "administratif"), **lieu** (siège, antenne, permanence), **intervenant** (personne connectée en fonction de son profil professionnel et de ses droits), **commentaire**, **venu sans rendez-vous** (disponible avec nature "entretien individuel", "atelier" et "information collective")
		Clôture, soit de façon manuelle (dans la journée de la création de l'événement), soit automatiquement (la nuit suivant la création de l'événement)
	Fiche jeune de moins de 16 ans	Civilité, prénom, nom d'usage, nom de naissance, date de naissance, établissement, date de sortie, origine de la venue, motif de la venue, partenaire contacté, objet du signalement
	Partenaire "Emploi" de la ML – Coordonnées et activité	Critères : a déjà rencontré la ML, a une entité propre, a au moins une offre de service à proposer
		Coordonnées de localisation, coordonnées de communication (téléphonique, commentaire, fax, e-mail, site internet), coordonnées d'activité (code NAF, activité du partenaire)
		Informations générales : type de partenaire, raison sociale, SIRET, SIREN, Enseigne, forme juridique Compléments : nombre de salariés, avantages, convention(s) Références : nom du référent, structure de rattachement Personnes ressources : civilité, nom/prénom, fonction, coordonnées de communication, commentaires, statut
	Saisir une offre d'emploi	Informations d'offre : type d'offre, thème, acte de service, animation collective Information d'accueil : "offre de ma structure", nom du partenaire, personne ressource Informations générales : origine de l'offre, acte de service régional, type, nom de l'offre, nombre de postes, état, date d'expiration, conseiller référent, exclu référent, mesure nationale Informations de financement : financeur Informations partenaires : nom du partenaire, personne ressource,

		date d'embauche prévue, date prévue de fin de contrat (CDD), type de contrat (CDD/CDI), type de mesure Informations descriptives : description du poste, tâches, formations potentielles, secteur ciblé, code ROME. Informations conditionnelles : lieu de travail, durée hebdomadaire de travail prévue du salarié, durée collective hebdomadaire de travail appliqué dans l'établissement, salaire brut mensuel prévu Informations d'éligibilité : pré-requis, compétences requises Informations MER : nombre maximum de candidature, modalités, détails

Figure n° 32 : Champs de recherche et de prescription de dispositifs/mesures pour le jeune dans son dossier informatisé



D'autres modules sont disponibles dans le suivi du dossier jeune, tels que les dispositifs et les services "activés", les demandes formulées, les événements suivis (atelier, information collective, entretien) et le calendrier de rendez-vous.

1.2.1.3. Fonctionnements logiciels et reformulations organisationnelles

Outil-métier devenu central dans l'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle et de suivi gestionnaire, i-milo regorge d'éléments dysfonctionnant le local et conduisant ses sujets agissants à produire des ajustements.

Le logiciel est perçu comme fortement administratif par ses usagers et comme concourant à un pilotage des expériences et des expérimentations des jeunes bénéficiaires accompagnés et de leurs accompagnateurs.

La remontée des anomalies et l'expression des besoins locaux ne s'opèrent qu'à travers une réunion nationale annuelle, à laquelle participe le référent informatique i-milo de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc, et l'ensemble des autres référents informatiques départementaux ainsi que les représentants de la filiale de construction logicielle S-IMILO. La dernière version 2.5 d'i-milo a permis l'intégration de nouvelles fonctionnalités structurantes (inter-opérabilité entre le système d'information Compte Personnel de Formation et i-milo), de nouveaux droits (consulter/créer/modifier CPF), des améliorations techniques et procédurales et des corrections d'anomalies (au niveau du PACEA et de la Garantie Jeunes, des items et des fonctionnalités d'interruption automatique pour les dispositifs CEP, PPAE, etc.), administrations (alerte d'expiration de mots de passe, encart « identité » présentant les informations de civilité), norme de sécurité (blocage du compte temporaire à partir de la 5^{e} tentative, en fonction du nombre d'erreurs commises, et définitif au bout de la 10^{e} tentative) et décisionnel (intégration du code INSEE Région). Ces modifications superficielles ou structurelles ont induits des temps de formation de l'ensemble des conseillers et autres sujets agissants concernés (assistante de gestion, direction), par le référent informatique, sur une durée totale de 1 mois, ainsi que des actes quotidiens d'accompagnement pour s'assurer

de l'application conforme des éléments nouvellement intégrés.

Néanmoins, le rythme de succession de dispositifs nationaux, régionaux ou locaux (i.e la suppression des Emploi d'Avenir en Janvier 2018), ainsi que de la prise en charge des jeunes et de leurs souhaits, se heurte à l'inertie incompressible du développement de nouveaux modules et de nouvelles versions logicielles i-milo (une version par an), elle-même liée à des feuilles de route co-bâties par les instances centrales (DGEFP) et le délégataire de service public (SIMILO).

L'absence de tutoriels intégrés a conduit le référent informatique à créer une architecture de dossiers informatiques sur la base de données internes, incluant l'ensemble des documentations concourant à la saisie et au traitement, qu'il anime au quotidien.

Enfin, le passage de Parcours 3 à I-milo, puis aux versions correctives, à réduit fortement l'espace informatique alloué aux transferts des demandes externes (formation, emploi, santé, etc.). Les référents de domaine développent ainsi sur EXCEL leurs propres indications hebdomadaires des demandes externes, qu'ils transmettent par courrier électronique interne à l'ensemble des sujets agissants conseillers (i.e tableau emploi écrit par l'animatrice espace emploi et transmis à l'ensemble des conseillers emploi) et/ou qu'ils stockent et travaillent au sein de l'architecture de dossiers tapissant base interne de données (tableaux de suivi des parrainages en cours/terminé/possible pour le binôme de conseiller emploi référés conjointement la thématique et le dispositif de parrainage).

Les ajustements sont multiples, allant de la régulation de nouveaux espaces de travail (base de données) au contournement de privations logicielles. Pour les observer, il s'agit ainsi tout d'abord de les écouter, à partir des déclaratifs divers de ses sujets agissants, et de les rapporter à des contextes systémiques d'activité.

1.2.2. Archi-textes documentaires

La visée d'activité des conseillers est médiée par artefacts informatiques, conjointement à des artefacts documentaires, multiples, reproduisant physiquement l'accompagnement, son cheminement et ses points "d'activation", même en l'absence de contractualisation, de telle sorte qu'ils rationalisent, dans une trajectoire linéaire, les problématiques de vie et les manières de les travailler.

Leurs natures, autant que leur participation à l'accomplissement de l'objet d'activité, sont plurielles.

Ils prennent la forme de fiches (entrée, navette, mesures), d'attestation, de bilans, de demandes, de dossiers, de contractualisation, de prescription. Le dénominatif commun est qu'ils sont tous archi-textués dans des dispositions de mobilisation et de rédaction, relativement à la visée qu'ils portent (Chèque formation, Contrat d'apprentissage, Prescription Vélo, Aide d'urgence CCAS, etc.). Ces textes sont des objets d'organisation, qui matérialisent, représentent, scénarisent et stabilisent tout un processus ou un ensemble d'opérations. Ils in-forment une réalité de l'organisation, en balisent la structure et en commande l'exécution et la réalisation.

1.2.3. Supports d'annonce

L'habitat de l'accompagnement (bureau, salle d'accueil, espace emploi, etc.) est tapissé d'affichages documentaires, relatives à des événements spécialisés (atelier, information collective, forums, etc.), assurés par la ML, à l'initiative d'un partenaire, avec ou sans présence de la ML.

L'affichage mural se destine, tant au conseiller (planning papier, information-référent, information fiches-Rome, information i-milo), que pour ses interlocuteurs (affiche d'événements lié au champs de compétence du référent : point information AFPA,

informations collectives UIMM, portes ouvertes, information collective GJ, atelier CV, réunion d'information & de recrutement, etc.).

Figure n° 33 : Affichage mural dans le bureau du conseiller

D'autres informations sont affichées ; essentiellement dans les bureaux des conseillers. Ce sont des informations-métiers, relatives aux partenaires du champs d'activité du conseiller (industrie, sanitaire & social, nettoyage, bâtiment & TP, transport & logistique, agriculture & horticulture, animation, hôtellerie & restauration, tertiaire, etc.), à sa zone géographique (carte de couverture), aux accueils délocalisés (commune, lieux, référent, heure, fréquence, commentaire), aux coordonnées internes propre à la Mission Locale ou aux autres organismes partenaires présents dans le bâtiment (scindées en espaces d'activité "salle", "garantie jeune", "siège", "S.I.S.P", "C.I.B.C", "ALTER", "Armor Emploi", "AgirABCD", "CEIQ 22", "F.D.E.I.B.", "permanences"), des mémentos thématisés (santé des jeunes, mobilité sur st brieuc, etc.), des numéros verts et services d'états, des informations brouillonnes (sous forme de post-it), des messages courts (sous forme de ticket d'information).

Figure n° 34: Vues photographiques des informations-métiers dans les bureaux des conseillers

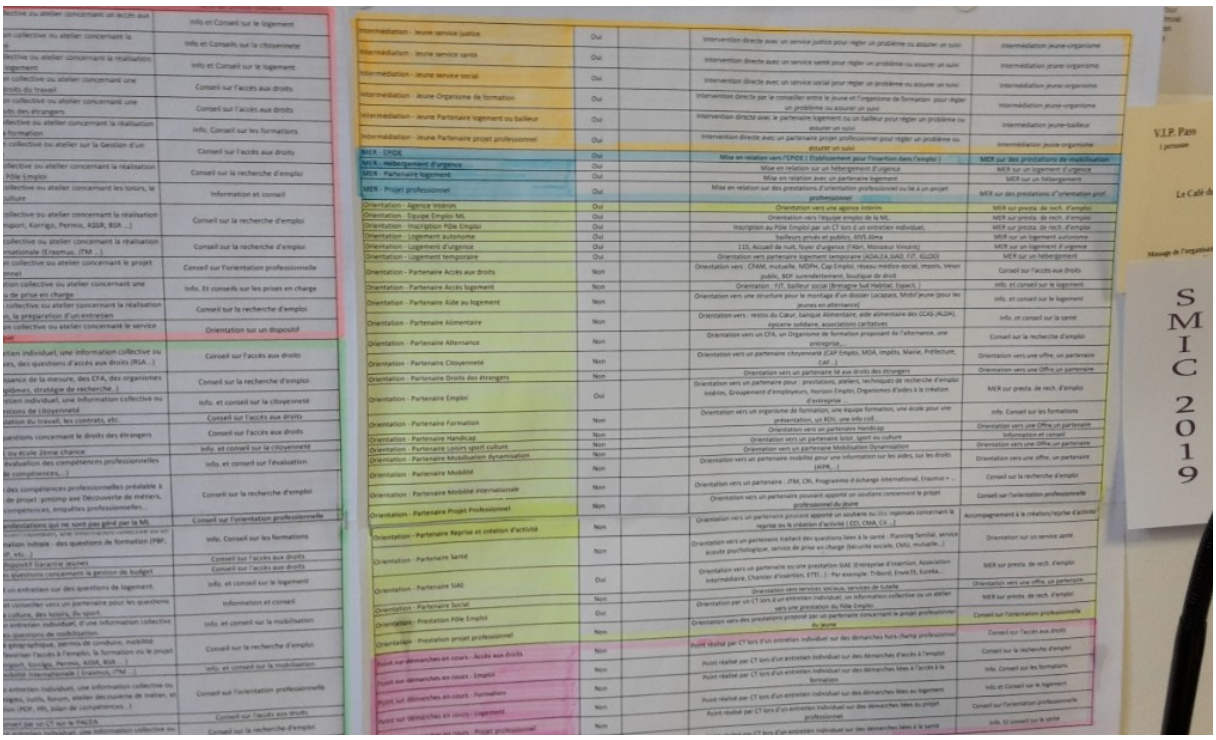
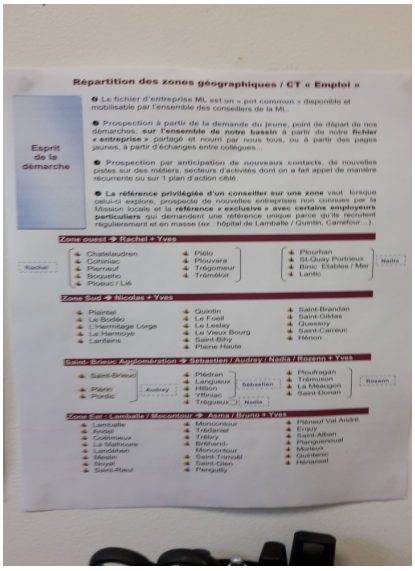
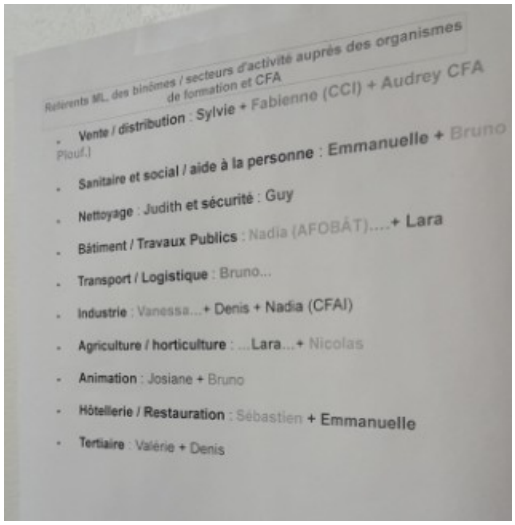


Tableau de procédures métiers



Répartition géographiques des zones de couverture des conseillers



Répartition par secteurs d'activité des conseillers techniques

Planning mensuel de positionnement des conseillers dans des postes de référence

1.2.4. Des supports de stockage

Il existe plusieurs lieux de stockage :

- la salle collective de stockage comprend des bannettes personnelles, des placard de ressources d'écriture, des bannettes spécialisées de dispositifs, mesures et de prescriptions (fiches, formulaires, dossier, etc.), un espace d'impression, reprographie et découpe ; également présent, de manière délocalisé, à deux autres points du bâtiment.

Figure n° 35: Vue photographique de la salle de stockage

Espace collectif de reprographie et de découpe

Bannette de fiches documentaires (mesures, dispositifs) et boite à lettre des personnels

- Les bureaux des conseillers tiennent lieu d'espace d'interaction, mais également de transite et de mémoire, pour des humanités et des non-humanités. Les documentations ont des natures multiples. Elles sont classées selon leur rapport à l'activité (dossier jeune, informations métiers, notes de tâches à faire, etc.), dans des formes diverses (pochette des suivis actifs, bannette des jeunes couverts, post-it de remémoration d'indications ou de tâches à effectuer, etc.). Elles sont disposées

différentiellement sur l'espace de travail d'un conseiller à l'autre. Néanmoins, si les temps de mobilisation coïncide avec la situation d'activité présente ou en devenir proche, elles le sont sur le bureau du conseiller. Autrement, elles sont entreposées avec des niveaux progressifs d'ancienneté de la mobilisation selon leur distance par rapport au bureau et la nature de leur archivage : la pochette du jeune, la bannette de suivi actifs, la bannette de suivis passifs, le classeur des "sans nouvelles année +1", le classeur des suivis terminés.

La mémoire d'activité s'incorpore ainsi dans des lieux, à portée individuelle et/ou collective, différentiellement organisés dans leurs infrastructures, dont la qualité est, tant de soutenir, d'archiver et de prolonger l'activité, que de supporter des interactivités.

1.2.5. Dispositions d'espace

L'activité d'accompagnement se réalise traditionnellement dans des espaces bureautiques (bureau du conseiller) ou dans des espaces d'animation (« espace emploi », salle d'information collective). Y sont agencés des formes aux ontologies diverses, mobilisés différentiellement selon la situation de visée.

D'autres espaces concourent à l'accompagnement. Ils prennent des natures différentes selon les visées d'activité qui y sont concrétisés. Prenons par exemple l'espace d'accueil de la Mission Locale (figure n°36).

Figure n°36 : Disposition bureautique de l'espace d'accueil

Il s'attache génériquement à accueillir, vérifier et orienter les personnes (jeunes, professionnels, partenaires, etc.) vers les personnels compétents et appropriés de la Mission Locale. Un ensemble d'actions y sont réalisées (mettre en conditions d'accès les locaux, surveiller, mettre en condition d'information les personnels accompagnants et les personnes accueillies, traduire intermédiairement les présences et les attentes respectives et conjointes des professionnels et des bénéficiaires, tracer les processus, gérer les bases documentaires informatiques d'entrée, etc.). Ces mêmes actions peuvent concourir à des visées d'activité diverses, proches ou éloignées entre elles (informer les personnels, tracer et enregistrer les entrées, sécuriser les accès, etc.).

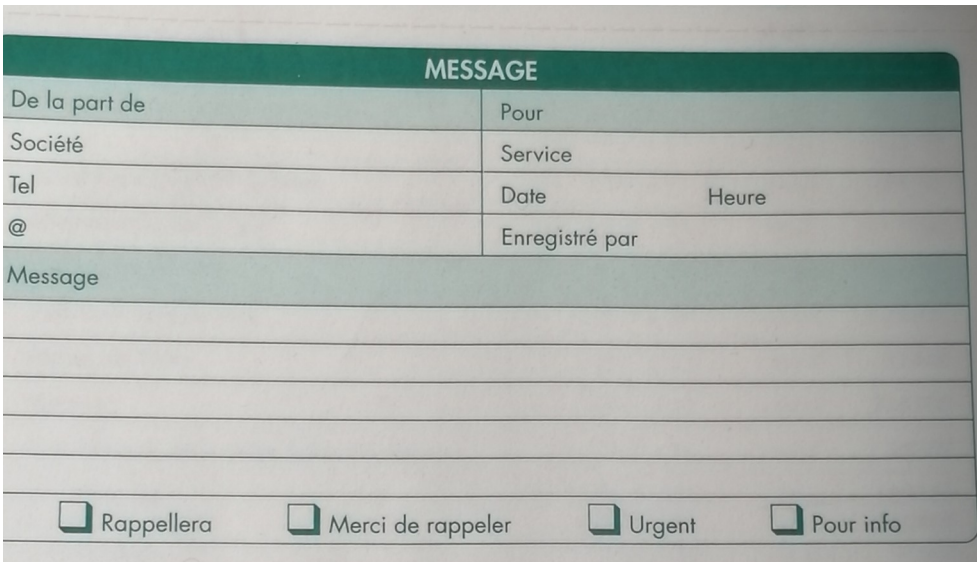
Un même lieu est ainsi tamisé par les visées - respectives et conjointes – d'activité et leurs situations.

1.2.6. Outils de communication

Pour mettre en communs des éléments, les personnels utilisent une multitude d'outils intermédiaires :

Le **téléphone fixe** : disposé au sein de chaque lieux institutionnels de travail (bureau, accueil documentaire, espace emploi, salle d'ateliers, etc.), y est attaché une identification alphanumérique propre à une personne physique issue de la Mission Locale, au sein du Siège de Saint-Brieuc, de l'espace Garantie Jeunes ou de l'Antenne de Lamballe, ou issue d'autres structures présentes dans le même bâtiment (espace initiative emploi, au sein duquel est présent le siège de la Mission Locale de Saint-Brieuc / espace Lamballe Terre et Mer, au sein duquel est présent l'Antenne de la Mission Locale de Saint-Brieuc). Ces identifiants sont enregistrés, soit sur une fiche documentaire disposée par l'ensemble des personnes du bâtiment considéré, soit sur le progiciel i-milo (avec saisie manuelle des identifiants pour des partenaires, d'ordre divers), soit sur des documentations dont le contenu est tracé par les personnels avec des niveaux de rétention à échelle variable (bloc note de contact, annuaire téléphonique sur son mobile personnel, post-it d'appels, strip papier d'appel argumenté transmis par le standard et/ou l'accueil documentaire aux personnes concernées).

Figure n°37 : Strip papier de message délivré par la chargée d'accueil aux conseillers ML



L'outil téléphonique est présenté par les accompagnateurs et les autres personnels rencontrés, comme :

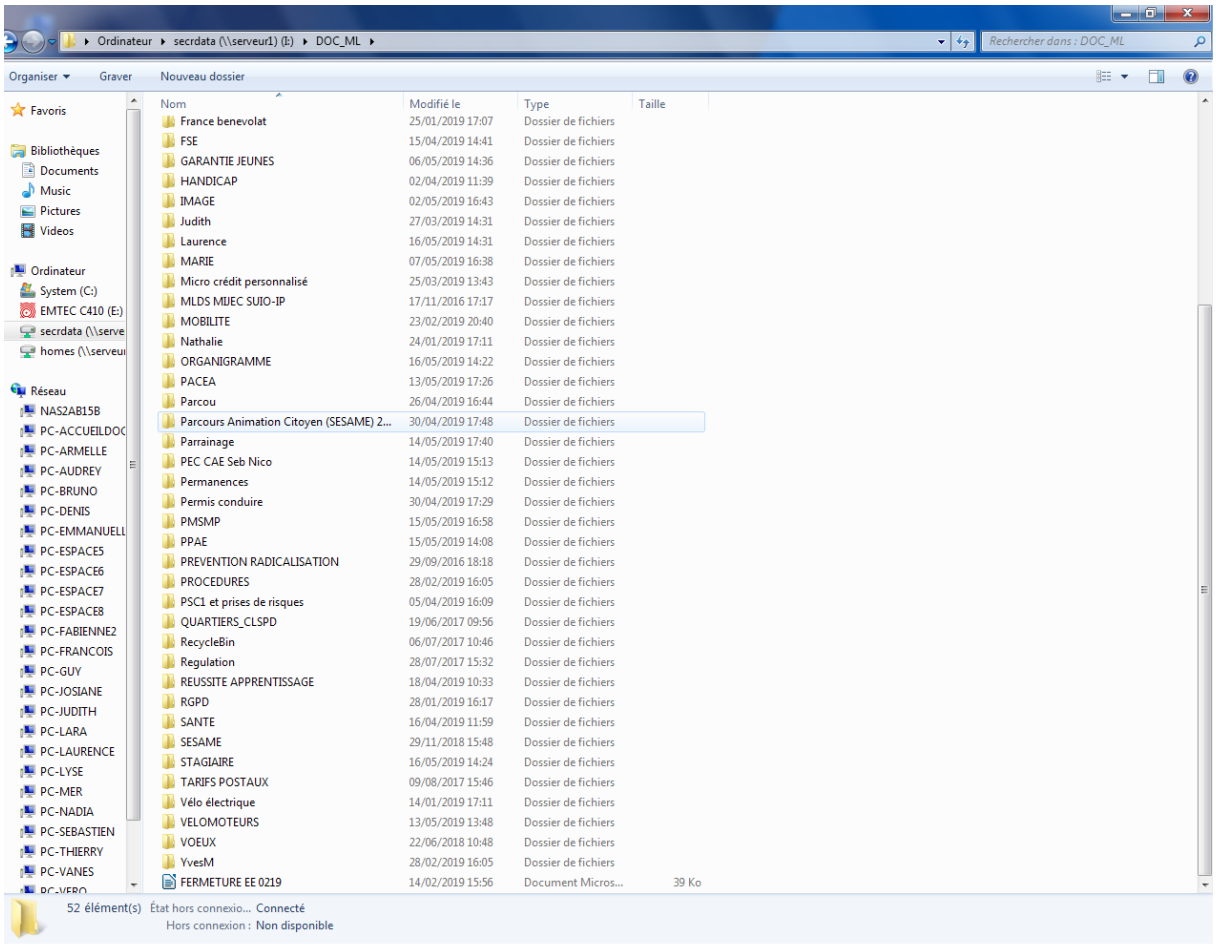
- permettant, en flux synchronique, sur un temps immédiat, de rendre inter-personnel une requête d'actualité passée, présente ou future sur des actants multiples (bénéficiaires suivis, documents transmis, carnet de relation, arrivée d'un jeune, etc.). En fonction du contexte systémique d'activité dans lequel il s'inscrit (accueillir des bénéficiaires, instruire en commission les demandes d'inscription au Fond d'Aide aux Jeunes, etc.), l'outil intermédiaire est attaché à des visées spécifiques (requêter, remémorer, actualiser, etc.). La synchronicité joue néanmoins un rôle important dans la simulation d'une coopération à distance entre accompagnants et sujets agissants périphériques (informaticien, direction, gestionnaires, partenaires extérieurs, etc.)

- sujette à une visibilité relative des échanges. Les échanges ne font l'objet d'aucun d'enregistrement sonore, qui pourrait participer à l'activité opérationnelle et au sujet de l'échange. Les éléments échangés font alors l'objet de marquages et de mises en traces, de manière manuelle et non-permanente, au sein d'écrits ordinaires (brouillons, post-it), de documentations d'activité (fiches d'entrée ou de navette, dossier de mesure, attestation, bilans, contractualisation, cahier horodaté de prise de présence, etc.), etc., par les sujets agissants concernés (standardiste, accueillant documentaire, assistante de gestion, conseiller généraliste, etc.), dans des temporalités éparses et selon des besoins spécifiques (de rémanence, d'instruction, etc.). Rappelons que les traçabilisations et leurs supports sont engagées au regard des sous-visées spécifiques d'activité du sujet agissant (prendre rendez-vous, instruire un dossier, etc.). Mis à part ces enregistrements, d'autres supports peuvent conduire le sujet agissant à déléguer l'acte de trace et de mémoire (impression d'un mail d'information, conservation des strips papier d'information d'une situation d'un jeune émis par la chargée d'accueil à destination d'un conseiller, etc.).

Une **base informatique partagée** contenant l'ensemble des documentations d'information d'activité (dispositifs, mesures, thématiques, lieux d'accueils, partenaires, etc.),

codifiés (dossiers d'inscription, fiche de prescription, etc.) ou issus et destinés à soutenir des travaux respectifs (instruire une "urgence FAJ", etc.) et/ou conjoints (tableur Excel des profils suivis entre deux référents du dispositif "Parrainage"; document de régulation de situation, etc.).

Figure n° 38: Base informatique partagée d'(inter-)activités



Cette base informatique réunit une grande partie des matérialités, quotidiennement mobilisées par les sujets agissants de l'accompagnement. Il tient lieu d'espace de rétention, tant de trames documentaires (fiches, procédures, informations RGPD, etc.) que d'ordinaires matérialités, mandatés à équiper des travaux respectif et conjoint (classeur excel des jeunes suivis entre binômes référents d'un même dispositif, etc.).

Les **courriers électroniques** : chaque personne de la Mission Locale dispose d'une adresse électronique, inscrite au sein d'un carnet d'adresses pré-enregistrées et classés en fonctions métiers (équipe emploi, équipe généraliste, direction, etc.). Les informations transmises (institutionnelles, syndicales, opérationnelles, amicales) et les rédacteurs (accompagnants/gestionnaire/accueillant/direction Mission Locale au siège, en antenne ou en Garantie Jeunes, structures externes, etc.) sont multiples. Le client de messagerie utilisé s'inscrit dans les recommandations de logiciels par l'État Français pour les administrations (Roundcube). La présence en interface des éléments échangés est modulable temporellement, en priorité et en type de scribes (structure externe, équipes internes, etc.). Les usagers ajustent de diverses façons la présence en interface des éléments d'informations, en fonction de ses besoins / contraintes opérationnelles (indexation des courriels dans des modules thématisés, liés à leurs secteurs et dispositifs de référence ; impression des courriels pour usage immédiat puis destruction ou archivage dans un dossier papier, etc.).

Les modalités d'accès au service de messagerie électronique se réduisent à celui permis par le matériel informatique mis à disposition de chaque personnel (essentiellement un ordinateur fixe). Certains conseillers ont également synchronisés à distance leur messagerie pour un accès à distance via leur téléphone mobile personnel, avec l'intention de délocaliser l'accès à la messagerie.

L'usage du système de messagerie électronique est quotidien. Les intentionnalités et les matières transmises étant multiples, les messageries sont souvent congestionnées.

L'**outil informatique métier "*i-milo*"** : c'est un espace fermé d'inscription, de renseignement, de suivi et d'extraction, soumis aux dispositions de la Loi RGPD – Informatique et Libertés, d'informations d'existence et d'activités (à l'échelle d'un conseiller, d'une équipe, d'une structure locale, d'une département, d'une région et nationalement), tel que mentionné dans la sous-partie 1.2.1. du présent chapitre.

L'intranet : développé dans une approche figée et top-down, il est attaché à l'information quotidienne des sujets agissants (module de base documentaire du règlement interne et des fiches procédures / module de plannings hebdomadaires des personnels renseignés par ces derniers / module de plannings mensuels M+1 définis par l'assistance de direction et équiper par l'informaticien / module d'annuaire interne complémentaire à l'annuaire imprimé des structures du bâtiment et des autres lieux de la Mission Locale / module de plannings des postes journaliers et hebdomadaires des conseillers, dépersonnalisés par des indications de chiffres). L'outil est non-interactif et tient essentiellement usage d'espace d'affichage des positionnements respectifs des personnels dans des activités.

Les **réunions** : elles sont de plusieurs ordres et se voient attacher des visées différentes.

Tout d'abord, il y a les « réunions d'équipe ». Positionnées le premier jeudi matin de chaque mois, elles se composent en deux temps.Le premier est une prise de parole de la directrice, rappelant les objectifs, énonçant les projets initiés et informant les équipes sur les événements contextuels, d'ordre institutionnel, politique (i.e convention de partenariat, élargissement du territoire d'intervention EPCI Lamballe Terre et Mer, appels à projet nationaux, régionaux et/ou départementaux sur lesquels la direction fait acte de réponse, etc.) et budgétaire (état des finances, prévisionnel, obtention des subventions 2019 dans l'amendement annuel pour la convention pluriannuelle d'objectifs, etc.). Le second est une ouverture à l'information conjointe des collectifs (équipes conseillers Garantie Jeunes, emploi, généralistes, Antenne, équipe gestionnaire) et des individualités de travail (conseillers, assistant de gestion, etc.). Les échanges observés portent sur des actions mises en place/à mettre en place.

Ensuite, il y a des réunions de régulation. Disposée le troisième jeudi matin de chaque mois, en fonction des besoins des conseillers, elle peut, soit prendre la forme d'un échange ouvert entre professionnels conseillers issus de différents équipes et de différents lieux, et prenant

pour éléments d'étude, des situations de jeune. L'idée est alors pour le conseiller référent, de présenter les situations du/des jeune/s et sa situation passée d'activité, en vue d'obtenir des conseils, tant sur les méthodes, que sur les outils (humains et non-humains) et les personnes tierces externes à mobiliser. Il s'agit ainsi, par un récit individuel des situations puis un échange entre conseillers, dans un moment formalisé, d'analyser de façon rétrospective les actions engagées, les formes de coopération mobilisées (avec d'autres conseillers, avec les jeunes et des tiers extérieurs) et les contenus proposés, en vue de réguler les situations d'activité futures. Ces réflexions sur les pratiques avec les jeunes s'exercent également au quotidien, dans des moments moins formalisés, prenant ainsi la forme de « régulation de coin de porte » ou encore d'un « ajustement au fil de l'action »

Le moment conversationnel de régulation peut également prendre pour élément d'étude les pratiques de travail elles-mêmes entre conseillers d'une même équipe (réunion équipe emploi / réunion équipe généraliste), d'équipes différentes (atelier d'intervention développementale), du même binôme (réunion hebdomadaire entre les deux conseillers référent du dispositif « Parrainage », s'attachant à rétrospecter des travaux précédemment engagés, l'état d'avancement des objectifs et les travaux à engager pendant la nouvelle semaine, le tout s'appuyant sur des documentations intermédiaires présentes au sein de la base de données[22]). Ces réflexions opérationnelles peuvent viser le développement de nouvelles façon de faire, dans l'intention d'être plus adapté aux problématiques observées.

Il existe enfin, deux autres situations d'apprentissage développemental : deux jours par an sont proposés aux personnels de la Mission Locale pour leur formation, au sein d'une offre régionale spécifiée par corps de métier. Selon les retours exprimées, les personnels utilisent des ressources documentaires et visuelles de spécialité pour acquérir de nouveaux savoirs et des connaissances opérationnelles (i.e atelier d'animation sur la « confiance en soi », assuré par l'animatrice emploi, et mobilisant l'iconographie zoologique). Un jour par an est alloué à la mobilisation syndicale.

22 Suite de tableaux Excel, recensant les personnes (jeunes et parrains), en terme d'informations d'identité et de contact, d'état dans le dispositif parrainage (couleur verte = inscrit ; jaune = mise en entrée avec entretiens liminaires ; blanc = personnes possiblement intégrables dans le processus d'entrée).

Ces situations, prenant pour élément d'étude les pratiques respectives et conjointes de travail (avec des jeunes, entre conseillers, entre équipes, avec des tiers), constituent une des porte d'entrée pour rendre surface systémique et inter-systémique aux activités discutées.

D'autres outils concourent à la mise en commun et aux travaux conjoints de visées partagées. L'idée n'est pas de tomber dans un facile déterminisme technique, mais de prendre en considérations l'exercice organisationnel (et sa toile historique) auxquels ils participent. Retenons ainsi quelques phénomènes observés :

- L'outil i-milo instrumente et supporte un modèle de communication fonctionnelle, où les questions de la fixation et de la saisie conforme (entendue comme une sélection appropriée de cases prédéfinies) priment sur celles relatives au partage du sens et à la vérification de sa solidité conjointe. L'archi-texte lexical d'activité est encapsulé dans l'archi-texte informatique : l'archi-texte lexical représente la matière des textes en situation tout en ordonnant les manières, de telle sorte qu'il en commande l'exécution et la réalisation en situation.

- L'outil de conversation téléphonique réalise la rythmique des échanges dans des échelles temporelles relativement courtes. La synchronicité y est présentée comme importante dans la simulation d'une coopération à distance. L'évidence de la synchronicité permise, est néanmoins à pondérer aux regards des situations de travail, certaines supposant une prise rapide d'informations et de mouvements (e.g comportement violent d'un jeune).

- Les outils participent de micro-coordinations entre les personnels et de la structuration des activités respectives et conjointes de collectifs d'accueil, d'accompagnement et de gestion, distant, dans les temps de mobilisation et/ou dans les espaces de travail (bureaux, espace d'accueil, bâtiment du siège, bâtiment de "l'antenne", bâtiments des "permanences", etc.).

- L'histoire des travaux conjoints est tapissé de redéfinition de pratiques, en terme de visibilité des travaux, de prise d'écrits ordinaires, de justification et de connaissance réciproque et rétrospective, entre autres.

- Ils convergent et/ou divergent en certaines points (modèle de communication fonctionnelle, prégnance des écrits et des écritures), composent et définissent d'autres (natures et application des règles, responsabilités respectives et conjointes des rôles, champs de compétences, statuts professionnels, identités et postures d'accompagnement).

- Les outils permettent (ou non) des formes de détournements : l'équipement informatique i-milo se veut annihiler les situations d'écartement vis-à-vis des balisages archi-textuels, en équipant et en supportant les commandements des manières de travailler (de l'inscription d'un jeune à la suppression de son profil, en passant par l'entrée dans un dispositif, la prescription d'une mesure ou encore le compte rendu d'entretien et d'ateliers collectifs, etc.), de converser (espaces commentaires de 140 caractères) et des matières travaillées (dispositifs, mesures, éléments d'identité, etc., réduits en items, listes et préformatages). Il matérialise informatiquement des systèmes de règles.

- Les situations d'échange (réunions), prenant pour élément d'étude les pratiques respectives et conjointes de travail (avec des jeunes, entre conseillers, entre équipes, avec des tiers), constituent une des porte d'entrée pour rendre surface systémique et inter-systémique aux activités discutées.

1.3. Règles

Afin d'analyser comment les sujets agissants de l'accompagnement développent des pratiques de travail qui impliqueraient le maintien ou négociation de leurs systèmes propres et conjoints de règles, il est pertinent de décrire et d'analyser l'organisation de ces derniers.

Cette question des régulations renvoie premièrement à un mouvement historique traversant les activités d'intervention socio-professionnelle : celui de la formalisation, de l'optimisation et de la codification historique des manières et des matières, tel que précédemment décrit dans la partie n°1 de ce document. Pour autant, l'organisation du travail ne peut se confondre uniquement avec ce mouvement historique de rationalisation et d'écriture. Elle doit également se référer à la dimension sociale et culturelle des activités constitutives de compromis historiques.

Le système de prescription est souvent présenté comme un ensemble de règles écrites, de textualités organisantes, qui décrivent et représentent les matières à travailler, les raisonnements à revêtir, les rôles et les responsabilités à engager, les objectifs à atteindre, entre autres. Les pratiques autonomes sont conçues à l'inverse comme non-écrites et prenant la nature d'informalités, s'attachant à détourner les prescriptions écrites ou obéir à des injonctions implicites de ces dernières.

Néanmoins, "*bien que les règles soient généralement écrites et que les pratiques autonomes demeurent généralement du domaine de l'oral, il existe des règles autonomes écrites et des prescriptions qui ne s'écrivent pas*" (Fauré, 2009). Il existe des règles autonomes qui connaissent des traces écrites et des règles non-écrites dotées d'un pouvoir davantage structurant que celles mises traditionnellement en écrits de contrôle (Goffman, 1982).

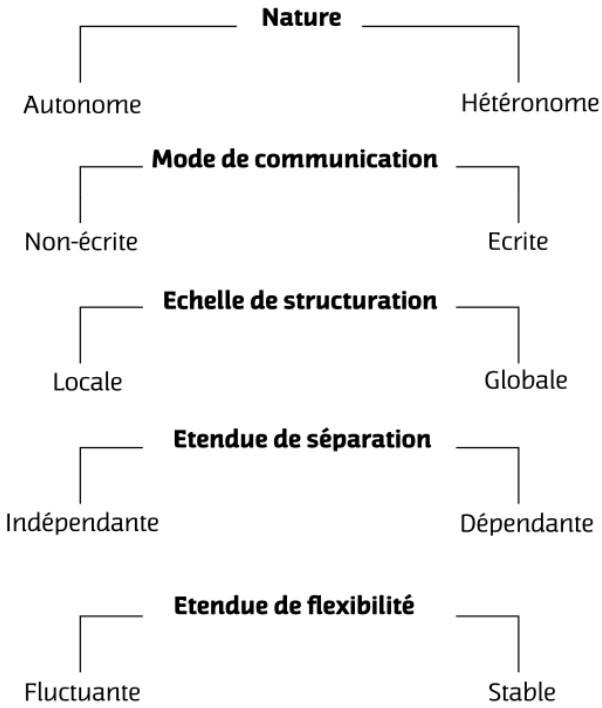
Les règles peuvent ainsi être explicite ou implicite, écrites ou non-écrites, indiquant alors jusqu'à quel point les règles et leurs applications sont disponibles pour une inspection externe ou non. Elles peuvent également être structurées localement ou globalement. Une

règle sera structurée globalement, lorsque des sujets autres que ceux d'un même système d'activité en font acte d'imposition à ces derniers. L'échelle de responsabilité des personnes impliquées se doit néanmoins d'être prise en compte pour appréhender ces actes d'imposition.

Les règles peuvent également avoir des étendues différentes de flexibilité et de changement dans les situations de travail et en leurs cours (stable ou fluctuante). Enfin, elles ont des étendues différentes de séparation et de proximité les unes des autres (dépendantes, indépendantes).

Nous avons identifié différentes compositions de règles. Elles sont qualifiées au travers de leur nature (autonome/de contrôle), de leur mode de communication (écrite/non-écrite), de leur étendue de séparation (dépendante/indépendante), de leur étendue de flexibilité (stable/fluctuante) et de leur échelle de structuration (locale/globale).

Figure n° 39 : Représentation en cascade des composantes d'un règle



L'exhaustivité des critères est de mise pour rendre compte de la complexité et de la multiplicité des règles qui représentent et traversent le système d'activité des conseillers en Mission Locale.

- **Règles de contrôle, écrites, globale, stables et dépendantes :** fiches de procédures-métiers, archi-textes des financement et leurs critères de performance d'entrée et de sortie (fixé par le DGEFP et les DIRECCTE), charte de saisie documentaire, archi-texte informatique de l'outil-métier i-milo (fixé par la DGEFP et la société SIMILO), norme de parcours et de projet (fixé par les référentiels métiers et la convention collective nationale), dispositifs et mesures nationales d'accompagnement (fixé par les échelons décisionnels ministériels), dispositions d'espace des équipes (fixé par St-Brieuc Armor Agglomération), découpage géographique des zones de couverture.

- **Règles de contrôle, écrites, locales et stables** : réunion d'équipe, règlement intérieur, référentiel local de division horizontale et verticale du travail (équipe-emploi, secteur d'activité, zones géographiques référentes, rôles des postes spécifiques).

- **De contrôle, non-écrites, locales et stables** : moeurs, coutumes, rites de coprésence avec les usagers (aller chercher le jeune à l'espace d'accueil, demander des nouvelles, etc.) et des collègues (gestion de l'espace de pause, heure de réception des jeunes en premier accueil établi à 3 jeunes le matin et 4 jeunes l'après midi avec une 45 minutes d'entretien et 15 minutes de saisie informatique, etc.), temps mensuel consacré à la saisie informatique (3^{e} Jeudi matin du mois).

- **De contrôle, non-écrites, locales et instables** : horizons d'attentes des usagers et des partenaires économiques et institutionnels.

- **De contrôle, non-écrites, globales et dépendantes** : figure originelle d'activité de l'accompagnement (issu du rapport B. Schwartz) et du mythe régulateur de l'acte d'accompagnement (« être à côté de » sans « faire à la place de »).

- **Autonomes, écrites, globales et stables** : "bonnes pratiques" d'accueil et d'accompagnement, telles que définies par la direction.

- **Autonomes, non-écrites, locales et instables** : négociations informelles de "couloirs" et réunions de régulation.

- **Autonomes, non-écrites, locales et dépendantes** : gestion "convenable" des flux d'entrée et d'accueil des personnes, produire et maintenir son identité professionnelle par la reproduction des distinctions et des complémentarités entre les métiers et des organismes SPE, SPRO ou hors ces derniers.

1.4. Méthodes de travail

Deux formes de division du travail s'exercent dans le système d'activité des conseillers en Mission Locale. Elles participent à l'incorporation distribuée de la visée d'activité ; elles posent la question de la responsabilité des rôles et de la distribution fragmentaire des rôles entre les sujets agissants et leur communauté, dans l'accomplissement de leur objet respectif.

1.4.1. Organisation horizontale des travaux respectifs et conjoints

Tout d'abord, les rôles et les tâches sont divisés horizontalement en interne. Les conseillers travaillent en équipes (conseillers-emploi, conseillers-généralistes, conseillers-animation, accueil documentaire, équipe garantie-jeunes). Chaque équipe est composée de binômes – voir de trinômes -, référents sur un secteur d'activité (industrie, sanitaire et social, nettoyage, bâtiment et travaux publics, transport et logistique, vente et distribution, agriculture et horticulture, animation, hôtellerie et restauration, tertiaire), référents auprès d'organismes partenaires thématisés (formation, santé, handicap, mobilité départementale, nationale et européenne, intérim d'insertion, travail temporaire local et départemental,

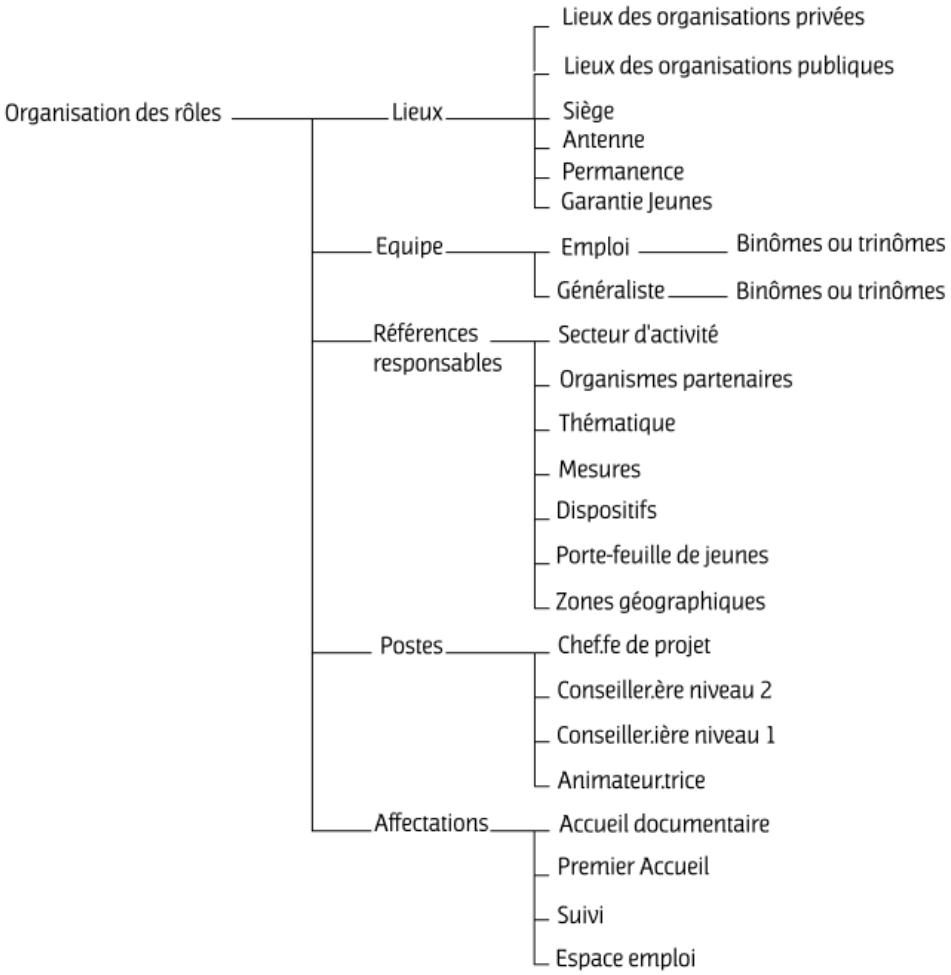
citoyenneté, accès aux droits, droits des étrangers, gestion de budget, loisirs, sports et culture, service civique, technique de recherche d'emploi). Ils peuvent également être référents sur des dispositifs ou des mesures, d'échelles multiples (européennes, nationales, régionales, locales), d'insertion, d'orientation, de formation qualifiante, d'alternance ou de recherche d'emploi (Dispositifs Régionaux d'Insertion Professionnelle, Garantie Jeune, Contrat en Alternance, Prépa-projet, Prépa-avenir, Contrat d'Accès à la Qualification, Compte Personnel de Formation, Parrainage, Délégation de service Pôle Emploi, autres accompagnement contractualisés et non-contractualisés, etc.). Ils sont également référents d'un porte-feuille de jeunes. Les conseillers sont intégrés à une équipe, soit l'équipe "emploi" (traitant toutes les trajectoires relatives à l'emploi et aux projets professionnels), soit l'équipe généraliste (traitant les thématiques de la santé, des mobilités, de la citoyenneté, du handicap, des loisirs, etc.).

Les équipes sont dotées de référents par zones géographiques, dont ils ont la charge et qu'ils peuvent, de manière permanente ou partielle, investir d'événements de type entretien, information collective, forum, ateliers (...), au sein de lieux délocalisés temporaires (Permanences Mission Locale, postes organismes-partenaires, Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville) ou fixe (Antennes Mission Locale, Siège).

Au sein de chaque équipe, différents postes, auxquels sont attachés des rôles et des responsabilités différentes, se côtoient (chef.fe de projet, conseiller.ère de niveau 2, conseiller.ère de niveau 1, animateur.trice).

Chaque mois, les conseillers du siège sont affectés, par la direction, en fonction des besoins structurels, des jeunes et des disponibilités, dans des postes temporaires. La textualisation organisationnelle est la suivante : chaque mois est scindé en demies-journées, multipliées par le nombre de postes auxquels les conseiller.ères peuvent prétendre (accueil documentaire, premier accueil n°1, premier accueil n°2, suivi, espace emploi). Ce texte d'organisation est complété par des inscriptions de plannings sur l'intranet.

Figure n° 40 : Facteurs d'organisation des rôles respectifs



Ensuite,l'horizontalité entre conseillers et les équipes se déploie à travers des temps définis de mise en commun (réunion mensuelle d'équipe, réunion de régulation, temps mensuelle de saisie, commission locale d'instruction de dossiers, etc.) ou d'informalités quotidiennes, avec ses collègues en interne, et à d'autres temps avec les acteurs de dispositifs et de structures partenaires et connexes.

Les méthodes de travail ont ainsi un premier versant horizontal, portant sur l'organisation distribuée, en partie fonctionnalisée, des travaux respectifs entre les conseillers et les équipes d'accompagnement.

1.4.3. Organisation verticale des travaux respectifs et conjoints

La distribution des tâches s'effectuent verticalement entre les sujets agissants d'un même système d'activité et ceux avec lesquels ils inter-agissent. Le point central repose ici sur les statuts respectifs de l'ensemble des sujets agissants par rapport aux horizontalités organisées des travaux respectifs et conjoints du processus d'accompagnement.

Tout d'abord, "l'accueil documentaire" : assuré par un.e chargé.e d'accueil, il s'attache à accueillir, vérifier et orienter les personnes (jeunes, professionnels, partenaires, etc.) vers les personnels compétents et appropriés de la Mission Locale. Un ensemble d'actions y sont réalisées (mettre en conditions d'accès les locaux, surveiller, mettre en condition d'information les personnels accompagnants et les personnes accueillies, traduire intermédiairement les présences et les attentes respectives et conjointes des professionnels et des bénéficiaires, tracer les processus, gérer les bases documentaires informatiques d'entrée, transmettre des notes d'information des bénéficiaires à leurs conseillers référents, etc.). Ces mêmes actions peuvent concourir à des visées d'activité diverses, proches ou éloignées entre elles (informer les personnels, tracer et enregistrer les entrées, sécuriser les accès, etc.). Elles sont étroitement liées aux demandes des personnes et à leur situation (demande d'inscription, notification de rendez-vous, accès à l'espace emploi, participation à des ateliers, etc.). En l'absence de la personne consacrée à "l'accueil documentaire" en temps normal, des conseillers sont inscrits à ce poste selon un planning mensuel, découpé en semaines et demies journées. Ils s'y relaient. Lorsque le jeune n'est pas inscrit à la Mission Locale, le chargé d'accueil lui transmet un document administratif, au sein duquel le jeune pré-remplit un ensemble de champs globaux (identité, logement, famille, formation, mobilité, emploi), qu'il transmettra par la suite au conseiller chargé de son premier accueil individualisé.

Après, se positionne le "*premier accueil*". Il constitue le premier point d'entrée dans le processus d'accompagnement des bénéficiaires. Les "*conseillers généralistes*" (ou "*conseillers de niveau 1*" ou "*conseillers classiques"*) assurent ce temps. Il consiste en

l'inscription administrative du jeune, par le renseignement informatique d'un ensemble de conditions d'existence, telles que mentionnées dans le chapitre 3, 1.2.1.1., mais également le diagnostic liminaire des raisons de la venue du jeune en Mission Locale, des modalités de son orientation vers la Mission Locale ainsi que des premières propositions du conseillers, indexées aux demandes formulées par le jeune (prise de rendez-vous avec conseiller technique avec mention informatique, visite de l'espace emploi, mise en place d'un FAJ d'urgence, etc.). Le « premier accueil » constitue le niveau n°1 du Conseil et Evolution Professionnelle :un accueil individualisé devant aider la personne à analyser sa situation professionnelle et à identifier les moyens susceptibles de permettre son accompagnement, dans des conditions communes à l'ensemble des acteurs du SPRO.

Ensuite, les temps de conseil personnalisé : initial et approfondi. Assuré par un conseiller référent selon les demandes du jeune et son inscription dans le processus d'accompagnement (contractualisé ou non), le jeune et son.sa conseiller.ère enclenchent une multitude d'actions, lors d'entretiens individuels ou lors d'ateliers collectifs thématiques (recherche et consultation d'offres, atelier sur l'alternance, etc.), dont les visées systémiques sont de tamiser les éléments génériques des demandes et de co-travailler, avec le jeune et des partenaires, à l'élaboration de propositions pertinentes, avec plusieurs principes : « *prendre en compte son degré d'autonomie* », « *respecter son initiative, de ses souhaits et son rythme d'avancement de son projet* », coeur du métier des conseillers.

Ensuite, viennent des temps d'accompagnement personnalisé approfondi, sous la forme d'entretien, de stages, de réunion de retour d'expérience, d'ateliers, etc., qui concourent à la mise en œuvre des projets souhaités, conseillés et co-construits.

Se présentent enfin une multitude d'autres temps et situations, de contractualisation, de suivi, de bilans, d'animation, de régulation avec le jeune, ou sans ce dernier, lors de siège, par alternance, à des commissions de référence, à des événements promotionnels, à des réunions de partenariat privé et associatif, etc.

L'activité collective des conseillers en insertion sociale et professionnelle est fortement transitoire, sociale et dispose d'une trajectoire développementale et de positionnements situationnels multiples.

1.4.3. Le travail avec les jeunes bénéficiaires

Le travail de la visée d'activité (favoriser l'insertion sociale et/ou professionnelle des jeunes bénéficiaires) repose sur une forme d'horizontalité de la démarche d'accompagnement global, contractualisée initialement par la confiance réciproque, que les professionnels tentent d'acquérir, puis secondement par une charte d'engagement du conseiller et du jeune, enfin par une contractualisation de l'entrée et du maintien dans un « dispositif » : le Parcours d'Accompagnement Contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie. Cette dernière mise en scène juridique est obligatoire pour la « prescription » postérieure de mesures, telle que la Garantie Jeunes.

Le travail avec les jeunes s'accomplit lors d'événement à séquence relationnelle courte (entretien individuel de premier accueil, de suivi, de documentation, information collective, atelier, forum). 50% du temps de travail est consacré aux événements avec les publics cibles. Le plus souvent en entretien individuel. Les absences plus ou moins fréquentes aux rendez-vous des jeunes qui ne viennent pas fournissent du temps pour discuter avec les collègues en interne, alimenter le système d'information, contacter par téléphone un collègue d'une autre institution pour faire avancer une demande et aborder la situation d'un jeune. En général, les entretiens durent entre vingt à cinquante minutes. L'intervalle entre deux rencontres fluctue entre plusieurs jours, plusieurs semaines ou plusieurs mois. Certains individus ne se présentent qu'une seule fois.

L'entretien, modalité principale non-exclusive de l'Accompagnement Socio-Professionnel, avec le référent-unique (ou un autre conseiller si absence ou réorientation), permet l'individualisation de l'offre de service (dispositifs, mesures, événements). Il articule successivement l'écoute attentive (posture compréhensive et empathique), la co-production

d'une analyse individuelle (appréhension biographique des trajectoires de vie) et environnementale (disposition de moyens), la co-décision des démarches à engager ex ante (au préalable), de leurs modalités et de l'évaluation des acquis pendant (in itinere) et après les faits (ex post). Les notions de "projet", de "parcours" et de "plans d'action" sont au coeur de l'activité : elles la définissent, la sous-tendent, l'organisent et l'orientent. Elles permettent de structurer l'accompagnement entre le "déjà-là" et le "futur souhaité", entre l'existant et l'horizon, dans une dynamique de co-construction ; d'actions ensembles.

Également, les modalités d'accompagnement sont liés aux dispositions permises ou contraintes par les systèmes de règles :

- Antenne Lamballe Terre et Mer : l'accompagnement se déroule uniquement sur rendez-vous et en entretien individuel pour les jeunes connus de la Mission Locale.

- Siège de Saint-Brieuc : l'accompagnement se déroule, soit par rendez-vous de manière individuelle (diagnostic approfondi, suivi, bilan, etc.) ou collective (ateliers thématisés), soit sur le flux pour les inscriptions (jeunes non-connus par la Mission Locale / rôle assuré par un conseiller généraliste en premier accueil), en libre service pour l'espace emploi (animé par un conseiller référent ou une délégation temporaire de poste à un autre conseiller en cas d'absence du référent).

- Garantie Jeunes : l'accompagnement résulte d'un processus d'instruction, de prescription et de validation de projet d'un jeune par son conseiller référent auprès d'une commission se réunissant toute les six semaines. L'accompagnement d'une cohorte Garantie Jeunes dure une année, entrecoupé d'un temps collectif d'une durée de 6 semaines, puis d'un temps individualisé d'une durée maximum de 10 mois. La logique de la relation contractuelle entre la Mission Locale et le jeune bénéficiaire est réactualisé (comme auparavant mis en place dans les dispositifs TRACE et CIVIS). Le dispositif est piloté par des indicateurs de performance.

Les horizontalités et les interventions respectives et conjointes entre le jeune et son conseiller référent suivent également un cheminement processuel, nommé processus d'accompagnement socio-professionnel, tel que mentionné à la figure n°38 ci-dessous, incluant:

- des moments d'accueil et d'écoute (où la posture est empathique et compréhensive), dans divers lieux (siège, antenne, permanence, autres lieux délocalisés) et sous diverses formes (entretien en bureau, entretien dans la rue dans les quartiers prioritaires,, réunion d'information, etc.).

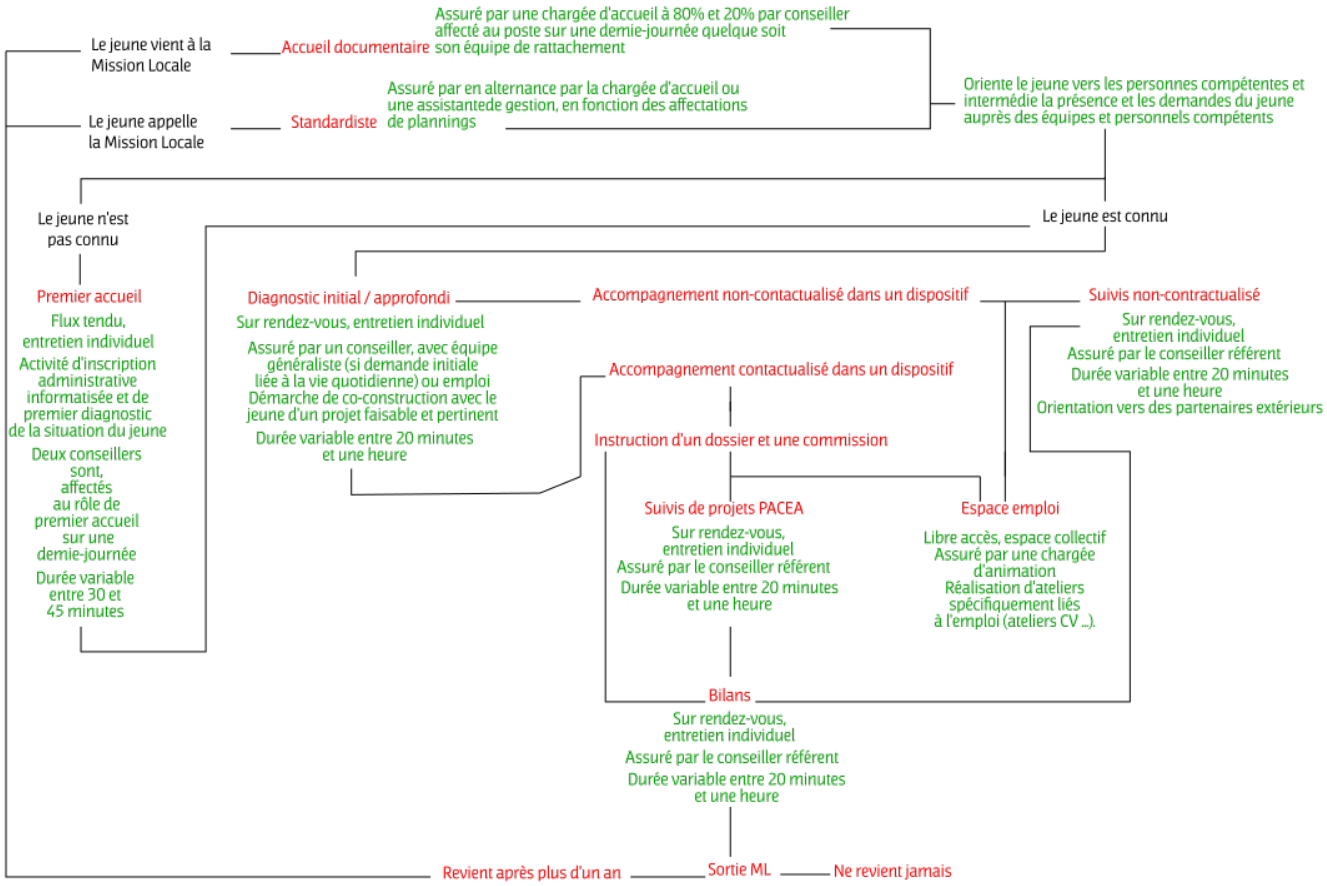
- des moments de diagnostic partagé (forces, faiblesses, capitaux à renforcer, potentialités du jeune et opportunités de l'environnement);

- des moments de projection et de scénarisation (synthèse projet de vie/professionnel, explicitation des objectifs possibles et hiérarchisés, esquisse d'un compromis entre la demande, le possible et le souhaitable) ;

- des moments de contractualisation (négociation du cadre normatif contractuel : engagement respectif et réciprocité jeune – conseiller référent);

- des moments de mise en oeuvre (stages, ateliers, animations, rencontre de professionnels extérieurs, etc.) et suivi (évaluation du chemin parcouru, analyse des écarts avec les projections initiales, ajustement du projet, etc.).

Figure n° 41 : Cheminement processuel restreint d'un jeune et des interventions respectives au sein du Siège de la Mission Locale



Néanmoins, ces interventions ne peuvent s'accomplir indépendamment d'autrui multiples avec lesquels la visée d'activité (construire un projet d'autonomie ou investir le jeune dans une logique de résultats) est travaillée conjointement.

1.4.4. Le travail avec les autres équipes internes, les partenaires extérieurs et les entreprises

Les conseillers en insertion sociale et professionnelle travaillent conjointement avec des autrui multiples pour accomplir leur objet général et leurs sous-objets. Ces autrui prennent la qualité :

- d'**équipes internes**, dont le rôle est de comptabiliser les intrants, les dépenses et les investissements structurels et de dispositifs (responsable financière), de réceptionner les appels, de classer les dossiers et d'administrer les commissions, de gérer les relations avec les entreprises, les facturations et le parc de mobilité (équipe administrative et de gestion), d'administrer le parc informatique, logiciel et de réseau, de référer le traitement des données à caractère personnel, de former et d'assister les personnels dans la saisie informatique, de mettre régulièrement en statistiques les avancées respectives et conjointes en matière d'insertion (informaticien), de management, de représentation institutionnelle et de gestion économique et stratégique de la Mission Locale (équipe directionnelle).

- de **structures tierces**, ayant le statut d'associations à but non-lucratif ou d'entreprises, fournissant des prestations d'insertion, d'accompagnement, de mise à disposition, de formation, d'assistance, (etc.), dans une ou plusieurs thématiques (santé, mobilité, citoyenneté, loisirs, formation, handicap, préventions, emploi, etc.).

Les modalités de mise en relation et en commun sont plurielles. Elles sont tant médiées par des outils (téléphone, mails, post-it, strip d'information, formes diverses, réunions de régulation de dossiers, réunion de régulation de pratiques, commission, entretien, langage spécialisé, etc.), que lors d'informalités quotidiennes. Au sein des structures tierces, les conseillers tentent de créer des référents Mission Locale dans l'ensemble des structures avec lesquelles ils travaillent.

Des lieux suscitent ces travaux conjoints autour de l'accompagnement des jeunes : les « permanences individuelles et conjointes ». Elles permettent, tant de délocaliser l'accompagnement des jeunes dans des formes relationnelles « de rue » (maraude, contact sur points de quartiers, etc.) ou plus institutionnelles (bureau individuel, bureaux partagés, etc.), que de travailler des objets conjoints avec les partenaires présents. Chaque mois 37 demies-journées sont consacrées à l'accompagnement délocalisé, dans divers lieux où

partenaires et conseillers travaillent conjointement l'accompagnement des jeunes, suivis ou non par la Mission Locale (Mairie, Bureau social, Centre communal, Point Information Jeunesse, Centre Médico-social, Zones urbaines Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville). Notons que les accompagnements en Zones QPV, à destination des « *jeunes ghettoïsés* », s'attache à « *remettre de l'humain dans l'institutionnel* », à « *casser les références habituelles de l'entretien, du conseil en bureau et du caractère administratif de la Mission Locale* », « *d'aller vers les jeunes dans des lieux qu'ils connaissent, qui suscitent de la confiance et qui facilitent la mise en relation* » (conseiller Mission Locale).

L'entrée des conseillers sur ces « permanences fixes et en mobilité », repose sur la volonté d'élus et de communes de développer des services d'accompagnement de « leurs jeunes », et sur les actions quotidiennes des conseillers et de leurs partenaires d'animation de leurs relations conjointes.

Notons enfin que « *la relation aux employeurs ne va pas de soi* » pour les Missions Locales : la prospection et le placement ne sont pas considérées comme des dimensions premières de leurs actions. Le travail d'intermédiation des conseillers entre la sphère d'insertion et la sphère productive (mission locale et entreprises), s'opère dans un régime de négociation et d'intéressement des parties en présence, et non d'ajustement de l'offre de travail aux demandes des entreprises : intéresser les employeurs, à travers des variables de responsabilité sociétale (« investir dans la jeunesse », « donner crédit en tant que formateur »), de sécurisation industrielle des recrutements et d'obtention des « talents » et de connaissance des territoires de proximité et d'une forme de public jeune ; intéresser les structures associatives, à travers le partage de l'animation territoire à destination des jeunesses et la mutualisation des profils de jeunes, rentrant dans des critères communs d'intervention.

1.4.5. Regard sur les changements du contexte systémique d'activité de conseiller induits par la mise en œuvre du dispositif Garantie Jeunes

Le dispositif Garantie Jeunes se présente comme passant d'un modèle linéaire d'accompagnement, au sein duquel il s'agit d'amener le bénéficiaire "qui est prêt" dans le monde de l'entreprise, par le biais d'un accompagnement renforcé individualisé, basé sur le traitement des freins à l'emploi par l'entrée "nécessaire" dans un dispositif ou la prescription d'un événement (ateliers de préparation à l'entretien d'embauche, entretien de diagnostic approfondi, etc.) ou d'une mesure (Fond d'Aide aux Jeunes, etc.) à une forme de médiation, étendue à des professionnels divers (de l'accompagnement-logement, des entreprises, des parrains, des aides soignants, des animateurs prévention routière et santé, etc.), avec des logiques d'intermédiation de l'emploi, de mise en situation et d'expérimentation, par le bais d'un accompagnement intégré, global, collectif puis individuel, décloisonné du lieu accueil du conseil (le bureau du conseiller) vers le lieu de l'emploi, de la santé, de la mobilité, etc.

Le contexte systémique d'activité d'accompagnement dans le cadre de la Garantie Jeunes y redéfinit, en terme de :

- **Démarches** : l'accompagnement se déploie dans une logique de "rencontre" entre le jeune et le monde de l'entreprise, par le biais de Périodes de Mises en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP). Également, tout jeune demandeur ne peut intégrer in fine le dispositif. Un processus de sélection, d'intégration et de maintien est mis en oeuvre, suivant des dispositions de procédures, de son repérage (par la Mission Locale ou des partenaires, lors d'entretiens ou d'ateliers collectifs, lors d'un requête informatique i-milo ou lors d'une discussion avec un autre conseiller au sein du jeune considéré, etc.) à sa sortie du dispositif, en passant par l'instruction et la soutenance de sa demande par son conseiller référent lors d'une commission Garantie Jeunes (positionnée toute les six semaines, correspondant au premier temps collectif d'accompagnement), la contractualisation des engagements réciproques, la délivrance d'une aide financière conditionnée par la participation du jeune à son

accompagnement, etc.

- **Méthodes de travail :** les Missions Locales, en tant que service public (de l'emploi) se doivent de respecter le cahier des charges des dispositifs publics prescrits, tout en gardant des formes organisationnelles souples, adaptables et diverses, héritées de trajectoires institutionnelles locales. Un ensemble de pré-requis encadre l'hétérogénéité : la mise en place de locaux dédiés[23], la création de binômes ou trinômes, l'organisation d'un planning collectif de deux mois permettant de travailler par cohortes (renouvelée toute les six semaines), d'une quinzaine de jeunes bénéficiaires, l'articulation d'un accompagnement collectif (dont la charge stabilisée implique un engagement quotidien et fort des conseillers en tant que formateurs) et d'un accompagnement individuel (ajusté aux demandes des jeunes et à leurs situations d'existence au cours de l'accompagnement individuel). Les actes métiers sont donc différents, entre ceux de l'accompagnement collectif qui s'apparenteraient à celui de formateur, et ceux de l'accompagnement individuel, qui s'apparente davantage à celui de conseillers en Mission Locale.

- **Outils** : l'accompagnement débute par une session collective initiale, d'une durée de six semaines, durant laquelle, aux travers d'ateliers et de mises en situations, une pléiade de thématiques seront travaillées (louer un logement, prévenir les risques routiers et les usages de la drogue, préparer un entretien d'embauche), selon une trame ajustée aux spécifiques des demandes des publics accueillis. La participation à ces ateliers est traçabilisé et conditionne l'obtention et le maintien de l'aide financière et sociale. L'accompagnement se poursuit ensuite par un suivi individuel, d'une durée variable de 4 à 12 mois.

- **Références** : la mise à l'emploi n'est pas présentée comme la visée propre du

23 La Mission Locale de Saint-Brieuc a choisi de donner un espace propre à la Garantie Jeunes. Lors de la soutenance de ce Mémoire (juin 2019) des discussions auront déjà été engagées entre la direction de la Mission Locale, les autres structures du bâtiment initiative emploi de Saint-Brieuc (SBAA, AGIR, ALTER, etc.) et les élus de Saint-Brieuc Armor Agglomération (bailleur du bâtiment), pour rapatrier la Garantie Jeunes (et ses salariés ETP) au sein du siège de la Mission Locale (bâtiment initiative emploi).

dispositif Garantie Jeunes, mais plutôt une des modalités au service de son autonomie. L'exercice est celui d'un équilibre quotidien entre la lutte contre la pauvreté et la précarité (Plan Pauvreté, 2019) et une logique d'insertion par l'emploi. Également, les conseillers se présentent en tant que "médiateurs actifs", leurs bénéficiaires en tant qu'"acteurs" de leur parcours d'insertion et les tiers (associatifs, industriels et politiques) en tant que "co-constructeur" de ce parcours. S'oppose ainsi des postures (entre celle d'être un intermédiaire de l'emploi et de l'insertion sociale et celle d'être en extériorité par rapport à ces variables) et des logiques (celle de mettre en situation d'emploi et d'insertion sociale des bénéficiaires et elle de (sur-)planifier et préparer sa mise en "bonnes" conditions).

- **Règles** : comme mentionné sous-chapitre 2.1.3. de la partie 1., les travaux d'accompagnement des conseillers Garantie Jeunes sont contractés dans des dispositions de traçabilité (informatique), de d'évaluation et de justification des financements pluripartite du dispositif et des aides des jeunes bénéficiaires. Ils reposent ainsi sur le respect d'objectifs fixés par la DIRRECTE (financements européen FSE, d'états, région et autres collectivités), établis quantitativement (70 % du financement annuel global), qualitativement (20 % du financement) et de "*reporting*" ou saisie informatique (10 % du financement).

- **Identité(s)** : les composantes du système d'activité de conseiller évoluant (outils collectif, méthodes d'instruction et de contrôle, règles de saisie et dispositions de financement, référence de la "*médiation active*", posture d'intermédiaire, responsabilité, logique (expérimenter plus que planifier l'insertion)) les considérations de communauté de valeurs ainsi que l'identité métier des conseillers évoluent dans un même mouvement (sortir d'une logique de dispositif et entrée dans celle d'intermédiation).

Les transformations systémiques des activités des conseillers en Mission Locale sont ainsi à prendre en considération, afin de comprendre l'arrière-premier plan des travaux respectifs et

conjoints d'accompagnement dans les lieux institutionnels précédemment cités.

1.5. Communauté & identité sociale

L'activité orienté-accompagnement vers l'autonomie du jeune bénéficiaire, est structurée par des valeurs et des conceptions de l'identité-métier. Elles sont travaillées au quotidien sous l'influence de méthodes de travail, d'outils, de règles, de situations, de logiques et d'une trajectoire historique de contradictions.
Elles sont liées :

- aux postures d'action envers et avec des autrui multiples : **intermédiaire**, **coordinateur**, **facilitateur**, **d'explication** (don maîtrisé, encadré, situé), **de négociation** (de la relation contractuelle), **oblative et phatique** (attitude compréhensive et complice), **militante** (défense forte de la spécificité du travail en mission locale. Ils avancent leur vocation et leur souci de l'autre comme éléments centraux de leur travail. Ils sont très attachés à la position de référent du jeune et développent des stratégies de bricolage en vue de les adapter aux jeunes. Ils essaient de rompre avec les systèmes éducatif et d'orientation pour développer leur propre approche dans la relation singulière avec le jeune), **technicienne** (renvoie à des professionnels qui définissent leur professionnalité à partir de leur expertise technique, leur maîtrise des dispositifs, leur capacité à mettre en relation un jeune et un système de réponses et de mesures variées concernant tant la santé, que le logement ou l'emploi), **prescripteur et de placeurs** (dans des dispositifs à partir des demandes et des projets des jeunes).

- à la **nature territoriale** (urbanités, péri-urbanités, "quartiers prioritaires", ruralités).

- à la **qualité institutionnelle du lieux d'activité** (permanence, antenne, siège, garantie jeune, espace-emploi, espace-initiative, bureau conseiller, point information, espace accueil documentaire, etc.).

- aux **logiques d'action** (accompagner des individus dans une visée de performance et selon une logique de coaching, accompagner autrui dans ses aléas transitionnels de parcours (orienter, guider, conseiller), accompagner un individu aux multiples revers existentiels (soutenir, aider, réparer, protéger), etc.).

- aux **modalités relationnelles** (informations collective, atelier, forum, entretien individuel, réunion d'équipe, informalités de couloirs, etc.).

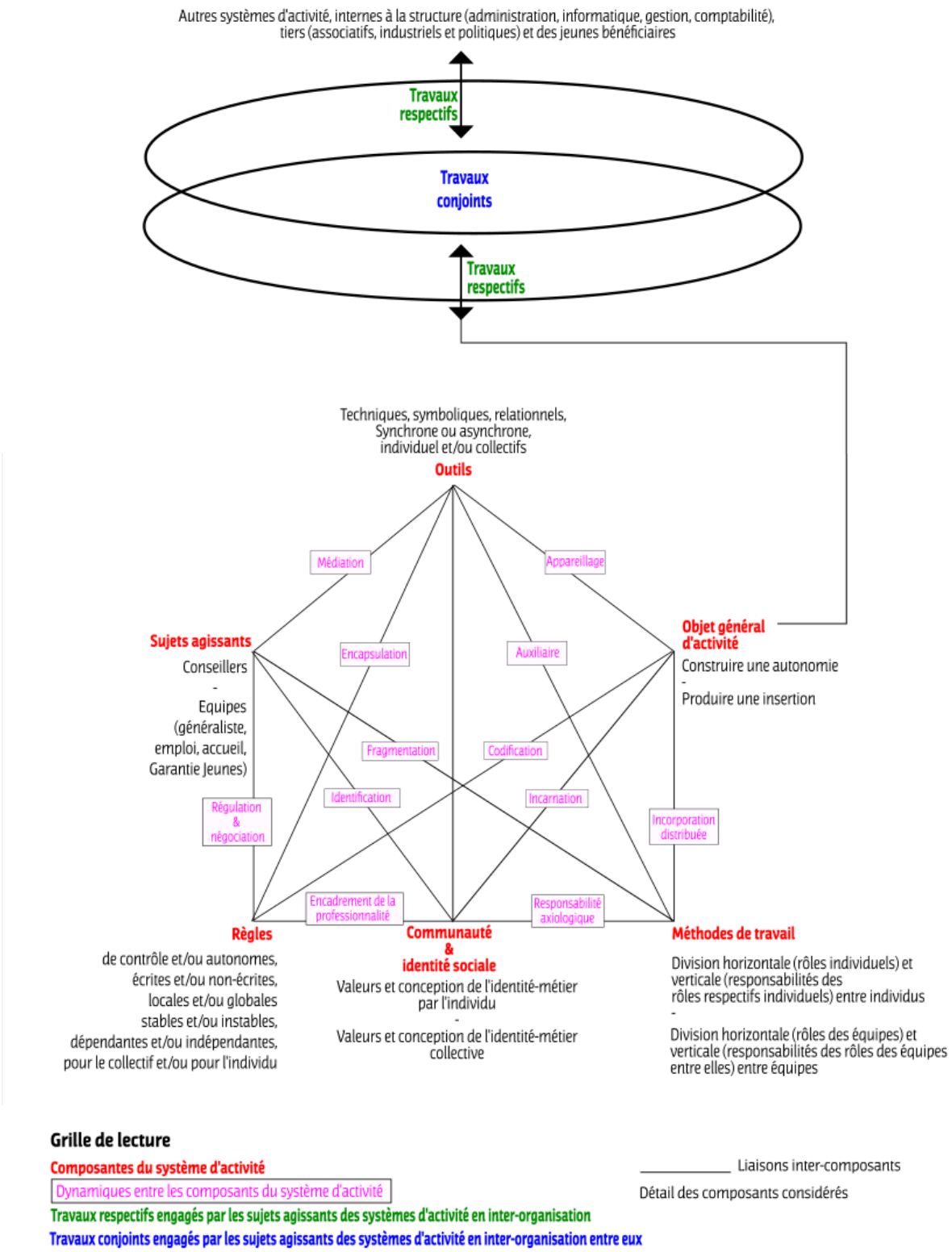
2. CONCLUSION DE CHAPITRE

L'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle se propose comme un système cohérent (cf figure n°42, ci-après), du point de vue de son orientation vers une visée générale productive (elle s'apprécie alors comme un investissement pour le jeune bénéficiaire et s'évaluant comme résultat) ou constructive (elle se réalise dans une forme de co-construction d'un projet d'autonomisation de son porteur devenant acteur de celui-ci et s'apprécie comme enrichissement).

Mais également, il se présente également comme cohérent au regard de ses sujets agissants et interagissant (respectivement et conjointement) par l'intermédiaire d'artefacts médiateurs (situés sur les objets physiques et symboliques pré-existants ou créés au cours du processus d'accompagnement et distribués lors de processus d'élaboration collective sur et entre l'ensemble des acteurs et des agents du processus d'accompagnement : artefacts techniques, symboliques, administratifs, etc.), organisés collectivement au sein d'une division horizontale (distribution de rôles entre individus et équipes, binômes, références partenaires, mesures, thématique et zones géographiques, affectations d'actions et de postes) et verticale du travail (distribution de responsabilités respectives et conjointes des rôles des individus et des équipes : informer, orienter dans le bâtiment, diagnostiquer, renseigner et instruire des dossiers, développer des actions multi-partenariales, veiller à la confidentialité et la bienveillance, etc.), des règles communes (de contrôle/autonomes,

écrites/non-écrites, globale/locales, stables/instables, dépendantes/indépendantes) et de leur identité sociale et communauté (valeurs, postures, logiques d'action, nature institutionnelle du lieu d'activité, modalités relationnelles, nature territoriale, etc.).

Figure n° 42 : Vue systémique restreinte du système d'activité de conseiller en Mission Locale



L'émergence du dispositif européen d'action publique « Garantie Jeunes », expérimenté dès 2015 et généralisé en 2017, a conduit les systèmes d'activité de la Mission Locale, et notamment celui des conseillers, à se dé-re-composer, en suivant les prescriptions définies au sein du cahier des charges et des objectifs, afin de proposer une forme nouvellement cohérente du point de vue de :

- la visée d'activité : construire l'autonomie ;

- des méthodes de travail : processus d'instruction d'un dossier d'entrée, de sélection en commission ; travail en binômes ou trinômes avec un.e chef.fe de projet Garantie Jeune ; articulation d'un accompagnement collectif avec chargé stabilisée et planifiée à l'échelle d'une cohorte (2 mois) et des interventions extérieurs et un accompagnement individualisé avec charge variable ; réaffirmation de l'importance de l'analyse des pratiques d'une cohorte à l'autre et pour l'ensemble des cohortes une fois par an, etc. ;

- des outils : locaux dédiés d'animation collective et d'entretien ; sessions collectives et individualisées ; système de contrôle de la participation à travers une traçabilité des présences conditionnant l'allocation de l'aide financière mensuelle Garantie Jeunes ;

- des références d'activité : positionnement des conseillers Garantie Jeunes en tant que « médiateurs actifs », les jeunes en tant qu' « acteurs » de leur parcours d'insertion et les tiers (associatifs, industriels et autres intervenants) en tant que « co-constructeurs » de ce parcours. En plus de l'accompagnement individualisé, traditionnel des Missions Locales, l'institutionnalisation de l'accompagnement collectif, propose ainsi une nouvelle figure au conseiller Garantie Jeunes, celle de formateur.

- règles : pilotage à travers des indicateurs de performance, suivant les prescriptions annuelles et pluriannuelles d'objectifs (qualitatifs, quantitatifs et de saisie),

encapsulés informatiquement dans l'outil métier i-milo.

Les activités de conseil en insertion sociale et professionnelle sont ainsi marquées par l'historicité politique locale et globale de leur objet de travail (choix politiques, commande sociale et ajustements systémiques locaux), même si ce dernier ne semble pas avoir changé (construire autonomie du jeune) mais également les attentes et les expériences des sujets agissants, les problèmes et leurs traductions contextuelles (les contradictions) existants en eux et entre eux, et constituant le moteur dynamique de l'activité : une activité transitoire, incertaine et à la trajectoire développementale.

Si la modernité a favorisé l'émergence de l'intervention sociale des Missions Locales, elle a néanmoins produit des conditions organisationnelles où l'exercice professionnel est porteur de multiples tensions et de nœuds de contradictions.

CHAPITRE 6 : QUAND LES CONTRADICTIONS ?

Ce sixième et dernier chapitre entreprend l'écologie des nœuds de contradictions, constituant l'arrière-premier plan des activités, de leurs travaux conjoints actuels et de leurs situations, à travers l'analyse réflexive commune entre l'ensemble des éléments précédemment écrits (problèmes locaux, tensions concrètes, élargissements au contexte systémique, cristallisations, productions de nouvelles activités) et les observables issus des ateliers d'intervention développementale mis en place.

1. Noeuds socio-techno-historiques de contradictions du système d'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle

Comme présenté dans le chapitre 3, le concept de « contradiction » (Engeström, 1995), consiste à appréhender la dynamique conflictuelle de l'organisation. Pour les sujets agissants d'un système d'activité (individuel en conseillers et collectifs en équipe), la(les) visée(s) générale(s) de leur activité (construire l'autonomie d'un jeune / faciliter l'insertion des jeunesses des territoires géographiques et professionnels couverts), apparaît d'abord sous la forme de tâches discrètes, de problèmes et d'actions qui se présentent dans le cadre de son activité productive.

Par l'identification (à partir des déclaratifs, d'ateliers et de documentations) et par le reliage (à partir d'une modélisation exhaustive et restreinte) avec le contexte systémique de leur activité, les problèmes se trans-forment en contradictions, positionnées chacune à des niveaux, parfois enchevêtrés, parfois en passerelles. La contextualisation systémique d'un problème en une contradiction, suscite des solutions créative, que les acteurs développent, dans des temps plus ou moins formalisés (réunions, ateliers, « coin de porte »), et généralisent par une structure qualitativement nouvelle d'activité de leur pratique productive/constructive de l'insertion des jeunes.

L'analyse des contradictions que nous proposons de présenter dans ce chapitre se fonde sur

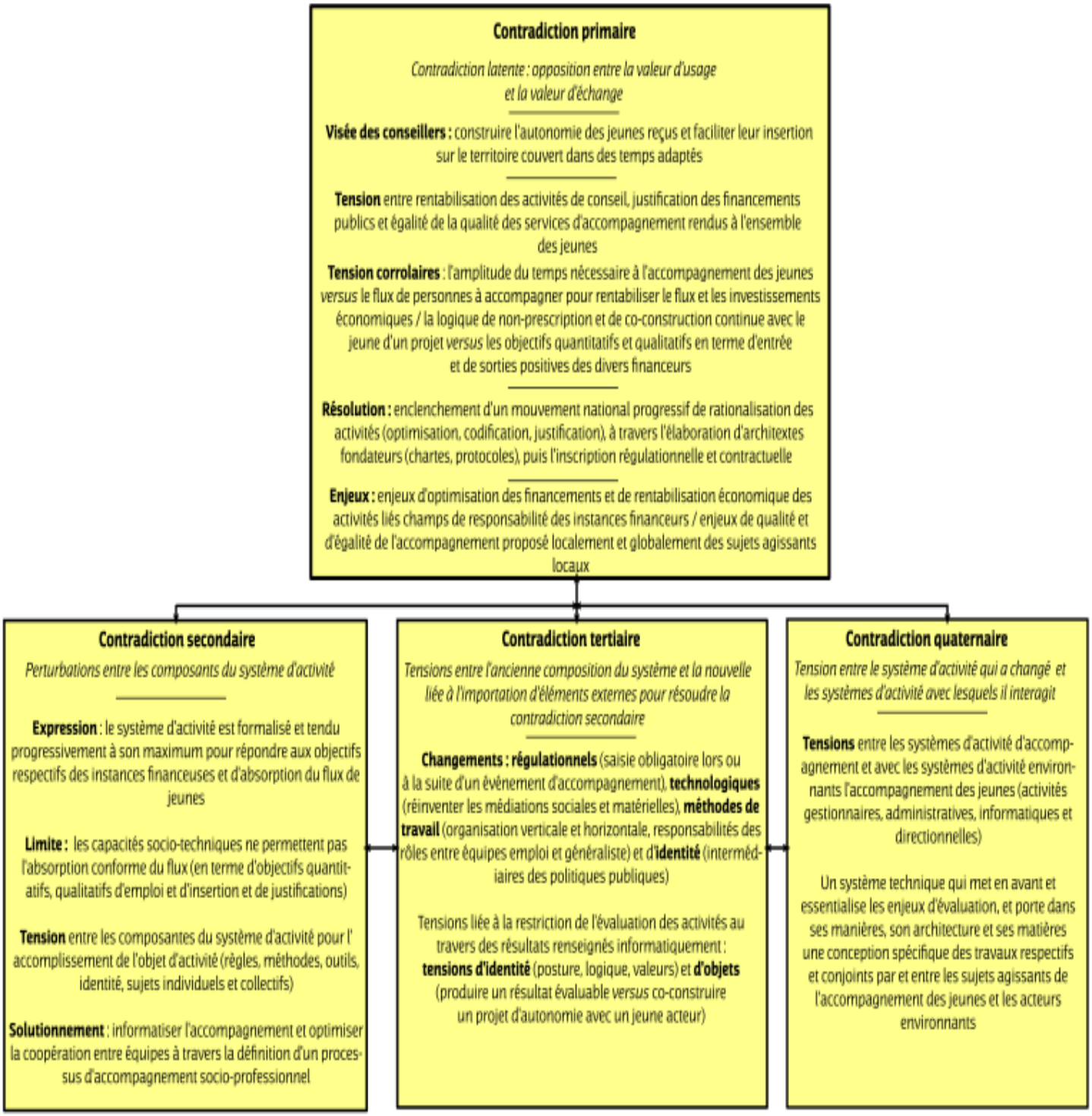
des situations locales et historiques de l'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle. Le nœud identifié n'a pas pour prétention de se déployer sur l'ensemble des facettes locales de l'activité de conseil en Mission Locale, mais il n'a pas l'individualisme du terrain au sein duquel il a été identifié, développé et travaillé.

La majeure partie des contradictions étudiées dans ce chapitre s'inscrit dans le cadre de la rationalisation progressive et de la mise en performance économique des « *activités du social* », initié dès la fin des années 1980, ainsi que de l'équipement informatique des services aux publics, sur des temps équivalents.

La figure n°41 ci-dessous, représente une vue restreinte globale des différents niveaux de contradictions identifiés dans le cadre de l'activité en conseil en insertion sociale et professionnelle dans la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc

Nous nous proposons de détailler chacune de ces strates de contradiction dans les parties qui suivent.

Figure n°43 : Vue schématique des nœuds historiques de contradictions identifiés dans l'activité d'accompagnement des jeunes en Mission Locale



1.1. Contradiction primaire : entre « rentabilisation des activités de conseil et justification des financements » et « égalité de la qualité des services d'accompagnement rendus à l'ensemble des jeunes »

Le niveau primaire de contradiction est latent au système d'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle. Il n'est pas directement manifeste.

Ce niveau possède une dimension socio-économique forte puisqu'il repose sur la tension entre la valeur d'usage et la valeur marchande d'un bien ou d'un service. Il n'est pas l'apanage d'une localité ou d'une globalité, mais l'imbrication de logiques et de dynamiques, constitutives de contextes, parfois en opposition.

Présent à l'ensemble des niveaux de l'activité de conseil en insertion social et professionnelle en Mission Locale, il se donne à voir aux sujets agissants comme des tensions dans la conduite de leurs activités, tout en se présentant comme un phénomène historiquement émergent et systémique.

Le niveau « primaire » de contradiction identifié s'appuie sur les chapitres précédents de ce document, enrichis par les déclaratifs de tensions récoltés lors d'entretien et les autres observables. L'identification proposée n'a pas pour vocation de se proposer comme exhaustive. Elle s'attache plutôt à rendre compte de quelques nouages, pertinents pour les sujets agissants rencontrés.

1.1.1. Accompagner oui, mais d'où, à quel prix et pour quels résultats ?

Dans la chapitre premier de ce document, nous avons vu que l'histoire des Missions Locales faisait date dès les années 1950.

Au fil de réformes successives (Berthoin et Debré en 1959), d'actions de militants de l'éducation permanente et aux groupes de réflexion sur la formation (BASSEPI, CESI, CUCES)

et des demandeurs des entrepreneurs de main d'oeuvre qualifiée, une catégorie sociale est fut formalisée : les « jeunes sans qualifications ».

Les années 1960 verront la mise en visibilité, sous l'égide d'études commanditées pour le IVème plan (GSI, FQP), d'une discontinuité entre le monde scolaire et le monde professionnel, et la constitution des « jeunes connaissant des difficultés d'entrée dans la vie active » comme objet de planification et d'intervention des pouvoirs publics. Les gouvernements Français vont successivement tenter d'endiguer les dé-liaisons naissantes entre les pratiques sociales des jeunes et le monde du travail, et leurs phénomènes corrolaires. L'émergence des *Associations d'Éducation Populaire* (1966) et l'expansion des *Maisons des Jeunes et de la Culture* (passage de 262 MJC en 1960 à 1200 MJC en 1968) pour lutter contre la montée de la violence urbaine et le phénomène des « blousons noirs », et des *Foyers Jeunes Travailleurs*, pour lutter contre la crise du logement et l'exode rural, concours à ces fins.

Pendant les années 1970 de multiples réformes gouvernementales à destination des « jeunesses en difficultés » vont composer l'agenda politique (stages GRANET, CEF, Plan BARRE, Pacte pour l'emploi des jeunes). Néanmoins, le système éducatif, l'orientation, la formation professionnelle et les différents dispositifs existants ne remplissent pas leur fonction de coordination. A la suite des élections présidentielles de 1981, Pierre Mauroy, Premier Ministre du gouvernement François Mitterrand en 1981, met en cause la juxtaposition des offres des systèmes scolaires et professionnels. Dans une lettre datée du 10 juin 1981, il confie à une figure consensuelle le pilotage d'un nouveau dispositif pour traiter les problèmes des jeunes : Bernard Schwartz.

Au total, soixante mesures seront proposées. Pour accomplir cette politique, le rapport imagine la création d'organismes locaux, constituées d'équipes légères et temporaires, dont le mode d'intervention serait fondé sur une approche globale à destination des jeunes sans qualification, grâce à l'action concertée de plusieurs catégories d'acteurs. Le rapport inclue le recrutement de personnels de la fonction publique mis à disposition temporairement aux

Missions Locales (formateur ANFPA, conseiller en formation continue, agents ANPE, éducateurs spécialisés, personnels municipaux, etc.).

Les années 1990 voient l'enclenchement d'un mouvement d'iso-morphisation institutionnelle des Missions Locales. Le réseau se structure, des instances de représentation émergent (CNML, ANDML, CRML, ARDML), une charte de définition du paradigme de l'intervention sociale et professionnelle en Mission Locale est instituée (1990), le champs d'organisation des activités et des structures est esquissé (note technique du CNML de 1991), les premiers programmes nationaux (PAQUE, CFI, APEJ, Exo-Jeunes) et locaux (CEV, CRE, CES) voient le jours, les champs d'intervention respective et conjointe des collectivités pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes est initié[24]. Enfin, la politique législative dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes prendra un nouveau tournant avec la loi d'orientation n°98-657 du 29 juillet 1998, relative à la lutte contre les exclusions, et surtout de l'article n°5 qui crée le programme *TRACE*. Le programme modifie profondément les conditions de l'exercice professionnel et organisationnel, au sens où il impose aux Missions Locales de s'appuyer sur des diagnostics locaux, des partenariats régionaux et locaux et des comités de pilotage inter-institutionnels et de recourir à des opérateurs externes pour lutter contre l'exclusion professionnelle des publics en « grande difficulté ». Conditions d'exercice auxquelles sont associés, des notions aujourd'hui centrales, celle d'objectifs (quantitatifs et qualitatifs) d'entrée dans le programme et de sortie « vers un emploi durable ». Y était considéré alors comme « emploi durable », toute sortie du programme TRACE vers un contrat de travail, hors CES, supérieur ou égal à six mois ou à durée indéterminée (CNML, 2016).

Pour conduire, suivre et ajuster les dotations financières étatiques afférentes, le programme TRACE fut l'objet d'une politique d'équipement informatique des activités d'accompagnement, développées dans le cadre du programme, avec le système *Web TRACE.* Il visait à assurer une remontée des données statistiques d'entrée et de sortie du programme TRACE à la DARES et à la DGEFP pour comparer les résultats réalisés par chacune des

24 Elle débouchera sur la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, inscrivant à l'article 1er de la Constitution, le fait que l'organisation de la République est décentralisé.

Missions Locales d'une Région par rapport aux objectifs fixés au départ pour chaque Région, au moyen d'un conventionnement annuel et d'avenant semestriel.

Les années 2000 marqueront l'inscription protocolaire (protocole 2000, 2005, 2010) et législative (au code du Travail comme Service Public de l'Emploi et de Développement Économique et au code de l'Éducation comme partenaire public régional d'orientation et de développement des formations) des in-formations financières (acteurs et conventions pluri-annuelles d'objectifs), géographiques (zones de couverture des Missions Locales) et politiques (relatives aux compétences, aux territoires, aux statuts et aux responsabilités) des Missions Locales.

Les années 2000 signeront également l'initiation d'un mouvement de rationalisation des activités d'accompagnement, à travers la codification conventionnelle des visées et des modalités d'activité d'accompagnement (convention collective nationale de 2001, cadre commun d'intervention CIVIS), à travers une formalisation du processus d'accompagnement et une dissociation organisationnelle locale, en terme de méthodes de travail, de la variable d'accompagnement professionnelle et de la variable d'accompagnement social (logement, culture, santé, citoyenneté, mobilité, citoyenneté) : les « équipes emploi » verront le jour, marquant l'orientation des Missions Locales vers l'autonomie par l'emploi.

Au niveau de la visée, les tensions qui émergent alors dans le système d'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle peuvent se traduire ainsi :

- pour les instances financeuses de l'époque (État, Région, Département, Communes, Pôle Emploi), leurs enjeux sont liés à leurs champs respectifs de compétence. Pour l' État, il s'agit d'organiser la politique d'emploi à destination des jeunes et son harmonisation territoriale, et plus largement de lutter contre les phénomènes de chômage et de précarité. Pour la Région Bretagne, l'enjeu consiste à organiser les actions qualifiantes et pré-qualifiantes des jeunes, éloignés ou non de la formation. Pour le département des Côtes d'Armor, l'enjeu réside dans l'organisation des fonds

de subsistance et des contractualisation d'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Pour les communes, aujourd'hui regroupées en trois EPCI (Lamballe Terre et Mer, Saint-Brieuc Armor Agglomération et Leff Communauté), l'enjeu est d'animer l'insertion des jeunes à travers la mise en place de Plans Plurinannuels pour l'Insertion et pour l'Emploi. Malgré leurs enjeux respectifs, elles se rejoignent toutes sur celui d'accroître l'insertion sociale et professionnelle des jeunes âgés de 16 à 25 ans (pour lutter contre le chômage, pour augmenter la scolarisation, pour réduire la précarité juvénile, pour dynamiser des territoires), selon les configurations d'accompagnement les plus efficaces et optimales d'un point de vue économique, à savoir privilégier la mise « rapide » à l'emploi « durable » et la minimisation des actes métiers qui ne concouraient pas à ce parcours linéaire (ce qui, comme nous le verrons, participe, pour les accompagnateurs, aux tensions ressenties entre objectifs de rentabilisation économique des investissements multi-niveaux et objectifs de qualité et d'égalité dans l'accompagnement des jeunes, qui ne sont pas toujours compatibles).

- Pour les structures locales, dont le financement est indexé sur la satisfaction des objectifs quantitatifs et qualitatifs d'entrée et de sortie de programmes et de dispositifs (européens, nationaux, régionaux et locaux), faisant l'objet de financements, inscrits dans la cadre du nouveau cadre commun de contractualisation (PACEA), la croissante du nombre de jeunes accompagnés représente une manne financière non-négligeable. A titre d'exemple, la Mission Locale du Bassin d'Emploi de Saint-Brieuc, fonctionnait en 2018, selon une totalisation des subventions pluri-partites annuelles à hauteur d'un million neuf cent mille euros pour un total de 3198 jeunes, dont 1420 jeunes nouvellement accueillis, 1778 déjà suivis en parcours d'accompagnement contractualisé, dont 533 entrées de jeunes en PPAE, 31 entrées en Parrainage, 179 entrées en Garantie Jeunes sur 333 présents sur la période, 87 entrées en CAQ et 46 entrées en PEC.

De cette montée en puissance des logiques de rentabilisation économique et

d'intensification du flux de jeunes à accompagner, de nouveaux problèmes de régulation des manières et des manières individuelles et collectives d'accompagner vont se poser, relativement aux capacités des organismes locaux, soulevant ainsi des questions d'optimisation des moyens (règles, méthodes, outils) de travailler l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.

De cette nécessité de réguler les pratiques locales et nationale d'accompagnement ont résulté des démarches de standardisation, tant au niveau des réglementations – qu'il fallait harmoniser avec la DGEFP et les instances représentatives du réseau national des Missions Locales – qu'au niveau technologique, avec la mise en place de nouveaux systèmes techniques, à même satisfaire les objectifs et d'optimiser les coopérations entre accompagnateurs, et à même de soutenir l'intensification du flux des jeunes à accompagner.

1.1.2. Mise en tension des sujets agissants individuels et collectifs

Au niveau des systèmes d'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle, l'accomplissement d'une égalité et d'une qualité du service d'accompagnement et la « rentabilisation économique de l'intervention sociale et professionnelle » est centrale pour les acteurs rencontrés, individuellement interrogés ou collectivement pris.

Pour les conseillers, l'enjeu consiste à respecter leurs rôles individuels respectifs et conjoints horizontalement définis entre eux, par des référentiels-métiers hétéronomes et des régulations locales (références de mesures, de territoires, de structures tierces, etc.), et les rôles horizontaux et verticaux des équipes. Ces régulations de statuts (conseiller niveau 1, chef de projet, etc.) et de rôles (accompagnement-santé, accompagnement emploi-industrie, etc.), localisées ou globalisées, écrites ou non-écrites, stables ou instables, dépendantes ou indépendantes, ainsi que les textes de référence (charte, protocole, modèle d'accompagnement socio-professionnel), régissent les façons dont doivent être mises en œuvre les activités de conseil en insertion sociale et professionnelle, pour tenir les engagements en matière d'égalité et de qualité du service d'accompagnement rendu.

Ce double objectif de rentabilisation et d'égalité/qualité du service d'accompagnement peut s'exprimer comme suit :

- En tant qu'acteurs du service public de l'emploi et de la formation (depuis 2005), les conseillers ont une responsabilité de service public. Ils sont soumis aux réglementations nationales en vigueur et aux réglementations intérieures à la Mission Locale, notamment en terme de méthodes de travail de l'accompagnement, d'enjeux de qualité, d'égalité et de performance (efficacité et efficience) de l'intervention sociale et professionnelle (à destination des jeunes, des acteurs du territoire dans leur secteur de référence, entre équipes, etc.). En tant que sujets individuels et que sujets collectifs (Équipes, Mission Locale), ils sont ainsi responsables de leurs rôles et des enjeux susmentionnés qui les traversent.

Comme le souligne une conseillère que nous avons rencontré :
« *Tu n'auras pas le même rôle que tu sois un conseiller de l'équipe emploi ou un conseiller généraliste. Au sein d'une équipe, on a pas tous et toutes le même rôle. T'es responsable d'un secteur d'activité ou d'un pôle du social, d'un territoire de référence, de mesures. T'es aussi responsable d'un porte-feuille de jeunes à accompagner, c'est important de ne pas l'oublier.* [..] *Mais en même temps on est tous responsables les uns des autres, car on sait tous qu'il y a de l'argent derrière, et sans argent pas d'actions, pas de permanences, et au final pas de Mission Locale »*

Un autre conseiller ajoute :
« *C'est compliqué parce que tu dois en même temps satisfaire la demande du jeune et tu as des objectifs au-dessus de ta tête. On peux pas à l'avance dire combien de temps va durer tel ou tel accompagnement. On peux faire des estimations, mais dans la majorité des cas, ça ne colle pas et heureusement »*

Pour les conseillers, des tensions d'objets se profilent alors : entre une visée générale productive, appréciant l'accompagnement comme « un investissement » pour le jeune

bénéficiaire et s'évaluant comme un résultat, permettant de répondre d'objectifs, et une visée générale constructive, se réalisant comme une co-construction d'un projet d'autonomisation de son porteur devenant acteur de celui-ci et les structures tierces comme partenaires, et s'appréciant comme un enrichissement « prenant du temps ».

« *On entend tout le monde parler de co-construction, c'est pas faux, même si la prescription n'a pas disparue. On peux pas dire que l'on prescrit tout le temps mais en même temps on peux pas dire que l'on co-construit tout le temps* » (conseillère ML).

Des tensions corollaires traversent les accompagnateurs : entre l'amplitude du temps nécessaire à l'accompagnement égal et de qualité des jeunes *versus* le flux de personnes à accompagner, par conseillers, par équipes et par Mission Locale, pour rentabiliser le flux et les subventions publiques. Mais également, entre la logique de non-prescription et de co-construction continue avec le jeune d'un projet adapté, socle des valeurs fondatrices (égalité, écoute et co-construction), *versus* les objectifs et les conditionnements de financement en terme d'entrées, de sortie et de durabilité, des divers financeurs.

Avec l'augmentation du flux de jeune, les structures financeuses réclament une gestion optimale, faisant l'objet de suivis consultables, avec la justification de limiter les écarts et de disposer de trajectoires d'accompagnement optimales. Elles proposent ainsi un idéal d'accompagnement, finalisé par l'accès à l'autonomie sociale et professionnelle et le maintien dans celui-ci de la personne. Pour les conseillers, l'enjeu consiste alors revêtir des actions satisfaisant un certain nombre de conditions (égalité, qualité, rentabilité), respectant un certain nombre de modalités (accueillir, écouter, diagnostiquer, projeter, contractualiser, mettre en œuvre, suivre), permettant l'obtention de résultats conformes. Or, il arrive un point de saturation au-delà duquel les capacités d'accueil et de prise en charge des jeunes par les équipes et les conseillers mettent en difficulté la gestion « conforme » et tracée, du flux global et des accompagnements individuels.

1.2. Contradiction secondaire : perturbations des composants du système d'activité d'accompagnement

La contradiction secondaire résulte de la contradiction primaire. Elle est liée aux conditions systémiques historiques dans lesquelles les conseillers évoluent. Elle s'exprime à travers des perturbations conflictuelles, dans le déroulement de l'accomplissement d'une visée d'activité (construire l'autonomie du jeune).

1.2.1. Optimiser l'absorption du flux

L'augmentation du nombre de jeunes accueillis en Mission Locale et l'émergence de dispositifs nationaux centrés sur l'autonomie vers l'emploi, a conduit la direction de la Mission Locale de Saint-Brieuc, dès l'obtention de sa certification en tant qu'acteurs du Service Public de l'Emploi en 2005, à subdiviser l'accompagnement en moments d'accompagnement (accueil documentaire, « premier accueil », diagnostic initial, diagnostic approfondi, suivi), à spécifier la territorialisation de l'accompagnement (permanences dans les communes et les quartiers, antenne dans l'EPCI de Lamballe Terre et Mer) et l'organisation des rôles (lieux, équipes, références responsables, postes et affectations), et à inscrire les fonctions de saisie informatique (alors sur le progiciel Parcours 2) dans le registre de responsabilité individuelle et collective des conseillers.

Le système d'activité de conseiller en insertion sociale et professionnelle est progressivement formalisé, spécifié et tendu, à l'échelle locale, pour répondre aux objectifs respectifs des instances financeuses et d'absorption du flux des jeunes. Or, les capacités spatiales et socio-techniques ne permettent pas l'absorption « conforme » du flux (tant en terme d'objectifs de rentabilité qu'enjeux de qualité du service d'accompagnement rendus).

Également, de nouveaux enjeux politiques émergent : par soucis de simplification et d'harmonisation du réseau de l'insertion sociale et professionnelle[25] et des offres de services,

25 Circulaire DGEFP n°2005-09 du 19 mars 2005 relative à l'insertion professionnelle des jeunes et l'aménagement du réseau

les Permanences d'Accueil Information et Orientation (PAIO) un processus de fusion avec les Missions Locales en engagé. Également, la DGEFP présente à la même période un projet de « *création d'un cadre commun d'évaluation et de suivi des activités d'accompagnement* », qui aboutira à l'implémentation de Parcours 3 en 2010 et la définition de Contrats d'Objectifs et de Moyens en matière d'Insertion Professionnelle des Jeunes (COM IPJ) et de Convention Pluriannuelle d'Objectifs (CPO).

1.2.2. Saturation des lieux, des manières et des matières renseignées

L'intensification des enjeux de résultats qualitatifs et quantitatifs et du flux de jeunes à accompagner conduit à une saturation des activités d'accompagnement et de leurs lieux. Comme nous l'avons vu l'entretien est une des modalités principale de l'accompagnement socio-professionnel, puisque c'est en cet espace-temps que l'écoute, le diagnostic personnalisé et la co-construction se propose. Or, l'augmentation du nombre de jeune engendre une saturation du nombre d'entretiens, et des actes métiers de renseignement associés, ce qui entraîne des retards pour l'accueil d'autres jeunes et un centrage sur ces espaces-temps au détriment d'autres. Ce manque de capacité d'accompagnement est liée, d'une part aux possibilités d'accueil de la structure d'accompagnement (siège, antenne, permanence), en terme d'espace, de ressources humaines, et d'autres part aux renseignements conformes et à la justification que chaque accompagnement oblige.

Un des solutions trouvées fut d'optimiser spatialement et processuellement l'accompagnement des jeunes, comme précédemment cité, avec l'organisation des rôles, des responsabilités individuelles et collectives et l'allocation de temps codifiés (45 minutes d'entretien de suivi, 30 minutes en premier accueil, etc.). Néanmoins, cette rationalisation des territoires, des rôles, des responsabilités et des temps de l'accompagnement, renforce la pression et les tensions entre les règles, les enjeux (d'égalité, de qualité et de performance), leurs valeurs et leurs méthodes de travail.

« *Être CISP* [Conseiller en Insertion Sociale et Professionnelle] *c'est savoir écouter, donner*

considération et co-construire l'autonomie du jeune que l'on reçoit. Après, on écoute avec un temps défini et des objectifs. On doit savoir écouter, mais aussi orienter l'échange pour qu'il soit pertinent, qu'il permet de co-construire quelque chose. […] *On essaye d'harmoniser le temps du jeune et les objectifs de temps et de résultats. A l'époque c'était pas simple, on a du changer nos méthodes de travail pour s'adapter aux demandes* »

La saturation des capacités d'accompagnement des sujets individuels (conseillers) et collectifs (équipes) est également liée à la part de la plus en importante d'actes métiers devant être consacré à la « saisie informatique ».

Dans la configuration initiale du système d'activité de CISP (année 1980-1998), les actes de renseignement était effectués de manière scripturale, classés dans des dossiers jeunes en format papier. Nous avons vu que pour accompagner l'augmentation du flux de jeunes, la prégnance des enjeux de rentabilisation économique de l'intervention sociale et professionnelle, les actes métiers ont intégré, de plus en plus, des formes de renseignement et de justification, écranisées avec l'arrivée de *WEB TRACE* (1998 - 2001), remplacé successivement par *Parcours 1* (2003 - 2005), de *Parcours 2* (2005 - 2010), de *Parcours 3* (2010 - 2015), puis exacerbée aujourd'hui par *I-Milo* (2015 - aujourd'hui).

L'informatisation de l'accompagnement a principalement permis de soulager, partiellement, le problème de la justification des accompagnements entrepris. Or, l'espace informatique initial accordé à l'écriture « free-text » des conseillers posait problème, dans l'enjeu d'élaboration d'un cadre commun national d'évaluation des accompagnements et des services rendus. Les suites logicielles *Parcours* s'orienteront progressivement vers une réduction des espaces libres et l'ordonnancement des manières dans des capsules de manières pré-définies.

Les problèmes de capacités et de rentabilisation, et leurs corollaires en terme d'optimisation de l'accompagnement et de la justification, ont ainsi conduit les décideurs à chercher une solution (en terme de règles, de méthodes et d'outil) permettant de résoudre ces problèmes.

1.3. Contradiction tertiaire : informatisation administrative des activités d'accompagnement

Selon Yrjö Engeström, la strate « tertiaire » de contradiction prend forme lors de l'importation de nouveaux éléments dans le système d'activité, en vue de résoudre les tensions issues de la seconde state de contradiction. Nous portons ici notre attention sur la manière dont les acteurs du système d'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle s'attachent à résoudre leurs tensions secondaires, par l'introduction de nouveaux éléments dans leurs pratiques.

Pour répondre à l'augmentation du nombre de jeune à accompagner et pour résoudre les problèmes de saturation socio-technique des accompagnements et des justifications, les choix se sont orientés vers (non-exhaustivement) :

- des **changements régulationnels internes** : faire du « premier accueil » un temps exclusivement consacré à l'enregistrement administratif du jeune / établissement d'un nombre journalier référence par conseiller à suivre (3 jeunes le matin, 4 jeunes l'après midi) / saisir informatiquement soit, à la suite de l'entretien, soit pendant ce dernier, les événements produits (conseil, orientation, etc.) / mise en place d'un temps mensuel consacré à la saisie informatique (3^{e} Jeudi matin du mois) / suivre les cahiers des charges du processus d'accompagnement socio-professionnel (accueil individualisé, conseil personnalisé, accompagnement personnalisé)

- des **changements technologiques** : tel que mentionné dans le chapitre 5 de notre étude (partie 1.2.1.2), dans des soucis de mémoire, d'évaluation et de conduite « ordonnée » des événements, l'archi-texte lexical et processuel d'activité est encapsulé dans l'archi-texte informatique d'I-Milo en un ensemble d'écrans et de modules renseignables (dossier informatisé du jeune, portail conseiller, module de dispositifs, module de partenaires, module de fiches explicatives, module co-traitance, etc.).

- des **changements spatiaux** : la « *taille critique et rentable* » du réseau des Missions Locales a conduit, en parallèle de la loi NOTRe de 2015, à une rationalisation territoriale des interventions des Missions Locales. Le positionnement des permanences est revu pour être conforme à une zone de captation. Également, pour répondre à l'augmentation du nombre de jeune à accompagner et aux enjeux d'harmonisation des services publics, sur la même période (2014), le siège de la Mission Locale de Saint-Brieuc et l'antenne de Lamballe s'installeront dans de nouveaux locaux, selon le modèle des Maisons de service aux publics. Le siège intégrera un bâtiment, intitulé « espace initiative emploi », sous la responsabilité de Saint-Brieuc Armor Agglomération, incluant des services associatifs et communaux d'accompagnement sociaux et professionnels (AgirABCD, Armor Emploi, CIBC, AGIR, ALTER, GEIQ 22, Mission Insertion Emploi, Union Régionale des Entreprises d'Insertion). L'antenne de Lamballe intégrera le bâtiment Penthièvre « Espace Lamballe Terre et Mer », sous la responsabilité de l'EPCI Lamballe Terre et Mer, incluant lui aussi des organismes d'accompagnement social et professionnel divers

- des **changements méthodologiques** : saisie informatique obligatoire continue, renforcement de l'équipe-emploi, développement d'un espace-emploi propre à la Mission Locale, accomplissement du cahier des charges de la Garantie Jeunes (méthodes d'accompagnement collectif / accompagnement individuel, démarche de médiation active, posture d'intermédiaire, locaux et équipe affectée à la Garantie Jeunes), du PACEA (cadre contractuel commun) et du Conseil en Evolution Professionnelle (processus d'accompagnement en trois niveaux).

Ces changements ont été initié dès 2014. Ils se sont accélérés en 2015, sous l'égide de plusieurs mutations précédemment cités :

- Arrivée d'un cadre contractuel commun d'accompagnement (PACEA), remplacement du dispositif CIVIS par le dispositif Garantie Jeunes intégré au PACEA et indexation d'objectifs qualitatifs (20 % du financement) et quantitatifs (70 % du financement) d'entrée et de sortie et d'objectifs de saisie (10 % du financement)

- Loi NOTRe de rationalisation du maillage territorial du réseau des Missions Locales
- Remplacement de *Parcours 3* par *I-MILO* : les manières d'accompagner, les matières d'accompagnement et les objectifs sont encapsulées et balisées informatiquement, délimitant ainsi, de façon beaucoup plus rigide, le cadre dans lequel les activités d'accompagnement s'accomplissent.

Ces solutionnements tertiaires sont à l'origine de nouvelles tensions. Elles s'expriment à l'échelle de l'ensemble du système d'activité entre sa composition nouvelle et sa composition antérieure.

L'identité sociale n'est pas épargnée. Elle est sous le feu de tensions entre la satisfaction de résultats, les exigences de renseignement informatique des actions conduites (conseil, information, entretien, orientation vers un partenaire, etc.) et le socle fondateur de valeurs (« *être-à-côté de* » au lieu de « *faire à la place de* »). Les conseillers tentent au quotidien de concilier les enjeux de rentabilité économique et l'impératif axiologique d'instaurer une approche relationnelle qui laisse une place importante à l'imprévisibilité, à l'incertitude des existences et des projets.

« *La Mission Locale s'est institutionnalisée, nous aussi avec. En tant que conseiller, on fait de plus en plus d'administratif, on renseigne, on prescrit mais aussi on essaie de co-construire. C'est vrai que l'on va voir les partenaires, on se déplace pour des actions, mais lorsque l'on est avec le jeune, on intermédie sa demande dans notre bureau, on la travaille ensemble, on essaie de construire un projet, même si notre offre de service s'est de plus restreinte.* […] *On est à côté du jeune, tout en essayant de ne pas faire à sa place, on accompagne, on n'assiste pas.* […] *Tu vois, on a des objectifs fixés par la direction et les financeurs, du coup on se positionne comme on peux, en fonction de si on est en premier accueil, en accueil doc, en suivi, en atelier, etc. »* (conseillère emploi).

Un ensemble de posture nous a été qualifié (« intermédiaire des politiques publiques», « écoutant », « coordinateur », « facilitateur », « militant », « technicien », « convoyeurs de

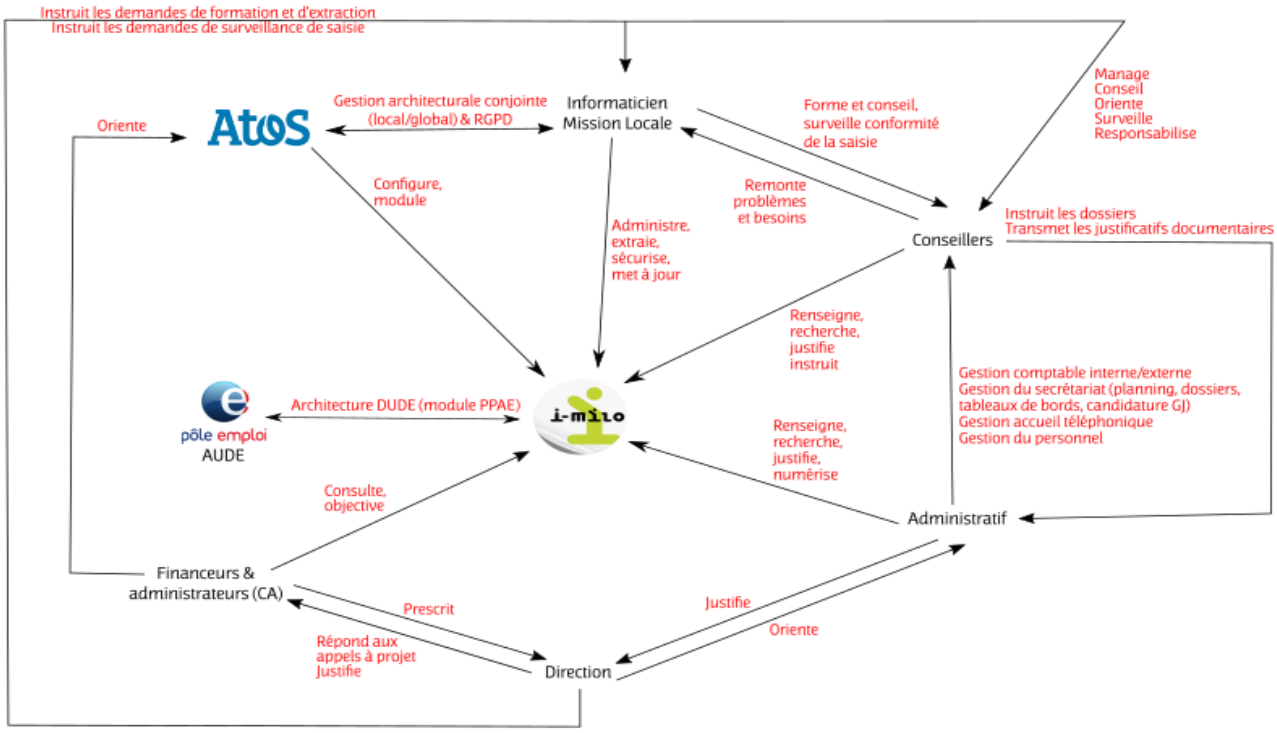
fond », « placeurs », « passeurs », « libéraux »). Toutes témoignent d'un caractère labile, fluide, en constante redéfinition et à la trajectoire développementale, impliquant des responsabilités individuelles d'ajustement pertinent au regard des situations formelles (premier accueil, accueil documentaire, suivi, ateliers, etc.) et quotidiennes.

1.4. Contradiction quaternaire : reconfiguration des systèmes d'activité, tensions entre nouveaux systèmes d'activité et systèmes d'activité environnants

La strate « quaternaire » de contradiction prend forme à travers les tensions qui émergent entre le système d'activité qui a changé (conseiller en insertion sociale et professionnelle) et les systèmes d'activité environnants, entretenant des relations de travail conjoint.

Lors de l'implémentation de l'outil informatique *I-MILO* l'environnement socio-technique des activités conjointes d'accompagnement interne à la Mission Locale s'est reconfiguré comme suit (figure n°44).

Figure n°44 : Environnement socio-technique des activités conjointes d'accompagnement interne à la Mission Locale à la suite de l'implémentation d'I-Milo



La schématisation n°44 se limite aux reconfigurations au sein de la Mission Locale à la suite de l'implémentation de l'outil informatique i-milo, telles qu'elles nous ont été décrites par les acteurs rencontrés.

Le travail de l'accompagnement des jeunes mobilise une foule d'acteurs dont les travaux respectifs et conjoints sont organisés comme des systèmes d'activité en interaction. Bien que les conseillers puissent écouter, diagnostiquer et co-construire un projet d'autonomie avec un jeune, ils ne peuvent pas le faire sans un minimum de coordination avec les autres équipes, issues de leur système d'activité (équipe emploi, généralistes, Garantie Jeunes) et environnantes (équipe administrative, personnel informatique, équipe directionnelle, structures tierces, etc.). De la même façon, il n'y aurait pas de travail pour système d'administration s'il n'y avait pas d'équipes internes et tierces à administrer. Pourtant, malgré leur étroite dépendance, le fait est qu'ils ne font pas partie d'un système d'activité unique, mais qu'ils représentent les intérêts, les motivations et les visées qui se chevauchent de plusieurs systèmes d'activité en interaction. Autrement dit, il s'agit du travail conjoint de sujets interdépendants agissants en interaction, au travers de différents « *objets frontières* » (Vinck, 2009). Intermédiaires, ils peuvent devenir « fontières » lorsqu'ils sont équipés d'éléments qui rendent possibles la constitution d'une équivalence entre des mondes hétérogènes ; qu'ils disposent d'une infrastructure d'équivalence, permettant la circulation d'une visée à l'autre et le travail conjoint concerné.

Plusieurs frontières de travail conjoint sont reconfigurées, sous l'égide de la seule implémentation d'un outil technique (I-Milo) ou d'une disposition méthodologique (équipe Garantie Jeunes). Également, ces frontières ne viennent pas en remplacement des anciennes, mais s'y combinent, parfois par enchevêtrement.

- **Inter-opérabilité des artefacts**

Selon la théorie de l'activité, les outils (technologiques, cognitifs) sont des artefacts qui opèrent une médiation entre le sujet et sa visée d'activité. Les technologies utilisées dans

l'accompagnement et dans d'autres systèmes d'activité (administration, informatique, etc.) ont été développées au sein de chaque système d'activité, et par conséquent, elles ne semblent, en surface, pas vraiment faites pour être utilisées en coordination des différentes organisations de l'accomplissement d'une visée commune. Par exemple, les conseillers (sur-)utilisent les supports papiers (cahiers de rendez-vous, bloc de prise de note lors d'entretien, fiche de prescription de dispositifs, etc.), ce qui, pour eux, est adapté à l'activité de conseil, de part l'écranisation faible de la relation qu'ils induisent. A l'inverse, pour suivre la conduite des activités et des entrées, des parcours et des sorties de dispositifs et assurer une gestion comptable, l'équipe administrative (sur-)utilise les outils informatique de classeurs, qu'ils renseignent manuellement. En conséquence, auparavant, lorsque l'équipe administrative souhaitait obtenir des informations biographiques ou de parcours générales ou spécifiques, les conseillers devaient exécuter sous des formats convenables, pour l'équipe administrative et de conseillers, les informations demandées. L'arrivée des outils informatique d'accompagnement, jusqu'à sa forme actuelle *I-Milo*, a permis d'appareiller les travaux conjoints d'instruction, de suivi et d'extraction de données entre équipes susmentionnées. Néanmoins, l'écrit garde respectivement, pour les conseillers une fonction d'écran approprié et de mémoire d'activité (archivées dans chaque bureau dans des espaces de stockage, pour les personnels administratifs, de recueillir et de compléter les justificatifs et les informations non-saisies ou non-saisissables informatiquement. Il consolide également les capacités d'agir conjointement entre individus et équipes, alors que le système informatique i-milo les phagocyte.

Ces nouvelles créations technologiques ne remplacent ainsi pas les anciens systèmes (écriture, archivage, justification papier, etc.), mais elles s'y ajoutent, cela signifiant une augmentation de la diversité des sujets individuels qui utilisent des technologies multiples, mais se rejoignent autour d'une technologie prescrite (i-milo).

- **Frontières de la responsabilité**

La responsabilité est ici envisagée, tant comme une obligation (impliquant alors des

sanctions), que lorsque qu'une personne applique ou contourne des règles. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, une cascade de règles participe de l'activité d'accompagnement. Avec l'arrivée d'*I-Milo*, certaines se sont rendues, plus ou moins visibles, par leur encapsulation informatique, dans la matière (i.e règle de saisie documentaire) et/ou dans son architecture de manière (i.e archi-textes de financement, objectifs qualitatifs, quantitatifs et de saisie).

Au fil des changements de travail, il est ainsi utile d'analyser dans quelles mesures les dimensions de règles sont impactées : entre les règles et l'outil (encapsulation), entre les règles et les méthodes (responsabilité du rôle individuel et collectif d'équipe), entre les règles et l'identité sociale (encadrement de la professionnalité), entre les règles et l'objet (codification), entre les règles et les divisions du travail (permission/sanctionnement/responsabilité).

- **Division du travail**

Dans le chapitre 5, nous avons identifié les différentiations verticales (statut) et horizontales (rôles respectifs) au sein du système d'activité de conseil en insertion sociale et professionnelle. Les modifications du contexte systémique d'activité reformule les divisions propres d'un système d'activité, mais également les divisions conjointes entre des systèmes d'activité en interaction. Elles peuvent participer à réévaluer les responsabilités des fonctions des sujets interagissants. Par exemple, auparavant, pendant la période *Parcours 3*, l'instruction du conseiller d'un dossier Fond d'Aide aux Jeunes n'était disponible qu'en format papier pour la consultation externe. Aucune obligation de numérisation ne lui était attachée. Aujourd'hui, en cas de validation de la demande, à la suite de la commission d'attribution, l'événement informatique n'est valide (demande FAJ accordée) qu'en cas de numérisation dans les champs appropriés de la documentation afférente d'instruction et de validation. Cette documentation est numérisée par la personne (conseiller, assistant administratif) de la Mission Locale siégeant à la commission. Le rôle est assurée alternativement, d'une semaine à l'autre et en fonction des disponibilités respective, soit par le conseiller référent ou une

assistante administrative délégataire. Le rôle particulier de saisie informatique de documentation spécifique est respectivement re-définie et conjointement partagé par une technologie conjointe (i-milo), entre deux systèmes d'activité (conseiller, administratif).

Il porte ainsi d'intérêt d'identifier les conséquences des changements d'artefacts sur la division du travail au sein et entre des systèmes d'activité en interaction, mais également de rendre compte des points de contestation qui surgissent alors, révélant ainsi les conceptualisations respectives des objets partagés.

- **Identité sociale**

Comme mentionné au chapitre 5, les composantes de l'identité sociale sont multiples au sein d'un même système d'activité et entre leurs environnants avec lesquels ils interagissent, source de tensions entre les différentes communautés d'activités intra- et inter-systémiques. Ces communautés ne sont pas statiques, elles se développent. Entre équipes et entre sujets d'une même équipe ou d'une équipe différente, nous avons observés, que même si toutes semblent disposer d'une infrastructure commune de valeurs, elles apparaissent, sinon s'opposer, plutôt rentrer en compétition non-dite, en référence à des positionnements différentes dans le champs de l'accompagnement, de posture distantes et de résultats, ayant des niveaux d'évaluation divers (travailler à l'obtention d'un permis de conduire ou d'une couverture maladie *versus* travailler à obtenir un contrat de professionnalisation). Également, les lieux dans lesquels s'effectuent l'accompagnement semble s'inscrire dans un mouvement analogue : en effet, lors des ateliers d'intervention développementale, il nous a été rapporté que « *ne travaillant pas au même endroit, on a peut être les mêmes valeurs en apparence, mais on les concrétisent pas de la même manière* » (atelier n°1, phase n°1.1. diagnostic libre).

Il porte ainsi d'intérêt d'identifier les mémoires collectives développées au cours du temps dans les communautés d'activité respective et d'activité conjointe ; leurs rôles dans l'apprentissage et le dés-apprentissage pour répondre d'un niveau de contradiction et leurs influences dans le changement d'autres pôles respectifs et conjoints d'activité.

2. CONCLUSION DE CHAPITRE

Par la mobilisation du concept de contradiction d'Engeström, nous nous sommes attaché à tisser un des multiples nœuds des dynamiques socio-historiques et économiques des activités de conseil en insertion sociale et professionnelle en Mission Locale, afin de cerner les enjeux et les transformations associés aux mouvements de rationalisation et d'informatisation des activités susmentionnées, initiés le début dès années 1990.

L'intervention sociale et professionnelle en Mission Locale a connu des transformations continues, accélérées, intensifiées et des temps transitoires dans le contexte contemporain de modernisation de l'action publique territoriale des acteurs de l'insertion et de lutte contre la précarité des jeunes.

Nous avons identifié que la contradiction primaire qui agite le système d'activité de conseiller, repose sur une tension entre :

- la **montée en puissance des enjeux d'évaluation, de justification et de rentabilisation des investissements économiques** dans les activités d'accompagnement et dans l'offre de service de leur structure (dispositifs, mesures)
- l'**affirmation des champs de rôle et de responsabilités des différentes instances financeuses** :

  - enjeux d'organisation de la politique d'emploi, d'organisation territoriale et de lutte contre la précarité et le chômage des jeunes pour l'État ;

  - enjeux d'organisation des actions qualifiantes et pré-qualifiantes des jeunes pour la Région Bretagne ;

  - enjeux de responsabilité de contribuer à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes titulaires du Revenu Solidaire d'Activité, du Fond d'Aide aux Jeunes et/ou du Contrat Unique d'Insertion dans le secteur marchant et non-marchant, pour le Département des Côtes d'Armor ;

  - enjeux de mettre en œuvre des Plans Pluriannuels pour l'Insertion et pour l'Emploi pour les EPCI de Saint-Brieuc Armor Agglomération, de Lamballe Terre et Mer et de

Leff Communauté ;

- enjeux d'articulation du Conseil en Evolution Professionnelle et du Conseil en Insertion Professionnel, pour Pôle Emploi, à travers le projet d'articulation des services, des systèmes techniques et des interventions territoriales (pour des jeunes conjoints âgés entre 16 et 25 ans et pour les poursuites de l'accompagnement au-delà de 25 ans).

- Les **enjeux de qualité et d'égalité de l'accompagnement**, proposé par la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc aux jeunes de son territoire d'intervention, et de sa globalisation à l'échelle du réseau national.

Pour répondre à ces enjeux divers (responsabilités de résultats, de qualité, performance et rapidité du service rendu), la solution trouvée fut celle d'engager un mouvement de rationalisation des activités, dans la finalité d'en faire un service public harmonisé, puis de monter d'un cran en optimisant techniquement les coopérations entre systèmes d'activités et le suivi des résultats des activités d'accompagnement. L'équipement informatique des règles arriva à son paroxysme lors du déploiement national d'I-Milo en 2015 ; sur la même période d'arrivée d'un dispositif (Garantie Jeunes) et d'un cadre contractuel national, aujourd'hui centraux dans l'indexation des subventions étatiques sur les résultats de structure.

Les activités d'accompagnement, leurs travaux respectifs et conjoints d'objets avec d'autres systèmes d'activité environnementaux de l'accompagnement des jeunes, s'en sont vu encapsulées dans des règles de matière (items, modules et points renseignables) et de manière (saisir, inscrire, prescrire), certaines elles-mêmes inscrites dans l'architecture informatique de l'outil.

Ces changements historiques participent d'une intrication nouvelle entre les composants du systèmes d'activité de conseiller en insertion sociale et professionnelle : entre les règles et les outils (mouvement d'encapsulation), entre les règles et les méthodes (responsabilité de

tracer et de fluidifier les traces à chaque temps d'accompagnement), entre les règles et l'identité (encadrer la professionnalité, à travers une charte, des protocoles et des programmes CEP et insertion-emploi), entre les règles et l'objet d'activité (apprécier l'activité à partir de ses résultats et plus comme enrichissement), entre l'outil et l'objet d'activité (appareiller l'insertion), entre des sujets agissants et des règles (négocier continuellement en fonction des situations des jeunes et du flux des impositions) et entre l'identité sociale et des méthodes (responsabilité axiologique fondatrice et impératifs actuels d'organisation du flux).

Conclusion générale

1. APPRENTISSAGES

Il nous est possible, à l'issue de ce manuscrit, d'en retracer la trajectoire analytique comme suit.

En premier temps, nous nous sommes efforcés d'engager une socio-biographie de notre objet concret, afin d'en décrire l'arrière-premier plan, dans sa trajectoire propre d'évolution socio-historique, au travers de la myriade de moments d'information et de représentation qui le caractérise, des années 1950 aux orientations actuelles (chapitre 1). Cela nous a permis de montrer comment l'espace « Mission Locale », les activités qui s'y déploient et leurs inter-relations, ont progressivement été équipées d'un ensemble d'intérêts, d'enjeux, de système techniques, de matières et de manières réglées d'être-à-côté des usagers et d'être aux collectifs d'activités, de façon à tendre vers toujours plus d'optimalité, de codification, de maîtrise et de rentabilité. Le champs de l'intervention socio-professionnelle publique se propose alors comme contredit historiquement en plusieurs strates, marquées par un processus de rationalisation des activités et des inter-relations.

Pour poursuivre cette première conclusion, nous nous sommes attachés ensuite à re-situer les composantes juridiques, politiques et financières de notre objet concret (chapitre 2). Nous en avons retiré des enseignements multiples, tant relatifs aux phénomènes à l'oeuvre, qu'aux enjeux structurateurs (qualité, égalité, rentabilité, justification).

Ayant esquissé les contours historiques et politiques de notre objet concret, nous nous sommes efforcés, dans un second temps (chapitre 3), de spécifier les objets scientifiques existants ayant tenté de saisir l'objet concret choisi. Parmi les travaux qui se sont saisis du phénomène d'accompagnement au sein des Services Public (de l'Emploi), et notamment des Missions Locales, l'entrée-activité fut privilégiée, sous plusieurs registres conceptuels. Certains portaient leur intérêt sur l'historicité du phénomène (Camberlain, Divay, Labbé, Paul, Riot), d'autres s'attentionnait pour les significations données par les acteurs à leurs activités et inter-relations (Bregeon, Poirier), pour les processus d'invention

organisationnelle, de compromis et de transaction (Bertaux, Bernardi, Bournel-Bosson, Giuliani, Payet, Schleret), ou pour les recompositions concrètes de formes et des identités (Astier, Berbesson, Castel, Couronné, Demailly, Glasman, Mégévand, Rayou, entre autres). Nous avons identifié qu'au-delà de la variété de concrets qu'elles ont interrogé et de postures qu'elles ont revêtit, ces études présentaient des éléments de convergence dans la conceptualisation des activités des accompagnateurs en Mission Locale : l'activité d'accompagnement était conçue comme située et continue et comme étant l'objet de négociations, d'encadrements et d'incarnations multiples.

Après avoir spécifié les objets scientifiques existants, nous nous sommes adonné à la construction théorique de notre objet concret, en présentant, successivement, les orientations ethnographiques permettant de saisir l'activité comme un « concept intégrateur », puis le cadre conceptuel principal [C-HAT] et périphérique [ACO] permettant d'interroger les compositions d'activité et les travaux conjoints, sous un version historique et processuel. Nous avons ainsi posé notre objet scientifique, lequel consistait à saisir les nœuds de rationalisations historiques comme participant de contradictions des activités d'accompagnement et des travaux conjoints. Pour cela, nous avons revêtit la définition de la notion de « rationalisation » proposée par Jean-Luc Bouillon : « *un triple processus intégré d'optimisation, de codification et de justification des activités, se matérialisant au travers de rapports sociaux et économiques, de la relation de pouvoir et de différentes formes de régulations sociales par lesquelles se coordonnent les activités humaines* » (2009 : 7). Puis celle de Yrjö Engeström, considérant les contradictions comme des processus de transformation, naissant de la mise en contexte systémique de tensions, primairement latentes, et de leurs résolutions par strates.

Dans le chapitre 3, nous avons entrepris de construire notre objet de recherche comme un hybride, impliquant une méthode de saisie, d'analyse et une démarche propre de constitution. Pour débuter, nous avons retracé la toile d'inscription de notre recherche, et les méthodes et les matières mobilisées pour nous acculturer, plus en avant, de notre objet concret. Ensuite, nous avons rendu compte du chemin de problématisation de notre objet

d'étude, en le replaçant succinctement dans la mosaïque de phénomène auxquels il participe. Précisant ainsi notre unité d'analyse choisie, nous avons posé notre question de recherche : **Comment les acteurs de l'accompagnement en Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc travaillent-ils respectivement et conjointement leur(s) objet(s) d'activité, historiquement tendus sous formes de nœuds de contradictions et de tentatives de résolution ?**

Parce que le contexte systémique historique d'une activité transitoire est complexe à saisir, et qu'il regorge en son sein de visibilités et d'invisibilisations, nous avons ensuite présenté nos choix méthodologiques, incluant quatre formes de recueil (ethnographie classique, ethnographie audiovisuelle, verbalisation et intervention développementale), certaines imprévues, d'autres détournées, toutes induites et dé-calquées par les contingences des situations rencontrées.

Sur la base des apports théoriques et méthodologiques ainsi constitués, nous avons proposé, dans une troisième et dernière partie, d'entreprendre l'écologie socio-technique des concrets étudiés, puis de nous intéresser aux tensions à l'oeuvre dans le système d'activité d'accompagnement et avec d'autres systèmes d'activité environnants.

Cette entreprise de dénouement socio-technique (chapitre 5), nous a conduit à conclure l'activité d'accompagnement en Mission Locale comme un système se présentant comme cohérent, du point de vue de son orientation vers une visée générale productive (elle s'apprécie alors comme un investissement pour le jeune bénéficiaire et s'évaluant comme résultat) ou constructive (elle se réalise dans une forme de co-construction d'un projet d'autonomisation de son porteur devenant acteur de celui-ci et s'apprécie comme enrichissement).

Elle se manifeste également comme cohérente au regard de ses sujets agissants inter-agissant avec des autrui multiples, par l'intermédiaire d'artefacts médiateurs (situés sur les objets physiques et symboliques pré-existants ou créés au cours d'un processus

d’accompagnement et distribués lors de processus d’élaboration collective sur et entre l’ensemble des acteurs et des agents du processus d’accompagnement : artefacts techniques, symboliques, administratifs, langagiers, etc.). Ces artefacts sont organisés collectivement au sein d’un division du travail, de manière horizontale (distribution de rôles entre individus et équipes, binômes, références partenaires, mesures, thématique et zones géographiques, affectations d'actions et de postes) et verticale du travail (distribution de responsabilités respectives et conjointes des rôles des individus et des équipes), des règles communes (de contrôle/autonomes, 166 écrites/non-écrites, globale/locales, stables/instables, dépendantes/indépendantes) et de leur identité sociale et communauté (valeurs, postures, logiques d'action, nature institutionnelle du lieu d'activité, modalités relationnelles, nature territoriale, etc.).

Nous avons également identifié de récentes formations d’activité, liée à l’émergence du dispositif Garantie Jeunes, ayant conduit les systèmes d’activité de la Mission Locale, et notamment celui des conseillers, à se dé-re-composer, en suivant les prescriptions définies au sein du cahier des charges et des objectifs nationaux.

À l’aune du concept de « contradiction », nous avons tenté, dans le chapitre 6, de retracer les logiques socio-historiques du système d’activité d’accompagnement en Mission Locale, à travers l’analyse réflexive de la socio-biographie présentée lors du premier chapitre, la socio-politique détaillée lors second et les observables récoltés (déclaratifs et traces diverses). Ceci afin de rendre compte des (en-)jeux, des justifications et des tensions associées à la rentabilisation du travail d’accompagnement et à son équipement, successivement, dans des plans, des règles, des systèmes techniques et financiers, des postures, des identités, des méthodes et des manières de travailler, respectivement et conjointement, une visée conjointe d’accompagnement (construire l’autonomie).

Par une revue des strates de contradictions et de leur enchevêtrement historique, nous en conclurons du développement de facettes successives de l’activité d’accompagnement, tant par une mise en tension latente de son objet général, par une contraction des liaisons entre

les composants, que par une trans-formation des manières de travailler conjointement avec d'autres systèmes d'activité et, par là même, d'équiper des infrastructures d'équivalence.

2. LIMITATIONS ET DILEMMES

Ces conclusions ne sont pas sans réveiller un certain nombre d'insatisfactions, de limitations et de dilemmes, à grande majorité méthodologique et temporel qui mériteraient d'être retravaillé.

Concernant les « ateliers d'intervention développementale », nous avons observé une réelle complexité à travailler symétriquement et de manière cohérente, avec une trentaine de personne à chaque séance, sur les situations concrètes d'accueil des jeunes, les actions individuelles des sujets et les contextes systémiques (historiques) d'activité (centraux et environnants) qui les investissent. Plusieurs dilemmes et difficultés méthodologiques les ont traversé.

Tout d'abord, celui de travailler au développement d'activités et l'apprentissage sur et pour le long terme, à travers une revue de tensions, leur liaison au contexte systémique et la formulation collectivement convenue de solution, *versus* les pressions effectives (du temps, des administrateurs et de la qualité de service intermédiaire) pour résoudre, dans le court terme, des problèmes de planning des équipes, le départ du directeur adjoint vers la direction d'une autre Mission Locale et les conditions organisationnelles du déplacement de l'accueil documentaire dans un nouveau lieu et le rapatriement des locaux de la Garantie Jeunes dans ceux du Siège de la Mission Locale.

Ensuite, celui d'appliquer des conceptions habituellement acquises à la résolution des problèmes et des tensions (échange avec la direction ou ajustement de coin de porte) et la recherche chronophage de nouveaux concepts pour les activités et pour leurs devenirs.

Le dilemme enfin, entre le plan et le modèle visionnaire, tel qu'il fut formalisé en

« protocoles », les itérations situées des dispositions de manière et de matière et les demandes d'application concrètes immédiate.

Néanmoins, nous avons remarqué que le forum le plus approprié pour développer un nouveau concept pour des activités, en permanence conjointe et en certains temps respectives, et pour favoriser la capacité des acteurs à développer une nouvelle forme d'activité – dans le cas présent des ateliers, pratiquer l'accueil dans les lieux de la Mission Locale – n'est pas une communauté professionnelle – uniquement composée de sujets agissants du système d'activité central (i.e chargée d'accueil, conseiller, etc.) - mais une communauté d'acteurs engagés dans des activités équivalentes et environnantes d'objets. Ce que nous avons essayé de mettre en œuvre avec le concours de sujets agissants proches (équipes conseillers, chargée d'accueil) et environnants (équipe d'administration, d'informatique et de direction).

Nous espérons toutefois que cet effort – par delà les limitations et dilemmes ici tracées – aura su ouvrir de nouveaux horizons analytiques : d'abord en affirmant – souvent implicitement, parfois explicitement – l'intérêt de lier les temps et les formes de phénomènes ; ensuite, en saluant par elle un champs scientifique de perspectives.

3. PERSPECTIVES

Nous souhaitons ici faire état de plusieurs perspectives de prolongement de ce travail. Ces dernières concernent à la fois les possibilités d'approfondir les analyses aux regards des changements futurs annoncés, au niveau ministériel et au niveau local, mais également les horizons de développement méthodologique et conceptuel.

Le premier prolongement porteur d'intérêt à l'issue de ce travail, est relatif aux notions d'« activité» et de « situation », et notamment à leur assemblage concret. *Quand une activité ?* Interroger les localités et les temporalités d'une activité, et par là même, la manière dont une visée fait situation, conduit à ne plus considérer le terme même d'activité

comme un phénomène stable, aux frontières nettes et positives, mais plutôt comme une "*qualité relationnelle*" (Leonelli, 2005) assumant une multiplicité ontologique (Moll, 1999).

Il s'agit ainsi, dans la lignée des travaux de Jérome Denis (2019), d'identifier dans chaque ici et maintenant, "ce qui compte" comme "activité" et symétriquement, "ce qui ne compte pas" comme "activité", plutôt que d'imposer une définition essentialiste de ce qu'est, de ce que n'est pas ou de ce que devraient être ces notions. En effet, les inscrire dans une forme initiale de définition, même que partiellement définitive, engage une certaine écologie du travail visible et invisible, puisqu'elle précisément l'opération qui organise la variété des visées.

En d'autres termes, il s'agit d'être attentif aux manières concrètes dont ces ontologies sont énactées (Woolgar, Neyland, 2009) ; sont autorisées ou interrompues à une actualité. Plutôt que faire le tri entre les "bonnes" et les "mauvaises" définitions des notions d' « activité » et de « situation », il importerai de comprendre comment se distribuent ces positions et comment elles s'équilibrent. L'enjeu sera ainsi pour nous, moins de nous demander : « *Qu'est-ce qu'une activité ?* », mais de repérer « Quand une activité ? » (Engeström, 1990 : 189), et symétriquement, « quand un travail conjoint entre activité permises », afin d'explorer par là même les conditions précises qui mènent à la stabilisation des principaux critères de permission - ou d'invisibilisation - à la situation d'une visée.

La situation d'activité peut ainsi être appréhendée comme un état politique effectif de mises en formes (visibles / invisibilisées, légitimées / illégitimées, autorisées / non-autorisées) dans lequel un système d'activité et ses conjoints se trouvent, à un moment de leurs contradictions respectives et conjointes. Il convient ainsi de faire l'archéologie.

Le second prolongement qui serait intéressant porte sur les méthodes d'observation multi-modale dont une activité fait situation. L'objectif serait ici de rendre visibles, consultables et discutables, au moyen d'une production audio-visuelle (film, webdocumentaire, pièce de théâtre, etc.), les traces de situations d'activité, observées et

observables sous plusieurs angles simultanément : l'expérience d'enregistrement, la conduite d'entretien « à chaud » sur un temps succinct à la suite de l'enregistrement, sur un temps un peu plus long, en amont et à la suite de la proposition d'enregistrement, etc. L'idée est ainsi de comprendre les points de temps des activités prises pour objet d'étude, par des moyens multi-modaux.

Dans la continuité de notre travail, il porterait d'intérêts d'étudier les changements, annoncés par le Ministère du Travail par l'intermédiaire de la DGEFP et validé au niveau régional par la DIRECCTE. Ils portent sur la réorganisation du système de subventionnement des Missions Locales, dans le cadre de la stratégie et de la programmation pluriannuelle de performance des Missions Locales (2019-2022)[26], incluant le support de conventionnement pluriannuel d'objectifs (CPO) entre l'État et les Missions Locales. Cette stratégie nationale porte plusieurs ambitions :

- un **enjeu de gouvernance** par la coordination renforcée impulsée par l'État des différents financeurs des Missions Locales pour la fixation « cohérente » des attendus et objectifs portés en faveur de l'insertion des jeunes sur les territoires ;
- un **enjeu d'offre de services** par la « *différentiation réaffirmée et accentuée* » (cf note 26) de l'offre de service des Missions Locales à destination des jeunes et des entreprises s'appuyant sur les travaux menés par le réseau des Missions Locales et retranscrit dans le cadre national de référence de l'accompagnement global ;
- un **enjeu de présence territoriale** par la structuration du mode d'intervention des Missions Locales en tant que réseaux (régions, intercommunalité, national), mais également par le biais d'une « *coopération renforcée avec les autres services publics de l'emploi, parmi lesquels Pôle Emploi* » ;
- un **enjeu de performance** dans les objectifs fixés et les moyens apportés dans le cadre du PACEA, et notamment de la Garantie Jeunes (nombre d'entrée, de présence, de positionnement, de sortie, statistiques « en moustaches », etc.).

Il s'agit ainsi, d'ici Janvier 2020, de passer de la logique actuelle d'objectifs d'emploi

26 Instruction N°DGEFP/SDPAE/MAJE/2019/89 du 16 mai 2019 relative à la Stratégie pluriannuelle de performance des Missions Locales pour la période 2019-2022.

homogène – pour et entre chacune des Missions Locales d'une même région – à un classement par groupes nationaux de niveau de satisfaction des objectifs et d'orientation thématique des objectifs satisfaits, avec une orientation plus que jamais prononcée vers celles de la formation professionnelle et de l'emploi. L'allocation de subventions étatiques à chaque Mission Locale sera alors basée sur l'accomplissement d'objectifs, référés selon 10 indicateurs – aujourd'hui au nombre 225 -, inscrit au sein d'une Convention Pluriannuelle d'Objectifs, définissant un positionnement sur une « boite à moustache ». Le temps d'allocation sera changé : il passera d'un subventionnement annuel conventionné (une extraction i-milo par an) à un conventionnement annuel avec avenants d'allocation mensuelle (douze extractions i-milo par an). Également, aujourd'hui si les objectifs annuels (qualitatifs, quantitatifs et de reporting) ne sont pas respectés, la Mission Locale concernée risque jusqu'à une réduction de 5 points de son financement étatique pour l'année suivante. En 2020, le capital risque de réduction du subventionnement sera établi à un maximum (selon les indications DGEFP) à 10 points d'un mois à l'autre.

Il porterait d'intérêt d'étudier les nouvelles strates de rationalisation des activités, telles qu'elles sont (sous-)tendues dans les textes et des formes de justification, mais également d'identifier les réponses organisationnelles locales et des réseaux des Missions Locales.

De nouvelles tensions (contraction temporelle de satisfaction des objectifs et appareillage informatique des objectifs *versus* qualité et épaisseur temporelle de l'accompagnement d'un jeune), dans la lignée de celles précédemment identifiées, vont apparaître et/ou réactualiser celles déjà constitutives de la composition des activités d'accompagnement et des inter-relations en Mission Locale et avec des systèmes d'activité « partenaires », faisant ainsi le nid de nouveaux nœuds de contradictions.

ANNEXES

0. Tables des matières

INTRODUCTION : FORMES – HISTOIRE – COMMUNICATION

UN PROJET DE RECHERCHE MÊLANT DES ENJEUX SOCIAUX, POLITIQUES, ÉCONOMIQUES ET THÉORIQUES

ARCHITECTURE DU MÉMOIRE

PARTIE 1

HISTOIRE ET IN-FORMATIONS ORGANISATIONNELLES DE L'OBJET CONCRET

CHAPITRE 1 : SOCIO-BIOGRAPHIE DE L'OBJET CONCRET

1. ENTRE ÉCOLE ET ENTREPRISE : LES PRÉMICES DES MISSIONS LOCALES

- 1.1. Début des années 1960 : une politique d'éducation permanente 19-20
- 1.2. Milieu des années 1960 : la constitution de la catégorie des "jeunes sans qualification" 20-21
- 1.3. Fin des années 1960 : la stratégie étatique d'organisation des temps 22
- 1.4. Années 1970 : visibilité accrue du phénomène et mise en place de mesures de formation continue 22-24
- 1.5. Septembre 1981 : le rapport Schwartz et ou la jeunesse comme affaire d'État 24-26

2. DE L'EXPÉRIMENTATION À L'INSTITUTIONNALISATION DES MISSIONS LOCALES

- 2.1. Années 1990 : l'institutionnalisation naissante des missions locales : Charte, Représentations Nationales et Mille-feuille de dispositifs d'insertion des jeunes 27-32
- 2.2. Années 2000 : poursuite de l'institutionnalisation et consolidation des dispositifs d'insertion 32-36
- 2.3. Orientations actuelles 36-42

3. CONCLUSION DE CHAPITRE 43-46

CHAPITRE 2 : COMPOSANTES GÉOGRAPHIQUES, POLITIQUES ET FINANCIÈRES DE L'OBJET CONCRET

1. IN-FORMATIONS GÉOGRAPHIQUES DES RÉSEAUX NATIONAUX ET RÉGIONAUX DES MISSIONS LOCALES

1.1. Composition nationale du réseau des Missions Locales 48-50

1.2. Composition régionale du réseau des Missions Locales

1.2.1. Les chiffres clés du territoire de région Bretagne 51-53

1.2.2. Les territoires d'intervention des Missions Locales de la région Bretagne 53-56

1.2.3. Le territoire d'intervention de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc 56-58

2. IN-FORMATION ÉCONOMIQUE DES RÉSEAUX NATIONAUX ET RÉGIONAUX DES MISSIONS LOCALES

2.1. Institutions et formes de financement des activités des Missions Locales

2.1.1. Forme pluripartite de financement des Missions Locales : Etat, conseils régionaux et départementaux, EPCI et communes, Pôle Emploi, FSE 59-60

2.1.2. Zones de couverture des financements et conditions d'obtention 61-62

2.1.3. Conditions spécifiques liées au dispositif Garantie Jeunes 62-64

2.2. Diagramme des emplois en Mission Locale 65-69

3. LE MODÈLE POLITIQUE DES MISSIONS LOCALES

3.1. Forme juridique des Missions Locales 69

3.2. Forme d'organisation de la gouvernance et de l'animation du réseau des Missions Locales : les composantes du partenariat de régulation 69-74

3.3. Les dispositifs nationaux et régionaux des Missions Locales 75-77

4. NÉBULOSITÉ DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT 76-77

5. CONCLUSION DE CHAPITRE 77-80

PARTIE 2

CONSTRUCTION THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'OBJET CONCRET

CHAPITRE 3 : PENSER LES PROCESSUS ORGANISANTS AU PRISME DE LA THÉORIE HISTORICO-CULTURELLE DE L'ACTIVITÉ

1. LE CARRÉ DE L'ACTIVITÉ 82-83

1.1. Les inspirations ethno-méthodologiques : "cognition située" et "cognition distribuée"

1.2. Le situationnisme méthodologique, ontologique et technologique : les apports de Jacques Therreau

2. LA THÉORIE HISTORICO-CULTURELLE DE L'ACTIVITÉ

2.1. L'activité et ses flèches

2.1.1. Strates hiérarchiques et (sous-)objets 83-86

2.1.2. Cheminement conceptuel des théoriciens russes de l'activité 86-90

2.1.3. Le concept de contradictions 91

2.1.4. Les enchâssements de contradictions 91-93

3. OBJETS SCIENTIFIQUES EXISTANTS DU TERRAIN DE RECHERCHE 93-95

4. POSITIONNEMENT CONCEPTUEL

3.1. Intérêts de la théorie de l'activité dans la recherche déployée

3.1.1. Unité d'analyse revêtit : lier les temps et les formes d'activité 96-97

3.1.2. Joindre le social, le technique, le symbolique et l'histoire 97-99

3.2. Pour une prise en compte des phénomènes de rationalisation 99-100

5. CONCLUSION DE CHAPITRE 100-101

CHAPITRE 4 : CONSTRUIRE L'OBJET DE RECHERCHE

1. DE LA CONSTITUTION DE NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE

1.1. Prémices de notre recherche 102-104

1.2. S'acculturer au monde de l'insertion sociale et professionnelle 104-105

2. PROBLÉMATISER L'OBJET CONCRET EN UN OBJET DE RECHERCHE COMPOSITE 106-109

3. RECUEILLIR ET ANALYSER LES MATÉRIAUX

3.1. Un carré méthodologique : procéder d'une ethnographie multimodale des activités 109-112

3.2. Détails de l'hybridation méthodologique 112-120

4. CONCLUSION DE CHAPITRE 120

PARTIE 3

QUAND L'ACCOMPAGNEMENT ?

CHAPITRE 5 : **ÉCOLOGIE SOCIO-TECHNIQUE DE L'OBJET D'ÉTUDE**

1. ARTEFACTS, MÉTHODES, SITUATIONS ET RÉSEAUX TECHNIQUES DE L'OBJET CONCRET

1.1. Écologie des outils 122-123

1.2. Artefacts informatiques et documentaires

1.2.1. I-Milo : système informatique métier des conseillers et d'évaluation des politiques publiques

1.2.1.1. Informations d'activité 123-125

1.2.1.2. Encadrement informatique des manières et des matières 126-135

1.2.1.3. Fonctionnements logiciels et reformulations organisationnelles 135-136

1.2.2. Archi-textes documentaires 137

1.2.3. Supports d'annonce 137-139

1.2.4. Supports de stockage 140-141

1.2.5. Disposition d'espace 141-142

1.2.6. Outils de mise en commun 143-150

1.3. Règles 151-154

1.4. Méthodes de travail

1.4.1. Organisation horizontale des travaux respectifs et conjoints 154-156

1.4.2. Organisation verticale des travaux respectifs et conjoints 156-159

1.4.3. Le travail avec les jeunes 159-162

1.4.4. Le travail avec les partenaires et les entreprises 162-164

1.4.5.Regard sur les changements du contexte systémique d'activité de conseiller induits par la mise en oeuvre du dispositif Garantie Jeunes 165-168

1.5. Communauté et identité sociale 168-169

2. CONCLUSION DE CHAPITRE 169-172

CHAPITRE 6 : QUAND LES CONTRADICTIONS ?

1. NOEUDS SOCIO-TECHNO-HISTORIQUES DE CONTRADICTIONS DU SYSTÈME D'ACTIVITÉ DE CONSEIL EN INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

1.1. Contradiction primaire : entre « rentabilisation des activités de conseil et justification des financements » et « égalité de la qualité des services d'accompagnement rendus à l'ensemble des jeunes »

1.1.1. « *Accompagner oui, mais d'où, à quel prix et pour quels résultats ?* » 176-181

1.1.2. Mise en tension des sujets agissants individuels et collectifs 181-183

1.2. Contradiction secondaire : perturbations des composants du système d'activité d'accompagnement

1.2.1. Optimiser l'absorption du flux 184-185

1.2.2. Saturation des lieux, des manières et des matières 185-186

1.3. Contradiction tertiaire : informatisation administrative des activités d'accompagnement 187-190

1.4. Contradiction quaternaire : reconfiguration des systèmes d'activité, tensions entre nouveaux systèmes d'activité et systèmes d'activité environnants 191-194

2. CONCLUSION DU CHAPITRE 195-197

CONCLUSION GÉNÉRALE

1. APPRENTISSAGES 200-204

2. LIMITATIONS ET DILEMMES 204-205

3. PERSPECTIVES 205-208

ANNEXES

0. TABLES DES MATIÈRES 209-214

1. BIBLIOGRAPHIE 215-222

2. TEXTES RÉGLEMENTAIRES 223-225

3. LISTE DES FIGURES ET ÉLÉMENTS DE LECTURE 226-232

4. LISTE DES ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES 233-237

5. RESSOURCES MÉTHODOLOGIQUES

5.1. Grille d'entretien 238-239

5.2. Grille d'observation 240-242

5.3. Ateliers d'intervention développementale 243-246

6. MATÉRIAUX COMPLÉMENTAIRES

6.1. Répartition des compétences entre les collectivités 247

6.2. Comptes rendus des ateliers de développement

6.2.1. Synthèse – séance n°1 « diagnostic » 248-255

6.2.2. Synthèse – séance n°2 « propositions » 255-257

6.2.3. Synthèse – séance n°3 « consolidations et enrichissements » 258-261

7. GLOSSAIRE 262-272

1. BIBLIOGRAPHIE

Abhervé M. (2002). *Missions locales : Vingt ans d'actions concrètes avec et pour les jeunes, guide pratique*. Lyon : Juris-Service.

Aeberhardt R., **Crusson** L., **Pommier** P. (2011 ; 2015 rééd). *Les politiques d'accès à l'emploi en faveur des jeunes : qualifier et accompagner*. Rapport d'étude, Portrait Social, Edition 2011, France.

Astier I. (2007). *Les nouvelles règles du social*. Paris, PUF.

Barbier J.M., **Durand**, M. (2003). "L'activité : un objet intégrateur pour les sciences sociales ?". *Recherche et Formation*, n°42, 99-117.

Baudouin J.M., **Friedrich**, J. (2001). *Théories de l'action et éducation*. Bruxelles : De Boeck Université, coll. Raisons Éducatives.

Ben Abdallah N. (2012). "Réflexions sur la prise en compte de l'évolution des concepts dans les systèmes d'organisation des connaissances", *Etudes en communication*, n°39, p. 117-139.

Berbesson M., **Dô-Coulot** B. (2003). *L'accompagnement social dans les politiques d'insertion et de lutte contre les exclusions.* Direction Général de l'Action Sociale, Paris.

Bertaux R., **Schleret** Y., **Bernardi** S. (2000). "Logiques professionnelles, logiques institutionnelles, logiques de mission", in Chopart J.-N. (dir.) *Les mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*. Paris : Dunod.

Bouclet M., **Roy** B., **Parlier** M. (2000). « Missions locales et PAIO. Référentiel de domaines de compétences », *ANACT*.

Bouillon J.-L., **Bourdin** S., **Loneux** C. (2007). "De la communication organisationnelle aux approches communicationnelles des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles", *Communication et organisation*, n°31, p. 7-25.

Bournel-Bosson M. (2011). "Regard sur l'activité d'accompagnement dans le domaine de l'insertion des jeunes", *Sociétés et jeunesses en difficulté*, n°11, Varia, p. 2-15.

Boutinet J.-P. (1999). *Anthropologie du projet*. Presses universitaires de France, 5e éd., Paris.

Bregeon P. (2008). *A quoi servent les professionnels de l'insertion ? : L'exemple des intervenants sociaux en centre d'hébergement et de réinsertion sociale, en missions locales et dans l'insertion par l'activité économique*. L'Harmattan : Paris

Brun P. (1984). "La politique de l'AFPA en direction des jeunes", *Jeunes Travailleurs*, n°149, p. 17-20.

Camberlein P. (2011). "Chapitre 10 : L'insertion sociale et professionnelle des 16-25 ans", in Camberlein P., *Le dispositif de l'action sociale et médico-sociale en France*, Santé Social, Dunod, p. 365-382.

Coadic Marine, **Bachèlerie** M.-L., **de Castelbajac** A. (2013). *Archives de Joffre Dumazedier (1915-2002)*. Archives Nationales (France).

Comité Interministériel de l'évaluation des politiques publiques (1993). *L'insertion des adolescents en difficulté*, Commissariat général du plan, La Documentation Française, Paris, 193 p.

Conseil National des Missions Locales (2014). *Chiffre d'activité 2013 des missions locales*.

Cooren F. (2010). "Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et

incarnation", *Etudes de communication*, 34, p. 23-40.

Cooren F., **Robichaud** D. (2006). "Globaliser et disloquer en situation d'interaction : comment asymétrise-t-on une relation ?", in Laforest et al., *Les interactions asymétriques*, Nota Bene, Quebec, p. 113-132.

Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES). « La Garantie Jeunes : quels jeunes et quel bilan après cinq ans ? », Ministère du Travail, *DARES Analyse*, avril 2019, n°018, France.

- (2019). *Éclairage territorial sur les demandeurs d'emploi au 4e trimestre 2018.* Ministère du Travail, DARES Indicateurs , n°004.

Du Crest A. (1995). *L'insertion : mots clés et guide des actions*. OREF des Pays de la Loire, Editions Syros, Paris, 205 p.

Demailly L. (2008). *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.

Derrida J. (1994). *Force de loi. Le Fondement mystique de l'autorité*. Galilée, Paris.

De Terssac G., **Lalande** K. (2002). *Du train à vapeur au TGV. Sociologie du travail d'organisation.* Paris, Presses universitaires de France.

Divay S. (2011). "Une progressive rationalisation de l'encadrement des chômeurs", *Langage et Société*, n°137, p. 91-111.

- (2012). "La professionnalisation dormante de la médiation sociale", *Informations sociales*, n°170, p. 102-108.

- (2013). "Les réalités multiples et évolutives de l'accompagnement vers l'emploi", *Informations sociales*, n°169, p. 45-54.

Dumartin S., **Guillemot** D., **Marchand** O. (1993). "Le bilan de l'emploi fin 1992". *Economie et statistique*, n°261, pp. 79-93.

Engeström Y. (1987). *Learning by Expanding: an Activity-Theoretical Approach to Developmental Research.* Orienta-Konsultit Oy, Helsinki, Finlande.

- (1996). *Cognition and communication at work*, Cambridge, Royaume-Uni.

- (2009). "The Future of Activity Theory: A Rough Draft", *Learning and expanding with activity theory*, Cambridge University Press, pp.303-328.

- (2011). "Théorie de l'Activité et Management". *Management & Avenir*, n°2, pp.170–182.

Fauré B. (2009). « Le travail d'organisation des comptes », *Questions de communication* [En ligne], n°15, mis en ligne le 01 août 2011, consulté le 12 avril 2019. URL : http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/634

Golopentja S. (1988). "Interaction et histoires conversationnelles", dans Cosnier et al., *Echanges sur la conversation*, Editions CNRS, p. 69-81.

Grumbrecht H. U. (2004). *The production of presence. What meaning cannot convey*. Université de Standfort, CA.

Hutchins E. (1994). "Comment le cockpit se souvient de ses vitesses". *Sociologie du travail*, n°4(36), pp.451-473.

Hutchins E. (1995). *Cognition in the Wild.* MIT Press, Cambridge, New York.

Galland O., **Louis** M.-V. (1983). "La crise des Foyers de jeunes travailleurs : essai d'interprétation", *Sociologie du travail*, n°1.

Giddens A. (1982). *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration.* trad. de l'anglais par M. Audet, Paris, Presses universitaires de France, 1987.

Giuliani F. (2009). "Les conseillers face à la norme des parcours d'insertion : entre expérimentations et stratégies de survie", *Informations sociales*, n°156, p. 58-64.

Giuliani F., **Fouquet-Chauprade** B., **Sanchez-Mazas** M. (2018). "Les recompositions actuelles de l'action éducative : une introduction", *Raisons éducatives*, n°22, p. 5-17.

Goffman E. (1981). *Façons de parler.* trad. de l'anglais par A. Kihm, Paris, Éd. de Minuit, 1987.

Institut National de la Statistique et des Études Économiques (2016). *Tableaux de l'Économie Française*. Edition 2016.

Ion J., **Peroni** M. (1997). *Engagement public et exposition de la personne*. La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 270 p.

Jenny J. (1990). "Nicole de Maurépou-Abboud et le Groupe des sciences sociales de la jeunesse (GSSJ)", *Cahiers Jeunesses et Sociétés*, n°13.

Labbé P. (2003). *Les bricoleurs de l'indicible. De l'insertion en général, des missions locales en particulier*. Tome 1, Rennes, Editions Apogée, 256 p.

- (2004). *Les bricoleurs de l'indicible. Structurer, densifier l'intervention sociale.* Tome 2, Rennes, Editions Apogée, 351 p.

- (2012). "L'ASP, une construction systémique", *Cahier de l'action,* n°37, INJEP, p. 13-23.

Latour B. (2009). "Dialogue sur deux systèmes de sociologie", in : Lafaye C., **Trom** D. (dir.), *Compétences critiques et sens de la justice*, Economica, Cerisy, pp.1-17.

- (2010). "Prendre le pli des techniques". *Réseaux*, n°5(163), pp.11-31.

Le Marec J., **Babou** I. (2003). « De l'étude des usages à une théorie des composites : objets, relations et normes en bibliothèque », *in* Souchier E., Le Marec J., Jeanneret Y. (Ed.), *Lire, écrire, récrire : objets, signes et pratiques des médias informatisés*, Paris : Editions de la BPI/Centre Pompidou.

Licoppe C. (2008). « Dans le « carré de l'activité » : perspectives internationales sur le travail et l'activité ». *Sociologie du* Travail, n°3(50), pp.287-302.

Missaoui R. (2017). *Les transformations du métier de conseiller en mission locale liées à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication : l'impact sur les identités et les représentations sociales*. Thèse de doctorat de sociologie. Conservatoire national des arts et des métiers – CNAM, France 〈 NNT : 2017CNAM1100 〉 〈 tel-01584448〉

Mission locale des Pays Salonais, (2004). *1981-2004 : l'histoire des missions locales.*

Muniglia V., **Thalineau** A., (2012). "Insertion professionnelle et sociale des jeunes vulnérables. Les conseillers des missions locales entre adaptation et tensions", *Politiques sociales et familiales*, n°108, p. 73-81.

Nicole-Drancourt C., Boulleau-Berger L. (2001). *La Mise au travail des jeunes*, PUF.

Paul M. (2004). *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan, 365 p.

- (2016). *La démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques*. Paris, Perspectives en éducation et formation, 160 p.

Poirier E. (2015). "Regard des missions locales sur la jeunesse de leurs territoires", *Pour*, n°225, p. 83-90.

Reynaud J.-D. (1988). « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, n°29-1, Travail : d'autres jalons. Etudes réunies et présentées par Jean-René Tréanton., sous la direction de Jean-René Tréanton. p. 5-18.

Riot L. (2006). "Entre école et entreprise : les missions locales", *Les temps modernes*, n°636-639, p. 420-443.

Schwartz B. (1981). *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*. Rapport à Pierre Mauroy, Premier Ministre de la République Française.

Schwartz Y., Faïta D., Vuillon B. (1997). "Conclusion". In Y. Schwartz (dir.), *Reconnaissance du travail. Pour une approche ergologique*. Paris : PUF, Le travail humain.

Star S.L. (1999). "The ethnography of infrastructure". *American Behavioral Scientist*, n°43 (3), p. 377-391.

Suchman L. (1987). "Plans and situated actions: the problem of human-machine communication". New York, *Cambridge University Press.*

- (2006). "Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions". *Cambridge*

University Press, New York.

Theureau J. (2005). "Le programme de recherche "cours d'action" et l'étude de l'activité, des connaissances et de l'organisation", in Lorino P. *et al. Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. La découverte, p. 115-132.

Thévenot L. (1996). « L'action en plan », *Sociologie du travail*, 37e année n°3. Dossier-débat (suite). Systèmes productifs : les modèles en question. p. 411-434.

Vinck, D. (2009). "De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière: Vers la prise en compte du travail d'équipement". *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, 1,(1), 51-72. doi:10.3917/rac.006.0051.

2. TEXTES RÉGLEMENTAIRES

CODE DU TRAVAIL

Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au « *Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) »*

Articles L5311-1 à 6, relatifs aux Missions et composantes du Service Public de l'Emploi.

Articles L5314-1 à 4, relatif à l'objet des Missions Locales, et la **partie réglementaire articles R5314-1 à 4**, relatif au CNML.

Article L5131-3, relatif au droit à l'accompagnement, et la **partie réglementaire, articles R5131-4 à 9**, relatif à sa mise en œuvre.

Article L. 6111-6 relatif aux « caractéristiques du CEP et organismes habilités ».

Article R6111-1 et **D6111-6** relatifs au « système d'information relatif à l'offre de formation professionnelle »

Ordonnance n° 82-273 du 26 mars 1982 relative aux mesures destinées a assurer aux jeunes de seize à dix-huit ans une qualification professionnelle et à faciliter leur insertion sociale

Circulaire n° 1676 du 29 mai 1989 relatif au projet de Crédit Formation Individualisée.

Décret n° 2016-1855 du 23 décembre 2016 relatif au parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie et à la Garantie jeunes issu de l'article 46 de la **loi n°2016-1088 du 8 août 2016** (loi Travail).

Loi n°40-579 du 4 juillet 1990, relatif au crédit-formation, à la qualité et au contrôle de la

formation professionnelle continue et modifiant le livre IX du code du travail.

Loi quinquennale n°93-1313, du 20 décembre 1993, sur la formation professionnelle

Loi n°89-905 du 19 décembre 1989 sur le retour à l'emploi et la lutte contre l'exclusion professionnelle

Loi d'orientation n°98-657 du 29 juillet 1998, relative à la lutte contre les exclusions.

CODE DE L'ÉDUCATION

Articles L313-7 et 8 et leur mise en œuvre dans la circulaire du 9 février concernent le rôle des missions locales dans la lutte contre le décrochage scolaire.

FINANCEMENT

La **circulaire DGEFP 2007-26 du 12 octobre 2007** relative au financement du réseau des missions locales et PAIO est complétée par la **circulaire DGEFP 2011-03 du 19 janvier 2011** relative à la mise en œuvre des mesures en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, dans le cadre du programme 102 de la mission budgétaire travail et emploi et d'une **note complémentaire du 19 juillet 2011** concernant le dialogue de gestion.

Le **règlement n° 99-01 du 16 février 1999** relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations

Le financement des structures chargées du programme régional d'animation des missions locales est défini dans la **circulaire DGEFP 2008-15 du 29 septembre 2008**.

Les modalités d'intervention des crédits du Fonds social européen, au titre des programmes de la période 2007-2013, sont précisées dans la **circulaire du 27 décembre 2007**.

TEXTES D'ORIENTATION

A la **Charte des missions locales de 1990** ont succédé trois protocoles signés entre le CNML, l'Etat et les collectivités : le **Protocole 2000 des missions locales**, le **Protocole 2005 des missions locales** et le **Protocole 2010 des missions locales**.
La **Convention collective nationale des missions locales et PAIO du 21 février 2001**

ORGANISATION DES SERVICES

Instruction du Gouvernement du 15 juillet 2014 relative à l'organisation et au rôle du service public de l'emploi (SPE) dans les territoires.

Instruction N°DGEFP/SDPAE/MAJE/2019/89 du 16 mai 2019 relative à la Stratégie pluriannuelle de performance des Missions Locales pour la période 2019-2022.

3. **LISTE DES FIGURES ET ÉLÉMENTS DE LECTURE**

Figure n°1 **p.33**

Vue globale des dispositifs d'insertion sociale et professionnelle exclusivement réservés ou non-exclusivement réservés aux jeunes entre 1975 et 2015 (Aeberhardt, 2015 rééd)

Figure n°2 **p.34**

Classification des activités des Missions Locales par axe et champs de compétences afférents, selon la convention nationale des Missions Locales de Février 2001

Figure n°3 **p.35**

Classification des activités des Missions Locales par catégories d'emploi et niveaux (« emplois-repères »), selon la convention nationale des Missions Locales de Février 2001

Figure n°4 **p.46**

Ligne historique restreinte des événements des Missions Locales de 1981 à 2019

Figure n°5 **p.48**

Répartition numéraire géographique des Missions Locales en France en 2018

Figure n°6 **p.49**

Les zones de couverture des Missions Locales en France en 2018. Les zones de couverture des missions locales sont construites à partir des règles suivantes :

- chaque commune du territoire national est rattaché à une seule et unique mission locale, afin de couvrir l'intégralité du territoire et d'éviter les chevauchements ;

- les communes couvertes par une même mission locale sont contigues ;

- les communes qui ne financent aucune structure sont affectées à la mission locale

couvrant les autres communes du même canton ;

- les communes doublement ou triplement couvertes par une mission locale (car finançant plusieurs structures, l'une directement et l'autre par le biais de la communauté de communes) sont affectées prioritairement à la mission locale prenant en charge les jeunes des autres communes du même canton.

Figure n°7 **p.52**

Évolution de l'emploi salarié pour chaque zone d'emploi entre 2008 et 2015, selon cinq secteurs d'activité (agriculture, industrie, construction, tertiaire marchand, tertiaire non-marchand).

Figure n° 8 **p.53**

Situation des jeunes de 16 à 25 ans vis-à-vis de l'activité et de l'emploi et sur les besoins en matières d'insertion professionnelle, en 2015. Le taux d'activité correspond à la part des actifs – occupés (i.e en emploi) ou au chômage – parmi les jeunes. Le taux d'emploi mesure la part de jeunes en emploi (actifs occupés) parmi l'ensemble des jeunes et le taux de chômage parmi les actifs. Il présente également les jeunes non insérés, c'est-à-dire ni scolarisés, ni en emploi, ni stagiaires, calculé sur l'ensemble des jeunes.

Figure n°9 **p.54**

Maillage en réseau de territoires d'intervention des Missions Locales en Bretagne

Figure n°10 **p.54**

Population des jeunes de 16 à 25 ans et part de jeunes fréquentant les Missions Locales en pourcentage (DARES, 2015)

Elle représente les contours des zones de couverture des missions locales de la région Bretagne, qu'elle met en regard avec la population totale des jeunes de 16 à 15 ans (ronds proportionnels) et la part de ces jeunes fréquentant une mission locale, c'est-à-dire ayant eu

un entretien individuel au cours de l'année (couleur de fond). Les zones pour lesquelles beaucoup de jeunes sont au chômage, de même que celles où le nombre d'emploi ne progresse pas, disposent de structures qui accueillent proportionnellement plus de jeunes que les autres.

Figure n°11 **p.55**

Il concerne l'activité des missions locales en Bretagne en 2015 (nombre de jeunes suivis) et les caractéristiques des jeunes reçus, selon leur niveau de formation. Ils donnent une indication de la charge d'activité de ces structures, qui dépend notamment du nombre de jeunes suivis vis-à-vis de la structure (en premier accueil, CIVIS, contrat d'autonomie).

Figure n°12 **p.57**

Territoire d’intervention de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc

Figure n°13 **p.60**

Répartition générale des financements des Missions Locales

Figure n°14 **p.66**

Représentation des répartitions géographiques des effectifs ETP des Missions Locales en France en 2015.

Figure n°15 **p.66**

Représentation numéraire de la répartition des effectifs dédiés à l'accompagnement et à l'insertion socio-professionnelle dans les effectifs ETP totaux des Missions Locales selon leur taille de couverture.

Figure n°16 **p.67**

Carte présentant les contours des zones de couverture des Missions Locales de la Région Bretagne, au regard des effectifs ETP de chaque Mission Locale.

Les ETP par mission locale, représentés par des ronds proportionnels, indiquent s'il s'agit d'une grosse ou d'une petite structure à l'échelle de la région. Cet indicateur est à mettre en rapport avec le nombre de jeunes reçus et le profil de ces jeunes, qui peuvent être plus ou moins en difficultés et donc nécessiter un accompagnement plus ou moins renforcé faisant appel à des compétences plus ou moins spécifiques.

À mettre en rapport avec la superficie du territoire couvert, qui peut impliquer une organisation territoriale spécifique (via l'implantation des antennes et des permanences d'accueil notamment) et un seuil critique en termes d'effectifs pour le couvrir (figure organisation territoriale).

La part des effectifs consacrés à l'activité d'insertion est à mettre en regard avec les ETP de la structure : l'effectif incompressible nécessaire à certaines tâches administratives et d'encadrement contribue, dans les plus petites structures, à rendre cette part plus faible. Également, ces petites à ressources restreintes sont davantage contraintes à la polyvalence, tandis que les plus grosses ont la possibilité de spécialiser davantage leurs équipes. Le profil des jeunes est également à prendre en compte (cf figure n°9). Il en est de même de la situation du territoire en matière d'emploi et de chômage : pour un même jeune, les ressources à mobiliser par la mission locale varient selon le dynamisme du territoire.

Figure n°17 **p.68**

Elle porte sur les caractéristiques des territoires couverts par les missions locales, leurs ressources humaines et leur organisation territoriale. Il indique, pour chaque mission locale, quelles sont l'étendue de la zone couverte (superficie et nombre de communes) et la part de la population résidant en commune rurale (c'est-à-dire n'entrant pas dans la constitution d'une unité urbaine).

Les structures couvrant de grands espaces (celles qui sont départementales notamment) possèdent en général des taux de ruralité élevés. Le tableau indique quels sont les effectifs totaux de chaque structure (exprimés en ETP) et quelle est la part de ces effectifs consacrés à

l'activité d'insertion. Enfin, le tableau précise comment se déclinent les structures entre antennes et permanences d'accueil, mettant en évidence les grandes variétés de situations.

Figure n°18 **p.73**

Cartographie restreinte des nœuds de gouvernance des Missions Locales

Figure n°19 **p.76**

Offre de service de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc

Figure n°20 **p.77**

Nébulosité restreinte des acteurs de l'accompagnement des jeunes

Figure n°21 **p.88**

Représentation du contexte systémique collectif d'activité (Engeström, 1999)

Figure n°22 **p.90**

Travail d'un objet conjoints par des activités respectives et communes (Engeström, 2009 : 305)

Figure n°23 **p.92-93**

Niveaux, logiques, formes de manifestation et de résolution de contradictions dans les systèmes d'activité humaine

Figure n°24 **p.108-109**

Objet concret, objet scientifique, objet de recherche : tableau de synthèse

Figure n°25 **p.111**

Représentation synthétique de l'hybridation méthodologique

Figure n°26 **p.112-113**

Détail des personnes rencontrées et des échanges réalisés

Figure n°27 **p.116**

Vue photographique des travaux en groupes lors de la séance n°1 des ateliers d'intervention développementale

Figure n°28 **p.118**

Vue photographique des travaux entrepris sur une table lors de la séance n°2 des ateliers d'intervention développementale

Figure n°29 **p.130**

Les principales opérations sur le dossier jeune i-milo

Figure n°30 **p.131**

Vue du dossier jeune sur i-milo

Figure n°31 **p.131-134**

Écrans composants le dossier du jeune

Figure n°32 **p.134**

Champs de recherche et de prescription de dispositifs et de mesures pour le jeune dans son dossier informatisé

Figure n°33 **p.138**

Affichage mural dans le bureau d'un conseiller

Figure n°34 **p.139**

Vues photographiques des informations-métiers dans les bureaux des conseillers

Figure n°35 **p.140**

Vues photographiques de la salle de stockage

Figure n°36 **p.142**

Disposition bureautique de l'espace d'accueil

Figure n°37 **p.143**

Strip papier de message délivré par la chargée d'accueil aux conseillers

Figure n°38 **p.145**

Base informatique partagée d'(inter-)activités

Figure n°39 **p.152**

Représentation en cascade des composantes d'une règle

Figure n°40 **p.156**

Facteurs d'organisation des rôles respectifs

Figure n°41 **p.162**

Cheminement processuel restreint d'un jeune et des interventions respectives au sein du Siège de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc

Figure n°42 **p.170**

Vue systémique restreinte du système d'activité de conseiller en Mission Locale

Figure n°43 **p.175**

Vue schématique des nœuds historiques de contradictions identifiés dans l'activité d'accompagnement des jeunes en Mission Locale

Figure n°44 **p.190**

Environnement socio-technique des activités conjointes d'accompagnement interne à la Mission Locale à la suite de l'implémentation d'I-Milo

4. LISTE DES ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

AAH	Allocation Adulte Handicapé
ACI	Atelier ou chantier d'insertion
ACN	Action Collective Nationale
ACO	Approches Communicationnelles des Organisations
ACO	Atelier Choix Orientation
ACT	Action Collective Territoriale
ADE	Adulte Demandeur d'Emploi
AEP	Association d'Éducation Populaire
AFC	Action de Formation Conventionnée
AFPA	Association Formation Professionnelle Adulte
AFPR	Action de Formation Préalable au Recrutement
AIG	Accueil Information Généraliste
AIO	Accueil Insertion Orientation
AIP	Aide à l'Insertion Professionnelle (mesure Agefiph)
ALE	Agence Locale pour l'Emploi
ALI	Animateur Local d'Insertion
ANDML	Association Nationale des Directeurs de Missions Locales
ANI	Accord National Interprofessionnel
AOF	Action Orientation Formation
ARML	Association Régionale des Missions Locales
APAR	Association Professionnelle d'Animation Régionale

APC	Action Projet Collectif
APE	Activité Principale Exercée
APEJ	Aide au Premier Emploi des Jeunes
API	Action Projet Individuel
APP	Atelier Pédagogique Personnalisé
ARE	Allocation à la Recherche d'Emploi
BASSEPI	Bureau pour l'Application des Sciences Sociales et de l'Éducation Populaire pour l'industrie
BCA	Bilan de Compétences Approfondi
BIJ	Bureau Information Jeunesse
CAP	Certificat d'Aptitudes Professionnelles
CAP EMPLOI	Cap' Emploi
CARIF-OREF de	Groupement d'Intérêt Public au service de l'Emploi, de l'Orientation et la formation
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CEP	Conseil en Evolution Professionnelle
CEREQ	Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications
CES	Contrat Emploi-Solidarité
CESI	Centre des Études Supérieures Industrielles
CEV	Contrat Emploi-Ville
CFA	Centre de Formation des Apprentis
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFI	Crédit Formation Individualisée

CGP	Commission Générale du Plan
CIO	Centre d'Information Orientation
CISP	Conseiller en Insertion Socio-Professionnelle
CIPPA	Cycle d'Insertion Professionnelle Par Alternance
CIVIS	Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale
CJE	Contrat Jeunes en Entreprise
CLI	Commission Locale d'Insertion
CLO	Contrat Local d'Orientation
CNML	Conseil National des Missions Locales
Code ROME	Code du Répertoire Opérationnel des Métiers et de l'Emploi
CPO	Convention Pluriannuelle d'Objectifs
CRE	Contrat Retour à l'Emploi
CUCES	Centre Universitaire de Coopération Économique et Sociale
DARES Statistiques	Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DE	Demandeur d'Emploi
DELD	Demandeur d'Emploi Longue Durée
DNML	Direction Nationale des Missions Locales
EI	Entreprise d'Insertion
EPCI	Établissement Public de Coopération Inter-Communale
EPIDE	Établissement pour l'insertion et pour l'emploi
ETP	Équivalent Temps Plein

ETTI	Entreprise de travail temporaire d'insertion
FAJ	Fond d'Aide aux Jeunes
FAJU	Fond d'Aide aux Jeunes d'Urgence
FIJP	Fond d'Insertion pour les Jeunes
FQP	Formation Qualification Profession
FSE	Fond Social Européen
FSL	Fond Solidarité Logement
GES	Groupement d'Établissements Scolaires
GRETA	Groupe d'Établissement
GSI	Groupe de Sociologie Industrielle
IAE	Insertion par l'Activité Économique
JDI	Jeunes en Demande d'Insertion
MEIF	Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation Professionnelle
MER	Mise En Relation
MDE	Maison de l'Emploi
ML	Mission Locale
PACEA	Parcours Contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie
PAE	Période d'Application en Entreprise
PAIO	Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation
PAQUE	Préparation Active à la Qualification et à l'Emploi
PDI	Programme Département d'Insertion
PE	Pôle Emploi

PFE	Programme Formation Emploi
PIJ	Point Information Jeunesse
PJDE	Préparatoire Jeunes Demandeurs d'Emploi
PLIE	Plan Local d'Insertion par l'Économique
PMSMP	Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel
PPAE	Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi
PPS	Prestation Ponctuelle Spécifique
SIAE	Structure d'Insertion par l'Activité Économique
SIC	Sciences de l'Information et de la Communication
SIFE	Stage d'Insertion et de Formation à l'Emploi
SPE	Service Public de l'Emploi
SPRO	Service Public Régional d'Orientation
SRDE	Schémas Régionaux de Développement Économique
SRDF	Schémas Régionaux de Développement de la Formation
THCA	Théorie Historico-Culturelle de l'Activité
TRACE	Trajet d'Accès à l'Emploi
UNML	Union Nationale des Missions Locales
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
ZPD	Zone Proximale de Développement

5. RESSOURCES MÉTHODOLOGIQUES

5.1. Grille d'entretien

Type d'entretien à mener : Entretien semi-directif compréhensif

Indications réglementaires et scientifiques :

Le chercheur, sa fonction, son projet et ses éléments à observer sont connus, lisibles et compréhensibles par les acteurs de l'accompagnement observés. La prise d'enregistrement sonore a été notifiée et acceptée par les acteurs en présence. La prise de notes s'effectue sur un cahier d'observations perceptible par l'ensemble des acteurs présents. Usage de la présente grille en complément de la grille d'observation des situations.

I. Présentation de l'informateur

1. Quel a été votre parcours professionnel jusqu'à ce jour ?
   - Quel type de structure ? Quelle activité ? Pour quel type de publics ?

2. Actualités professionnelles :
   - Quel est votre poste actuel ? Quel est votre rôle ? Quelles sont vos taches ?
   - Quelles sont vos responsabilités ?

II. Objets et sous-objets

1. Que vise votre activité ?
   - Quelle est la finalité de votre activité ? Quelle en est la motivation ?
   - D'où est issue cette motivation ?
   - S'est-elle transformée au cours du temps ? Dans quelles mesures ?

2. Quelles actions mettez-vous en place pour accomplir cette visée ?
   - Quel est le but de ces actions ?
   - Sur quel temps s'inscrivent ces actions ? Quelle est l'échelle temporel de ces actions ?
   - Quel est la nature de ces actions ? Comment les réalisez-vous ?
   - Avec qui réalisez-vous ces actions ? Pour quelles raisons ? A quel moment/pendant combien de temps travaillez-vous avec ces personnes ?
   - Quelles activités ces actions servent-elles ?

3. Votre visée a-t-elle connue des changements au cours du temps ?
   - Qu'est-ce qui a provoqué ces changements ? (outils, méthodes, règles, besoins collectifs, etc.)

III. Pratiques info-communicationnelles

1. Comment communiquez-vous en situation de travail ?
   - Avez-vous recours à des outils spécifiques ? Lesquels ? Pour quelles raisons les mobilisez-vous ?

2. Avec qui communiquez-vous en situation de travail ?

3. Comment gérez-vous la volatilité de l'oral ?
   - Comment conservez-vous les éléments d'information de manière générale ? Comment conservez- vous les informations lors d'entretien avec les jeunes ? Lors de réunions avec les collègues ?
   - Quelles informations conservez-vous ? Durant quelles situations de travail ? Certaines situations sont-elles plus propices à cette action ?
   - Comment mémorisez-vous les informations transmises par des collègues ?

4. Informations organisationnelles
   - Où et comment consultez-vous les informations (d'emploi, de logement, de santé, de mobilité, d'orientation & de formation)
   - Quelles informations collectez-vous sur votre environnement d'activité ? De quelle nature sont ces informations ? Sur quoi portent-elles ? A quelle fréquence collectez-vous ces informations ? Pour quelles finalités ?
   - Suivez-vous un parcours spécifique pour collecter ces informations ?

5. Informations avec les jeunes
   - Comment transmettez-vous les informations à destination des jeunes ?
   - Quelles types d'information ? Dans quelles situations ? Quels supports ? Par quelle voie ?

IV. Reconfigurations des pratiques de travail

1. Quelles sont les compétences que vous mobilisez actuellement durant votre activité ? (préciser la nature, l'application à des situations d'objets et aux relations avec les autres acteurs de l'accompagnement)
   - Quelles sont celles que vous devriez engager ? Lesquelles ? (préciser la nature des compétences, leur source et les raisons de la non-mobilisation actuelle)

2. Quels usages avez-vous des outils informatiques au cours de votre activité ?
   - Cela change-t-il votre manière de travailler l'accompagnement ? (qualifier ce changement éventuel). Comment ?
   - Qu'est-ce qui vous conduirait à être réticent ?

3. Avez-vous remarqué des changements dans vos pratiques de travail ?
   - dans vos pratiques communicationnelles ?
   - dans vos pratiques d'organisation de l'accompagnement ?

5.2. Grilles d'observation

Notes préambulaires

Le présent document est une grille d'observation, élaborée à la suite des entretiens et d'observations liminaires avec le personnel-accompagnant et le personnel directionnel de la Mission Locale du Pays de Saint-Brieuc. Cette grille doit faire l'objet d'une mobilisation permanente, conjointement à la grille d'observation.

Indications scientifiques et réglementaires :

- Le chercheur, sa fonction, son projet et ses éléments à observer sont connus, lisibles et compréhensibles par les informateurs entretenus et observés, en situation présente ;

- La prise d'enregistrement sonore a été notifiée et acceptée par nos informateurs ;

- La prise de notes papier s'effectue sur un cahier d'observations perceptible par l'ensemble des personnes en présence.

Corps d'observation

I – Situation organisationnelle

1. Définition de la situation observée

   - lieu et temps d'observation ;
   - quantification et qualification des acteurs en présence (fonction, caractéristiques sociologiques, rapport à la situation) ;
   - enjeux et problématiques rencontrées ;
   - dispositions fonctionnelles de la situation observée ;
   - dispositions spatiales de la situation observée ;

2. Outils, supports instruments, matérialités (...) nécessaires à l'activité des acteurs en présence

   - recensement des matérialités techniques, plastiques et cognitives en présence ;
   - recensement des ordonnancements d'activité de travail concernés ;
   - inventaire des documentations pré-écrites et des productions en action ;
   - identifier le cheminement de mobilisations et de justifications d'outils, d'instruments, de supports et de matérialités dans l'activité située observée ;

3. Régulations et attributions fonctionnelles

- identification des rôles et des actions de chacun des acteurs en présence ;
- identification des pratiques de division du travail ;
- identification des personnes/éléments humains absents de la situation et présentifiés ;
- identification des éléments non-humains absents de la situation et présentifiés ;

4. Investissement et séquence d'usage de la situation observée

- identification des actions routinières, des enchaînements séquentiels et de leur rapport à la situation présente ;
- identification des formes d'investissement subjectif et inter-subjectif de la situation d'activité ;
- identifier les déviations du lieu ;

5. Ruptures

- identification des situations de mises en rupture : éléments et composition locale originel/initiatrice, réponse d'organisation ;

II – Qualification des communications

1. Entre accompagnés :

- Nature / type ;
- Moment(s) ;
- Lieu(x) ;
- Proximité/distance par rapport à l'activité opérationnelle actuelle / future / passée ;
- Éléments conversés ;
- Durée ;
- Dispositions et liaisons ;
- Outils, matérialités, supports, mobilisés/partiellement ou non-mobilisés ;
- Recours à une médiation (nature, mobilisation, relation avec l'opérationnel) ;
- Finalités et résonances dans les activités ;

2. Entre accompagnés & accompagnateurs :

- Nature / type ;
- Fréquence ;
- Moment(s) ;
- Situation(s) ;
- Distance d'activité ;
- Sujet(s) et éléments conversés ;

- Médiations mobilisées/non-mobilisées ;
- Durée ;
- Finalités et résonances d'activités ;
- Matérialités consultées/produites/re-travaillés (nature, fonction, éléments
- informationnels, positionnement des sujets, durée de vie dans la conversation, projections d'emploi des matériaux, discussions suscitées) ;

3. Entre accompagnateurs :

- Nature / type ;
- Fréquence ;
- Moment(s) ;
- Situation(s) ;
- Distance d'activité ;
- Sujet(s) et éléments conversés ;
- Médiations mobilisées/non-mobilisées ;
- Durée ;
- Finalités et résonances d'activités ;
- Matérialités consultées/produites/re-travaillés (nature, fonction, éléments informationnels, positionnement des sujets, durée de vie dans la conversation, projections d'emploi des matériaux, discussions suscitées) ;

5.3. Ateliers d'intervention développementale

Ateliers - 1e AC – Mission Locale Saint-Brieuc

L'objet de ce document est de détailler exhaustivement l'ensemble du cheminement méthodologique suivi dans le cadre de la réalisation des ateliers collectifs de réflexion et de proposition sur la thématique de l'Accueil, au sein de la Mission Locale Jeunes Insertion Sociale et Professionnelle du Bassin d'Emploi de Saint-Brieuc.

Ce document comprend les préparatifs en amont et entre les séances de travail, ainsi que le déroulé des séances susmentionnées.

Préparatifs avant séance n°1 (Antoine Février)

Horaire	Phase	Déroulement	Acteurs
Lundi 06/07	Rédaction des documentations	• Fiches protocole synthétisées pour participants • Paperboards A3 collectifs de restitution par table (expression individuelle, *"ce qui va bien/ce qui va moins bien", "un problème clé sur lequel il est urgent d'agir et un point positif à restituer", "une proposition pour répondre au sujet/problème clé"*) • Fiche A4 individuelle de présentation des consignes de la séance et de son déroulement (format papier & numérique pour vidéo-projection). • Discours d'introduction de la séance n°1 de Mme Rousseau (contexte, notion d'engagement et d'intelligence collective) • Chapeau de tirage au sort // Chevalets • Documentation de présence : nom, prénom, table	Patricia Rousseau (discours d'introduction) Antoine Février
	Rédaction planning de présence		Antoine Février
Mardi 07/07	Communication des documentations aux équipes	• Transmission des documentations aux participants (bannette pour siège + e-mail collectif X2 [1 email pour le Siège d'information sans pièce-jointe // 1 email pour l'Antenne de Lamballe avec pièces jointes des documentations]) • Sensibilisation et réponses aux éventuelles questions (téléphone / salle café / porte à porte ??)	
	Disposition de salle	• Mise en place des chevalets de table & des numéros de chaise & stylos/post-it/colle/ feuilles d'information et de consignes à chacune des tables / feuilles A3 de restitution / pochette de stockage des documentations sur chaque tables. • Mise en place des tables (X6) + 5 chaises	

Séance n°1 - Diagnostic collectif

Date : 09 mai 2019 de 08h30 à 10h45

Lieu : Salle de réunion (2e étage) – Mission Locale Jeunes Siège de Saint-Brieuc

Horaire	Phase	Déroulement	Matériel	Acteurs
08h30 – 08h45 15 minutes	**Accueil des participants**	• Tirage au sort d'une chaise par participants (6 tables comprenant chacune 5 participants) • Répartition des participants sur les tables selon leur tirage	• 26 chaises // 5 tables • Chapeau de 26 numéros • Chevalets de table	Patricia Rousseau & Antoine Février
8h45-09h00 15 minutes	**Ouverture de l'atelier**	• Présentation générale par Mme Rousseau de la dynamique des séances de travail et de la n°1, ainsi que des éléments de contexte	• Notes de discours introductif	Patricia Rousseau
09h00 – 09h15 15 minutes	**Expression individuelle**	• Dans chaque groupe, qualification individuelle de la thématique générale (1er Accueil). **Ecrivez un mot significatif pour vous, pour la thématique du (premier) accueil en Mission Locale** [un post-it par idée pour un traitement en nuages de mots lors de la présentation de la séance n°2]	• 50 post-it par tables • 1 feuille de paperboard par table	Tables de participants
09h15 – 09h20 5 minutes	**Affichage des paperboards sur les murs (6 tables = 6 paperboards)**			Collectif
09h20 – 09h25 5 minutes	**Rappel des consignes de diagnostic**			Antoine Février
09h30 – 10h25 55 minutes	**Partie n°1 :** **Diagnostic collectif thématique**	1. Les participants répondent individuellement à "**ce qui va bien / ce qui va moins bien**" pour la thématique générale de la séance **(temps 5 à 10 min)** 2. A l'intérieur de chaque table, les participants échangent leurs éléments individuels et rédigent ensemble sur le support A3 : "**ce qui va bien / ce qui va moins bien**" **(temps 5 à 20 min)**	• Documents A3 collectif / tables	Tables de participants

		3. Chaque table s'accorde sur **un problème clé sur lequel il est urgent d'agir et un point positif à restituer** **(temps 5 à 10 min)** 4. Rédaction collective de l'argumentaire du/des problèmes **(temps 5 à 15 min)**		
10h25 – 10h35 **10 minutes**	**Restitution de la séance partie n°1**	• Chaque table rapporte son problème clé sur lequel il est urgent d'agir et son point clé positif. Les éléments rapportés sont consolidés par l'argumentaire collectivement conçu par la table.		Un.e rapporteur.teuse de table
10h35 – 10h45 **10 minutes**	**Conclusion de la séance n°1 et annoncer de la séance n°2**	• Recueil des documentations de chaque table dans les pochettes associées • Prise de parole de la Mme Rousseau (remerciements de la participation à la première séance, annonce du contenu de la seconde séance et actualisation de la notion d'engagement et d'intelligence collective)	• L'ensemble des documentations individuelles (paperboard) et collectives produites par tables (réunies en pochettes de table)	Antoine Février

A faire entre la session n°1 et la session n°2 :

- Réalisation du nuage de mots, issu des expressions individuelles, pour la séance n°2.
- Remontée d'informations sur l'organisation de la séance n°1 et ajustement organisationnel de la séance n°2 (notamment si désistements/venues).
- Rappel collectif des objectifs des séances (n°2 = propositions // n°3 = délibération).

Séance n°2 - Propositions collectives

Date : 16 mai 2019 de 09h00 à 12h00

Lieu : Salle de réunion (2e étage) – Mission Locale Jeunes Siège de Saint-Brieuc

Horaire	Phase	Déroulement	Matériel	Acteurs
09h00 - 09h15 **15 minutes**	**Accueil des participants**	• Disposition des participants sur leurs tables respectives • Redistribution des documentations produites lors de la session n°1 à chaque table	• Documentations de la session n°1 rangées dans les pochettes respectives des tables	Patricia Rousseau & Antoine Février
09h15 – 09h25 **10 minutes**	**Ouverture de la session n°2**	• Présentation par Mme Rousseau : rappel de la dynamique d'engagement des séances de travail et de la rigueur méthodologique à revêtir, rappel du cheminement des ateliers (diagnostic, proposition, décision), objectifs pour la séance n°2. • Affichage (vidéo-projecteur) des expressions individuelles + commentaire d'Antoine Février (occurrences)	• Notes de discours introductif • Vidéo projecteur + nuage de mots	
09h25 – 09h35 **10 minutes**	**Remémoration, par tables, des éléments produits lors de la séance n°1**	• Invitation des participants à relire les éléments diagnostiqués au sein de leur table lors de la séance n°1		
09h35 – 10h20 **45 minutes**	**Elaboration des propositions**	Chaque table doit formuler une proposition pour répondre au sujet ou problème clé qu'elle a choisi lors de la séance n°1 : 1. Chaque participants réfléchit individuellement et écrit ses propositions sur des post-it (une proposition par post-it) **(temps 15 minutes)** 2. Sur chacune des tables, les participants **partagent** leurs propositions individuelles et **en retiennent deux qu'ils préfèrent** (par rapport à leur sujet / problème clé). S'ils ne sont pas d'accord, ils peuvent voter pour amender les deux propositions) **(temps 15 minutes)**	• Post-it • 2 A3 de restitution par tables (1 A3 avant enrichissement / 1 A3 après enrichissement)	Tables de participants

		3. Les participants **argumentent collectivement sur ce que ces deux propositions peuvent changer** (temps 15 minutes)		
10h20 – 10h35 15 minutes	**Restitution des deux propositions choisies**	• Chaque table présente, à l'ensemble des tables, **ses deux propositions argumentées** en rappelant **son sujet ou problème clé**	• Vidéo-projecteur & document texte numérique pour présentation des éléments de chaque table (proposition problème clé).	Rapporteur.teuse de table
		• Un.e représentant.e à chacune des tables vient transmettre à Antoine Février ses deux propositions et le sujet/problème clé pour un affichage en vidéo-projection		Antoine Février

10h35 – 10h45 10 minutes	**Pause collective**

10h45 – 11h15 30 minutes	**Enrichissement**	Pendant 15 minutes (premier tour) puis encore pendant 15 minutes (second tour), **2 ou 3 participants restent à leur table initiale comme "hôtes" et présentent les propositions d'actions aux "visiteurs" d'autres tables** en les argumentant. A chaque tour les "visiteurs" et les "hôtes" changent de rôles. Les "visiteurs" peuvent rester pendant toute la durée d'un tour sur une même autre table ou non. Les "visiteurs" ne restent pas ensemble. Ils prennent connaissance et enrichissent les propositions des autres tables. Les "hôtes" renseignent les enrichissements sur une feuille vierge et non sur le paperboard de propositions.	• Fiche A3 initiale de propositions. • Feuille vierge pour recueillir les enrichissements de chaque table	"Hôtes" "Visiteurs" Patricia Rousseau Antoine Février
11h15 – 11h30 10 minutes	**Consolidation**	Chaque participants revient à sa table. Chaque table discute des questions qui ont été posée, enrichit ses propositions des commentaires reçus et l'inscrit sur la feuille paper board originale (si changements mineurs) ou sur la feuille de paperboard enrichie (si changements majeurs).	• Fiche A3 originale et enrichie	Tables de participants

11h30 – 11h45 15 minutes	**Restitution collective des propositions**	• Chaque table présente en trois minutes **ses deux propositions argumentées et consolidées** en rappelant son sujet ou problème clé • Des questions complémentaires peuvent être posées à chacune des tables à la suite de leur restitution, si temps disponible et volonté de prise de parole.		Rapporteur.teuse de table
11h45 - 12h00 15 minutes	**Conclusion de la séance n°2 et annonce de la séance n°3**	• Recueil des documentations de chaque table dans les pochettes associées • Prise de parole de la Mme Rousseau (remerciements de la participation à la première séance, annonce du contenu de la troisième séance et actualisation de la notion d'engagement et d'intelligence collective)	• L'ensemble des documentations individuelles (paperboard) et collectives produites par tables (réunies en pochettes de table)	Patricia Rousseau Antoine Février

Séance n°3 - Délibération

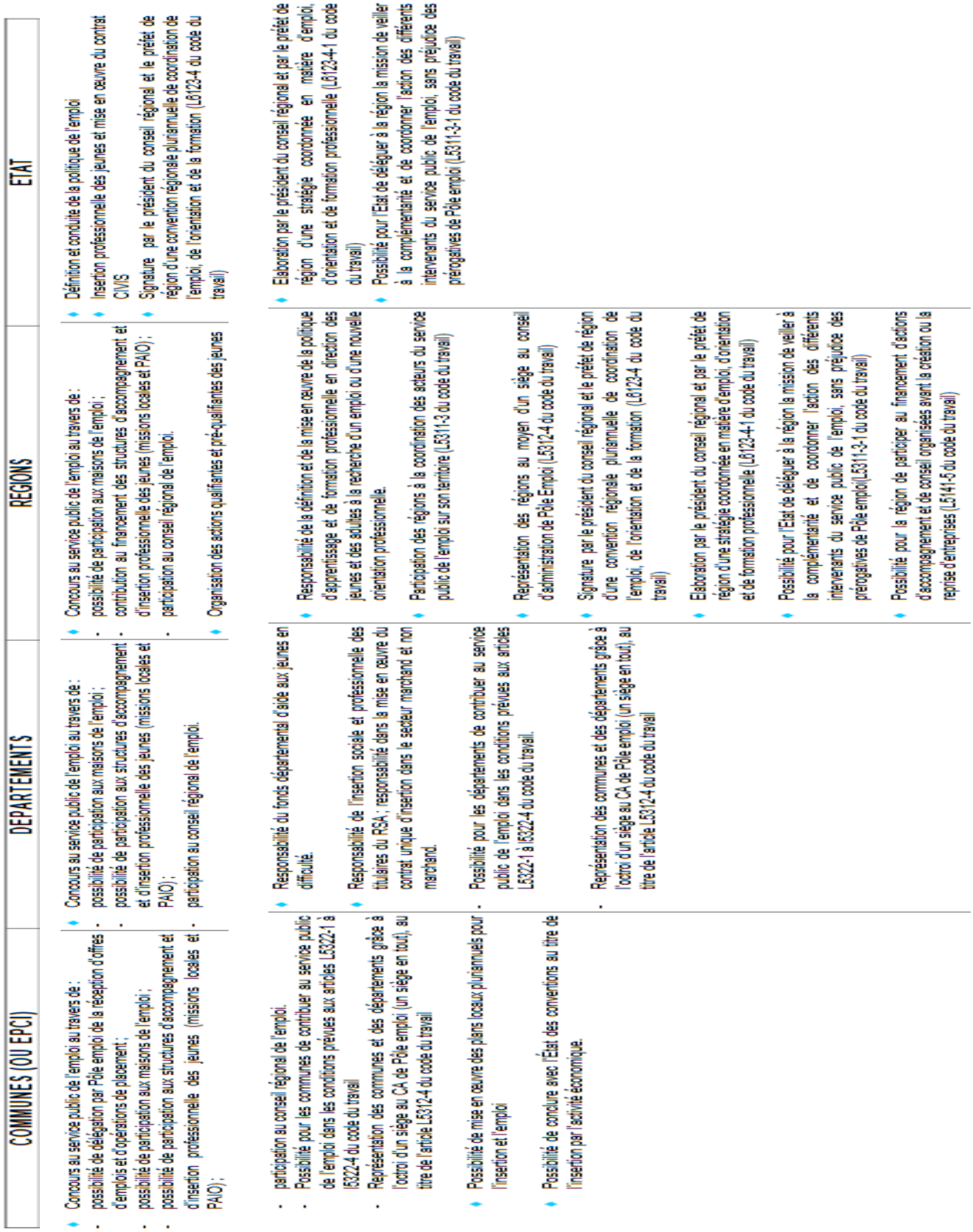
Date : 23 mai 2019 de 09h00 à h

Lieu : Salle de réunion (2° étage) – Mission Locale Jeunes Siège de Saint-Brieuc

Horaire	Phase	Déroulement	Matériel	Acteurs
09h00 - 09h15 15 minutes	**Accueil des participants**	• Disposition des participants sur leurs tables respectives • Distribution des documentations de synthèse à chacune des tables • Affichage du diaporama de synthèse des sessions n°1 et n°2	• Documentation papier de synthèse produite entre séance n°2 et séance n°3	Patricia Rousseau & Antoine Février
09h15 – 09h30 15 minutes	**Ouverture de la session n°3**	• Présentation Mme Rousseau : objectifs de la séance n°3 et du déroulé méthodologique associé	• Notes de discours introductif	
09h30 – 10h00 30 minutes	**Présentation des résultats**	• Présentation Mme Rousseau : contexte, objectifs, éléments diagnostiqués collectivement lors de la session n°1, propositions émises lors de la session n°2, délibération et choix décisionnels	• Vidéo-projection d'un diaporama reprenant les éléments textuels de synthèse	
10h00 – 10h45 45 minutes	**Temps de parole**	• Invitation des participants à prendre la parole pour revenir sur le déroulé méthodologique des ateliers et sur les perspectives associées. • Eclaircissements complémentaires sur les choix pris et les modalités organisationnelles dans les semaines à venir		Collectif
10h45 – 11h15 30 minutes	**Remerciements et collation**	• Remerciement collectif et partage d'une collation		

6. DOCUMENTATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1. Répartition des compétences entre les collectivités



6.2. Comptes rendus des ateliers de développement

6.2.1. Synthèse – séance n°1 « Diagnostic »

Ce document a pour objet de mettre en synthèse l'ensemble des éléments exprimés et diagnostiqués, individuellement, en sous-groupes et en plénière lors de la séance n°1 du 09/05/2019.

Nombre de personnes présentes : 24 personnes.

Synthèse

L'accueil sur le flux remporte une large approbation. Les raisons invoquées sont relatives à la réactivité et l'immédiateté des réponses qu'il apporte pour les jeunes nouveaux arrivants, et l'établissement d'une relation personnalisée de confiance qu'il ouvre.

Néanmoins, les modalités de son organisation quotidienne entre les équipes doivent être revues :

- en terme de **règles** (horaires et rythmes d'accueil, temps de premier accueil, disposition de suivis sur plages de 1e AC, nombre de ressources humaines mobilisées, identification de l'affectation journalière des conseillers, procédures d'urgences et personnes ressources associées, etc.)

- de **méthodes de travail** (harmonisation des pratiques, savoir le nombre de jeunes en attente pour gérer au mieux le temps d'entretien, pilotage de l'équipe généraliste, transmission d'informations entre équipes et personnes affectées, ajustement du planning en fonction de la charge de travail réelle, nombre de jeunes accueillis et suivis par conseillers, transmission d'information quant aux changements de plannings et d'affectations, etc.)

- de **rôles et de responsabilités respectives et conjointes** (poste de chargée d'accueil, rôle du standard téléphonique, rôle de la direction et/ou d'autres conseillers en situation d'urgence, confidentialité du premier accueil, absence de confidentialité de l'accueil doc, etc.)

- d'**outils** (alerter les premiers accueillant du nombre de jeunes en attente, ligne téléphonique surchargée sans signal sonore pour prévenir de l'attente de l'appelant et de l'appelé, accès internet, à l'impression et au scanner en permanence, accéder à i-milo en situation de coupure d'internet, etc.)

- d'**identité** (cohésion des équipes, échanges et concertation entre équipes, complémentarité fonctionnelle des équipes, différenciation entre l'accueil Mission Locale et l'accueil des autres SPE et MIE, trouver une identité propre à l'espace d'accueil de la chargée d'accueil, etc.)

- d'**espace** (éclatement de la structure dans le bâtiment, absence d'espace par et pour les jeunes ; absence d'espace d'attente et d'accueil en Garantie Jeunes ; « inadaptation » de l'espace d'accueil du siège aux enjeux de confidentialité et de convivialité, etc.)

D'autres éléments portent sur la **mise en commun à destination des jeunes** (supports documentaires, espace de dessin et d'échange, signalétique urbaine et interne, remontée d'information des jeunes auprès des conseillers et en permanence, etc.) **et en interne** (temps de régulation des pratiques au sein et entre les équipes, pilotage de l'équipe généraliste, événements de cohésion entre les équipes en dehors de la Mission Locale, boulimie de mails, etc.).

Expression individuelle[27]

- En terme de méthodes de travail, voici les expressions récurrentes identifiées :

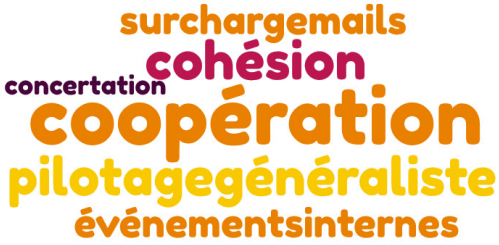
Notes :
- les termes « *immédiateté* », « *urgence* » et « *priorité* » renvoient, tant à l'échelle de gravité de la demande du jeune, qu'à son temps de réception par une personne compétente de la ML.

27 Plus un terme est récurrent dans les verbatims, plus il est représenté graphiquement de manière importante.

- En terme de méthodes informatisées de travail, voici les expressions récurrentes identifiées :

- En terme de règles de travail, voici les expressions récurrentes identifiées :

- En terme d'information en interne, voici les expressions récurrentes identifiées :



- En termes d'information à destination des jeunes, voici les expressions récurrentes identifiées :

Diagnostic collectif

Ce qui va bien

Ce qui va moins bien

Problèmes clés sur lesquels il est urgent d'agir

Problèmes identifiés comme majeurs :

1. **Harmonisation des pratiques** :
   - harmoniser les modalités et la durée du premier accueil ;
   - une heure pour le premier accueil sur rdv à l'identique de l'espace emploi ;
   - avoir suffisamment de plages pour accueillir les jeunes dans les 48 heures ;
   - avoir suffisamment de souplesse (conseillers généralistes & emploi) pour accueillir les véritables urgences ;

2. **Configuration Accueil Général (actuellement nommé « Accueil doc »)** :
   - redéfinition du poste de chargée d'accueil ;
   - manque de convivialité et de signalétique interne et urbaine ;
   - manque de supports documentaires ML ;
   - besoin d'un lieu d'accueil et de docs uniques (ex salle ordi en bas) ;
   - problème de confidentialité de l'accueil doc.

3. **Gestion du premier accueil :**
   - premier accueil trop administratif pour les conseillers, possibilité de faire une pré-inscription avec la chargée d'accueil ;
   - trop de suivi pris par les CT sur leurs plages de premier accueil : besoin de définir des règles communes ;
   - les CT doivent savoir le nombre de jeunes en attente pour gérer au mieux le temps d'entretien ;
   - besoin de régulariser les pratiques des conseillers généralistes (pilotage) et de travailler sur la cohésion des équipes.

4. **Configuration du lieu d'Accueil doc :**
   - confusion avec l'accueil MIE ;
   - manque de confidentialité dans les échanges ;
   - l'installation dans les locaux de Sillage, possibilité de commencer un premier accueil ;
   - possibilité de fusionner avec l'Espace Initiative Emploi.

5. **Communication interne et externe (publics, partenaires)**
   - interne : manque de lien, de communication formelle, entre conseillers des différentes équipes, généralistes, emploi, garantie jeunes, qui peut générer une déperdition. Changement des plannings qui ne remontent pas et suivis sur les temps de premier accueil. Difficultés générées par l'accueil de situations d'urgence en l'absence du CT référent et/ou de la direction. Délais de rdv de suivi parfois long et lien du planning avec la chargée de travail réelle. Pas de travail d'équipe, pour un partage d'informations et une régulation des pratiques de l'accueil physique et téléphonique.
   - externe : ligne téléphonique surchargée sans signal sonore pour prévenir l'appelant

et l'appelé. Identification du bâtiment dans la ville et localement (Lamballe, St-Brieuc, Permanences). Pas d'accès internet en Permanences, imprimante et scanner. Informations données aux jeunes, différentes suivant le temps imparti au rdv et le CT qui reçoit.

Problèmes identifiés comme additionnels :

1. **Convivialité** :
   - repenser la configuration du lieu du premier accueil (comptoir en été).

2. **Différences de pratiques & accueil sur le flux à temps plein au vu du nombre actuel de conseillers** :
   - horaires et rythme d'accueil ;
   - différence d'information données au premier accueil ;
   - manque de cadre dans une procédure d'urgence ;
   - optimiser les temps d'accompagnement et lisser le nombre de jeunes accueillis et suivis par conseillers.

3. **Le lieu d'accueil** :
   - l'espace d'accueil n'est pas adapté, stigmatisant pour le public, un autre espace permettrait de leur distiller un premier niveau d'information et s'approprier les espaces ;
   - l'accueil ne leur permet pas de s'exprimer (manque de confidentialité) ;

4. **Cadre du premier accueil non-respecté ou non-établi** :
   - des rendez-vous de suivi fixés sur les plages de premier accueil ;
   - le temps passé par un conseiller en premier accueil est parfois trop long ;
   - à quelle heure démarre et se termine le premier accueil ?

5. **Configuration des locaux** :
   - pas de confidentialité ;
   - empêchement du rôle sur le poste de chargée d'accueil ;
   - pas de lieux par et pour les jeunes qui pourrait générer des échanges positifs entre eux et/ou avec la chargée d'accueil.

Points positifs

1. **Accueil sur le flux et sans rendez-vous :**
   - individualisation de l'accueil ;
   - mettre en confiance des l'arrivée ;
   - interlocuteur unique du premier accueil au suivi ;
   - confidentialité du premier accueil.

2. **Le premier accueil sur le flux (équipe mobilisée, possibilité de s'appuyer sur l'expertise de chacun). La pluralité des équipes fait leur force !**

- capter le public ;
- réponse adaptée aux besoins des jeunes ;
- permet au public de ne pas rentrer dans une administration ;
- une rencontre immédiate, être entendu, écouté, amorcer des solutions, « dégonfler » les problématiques, se sentir soutenu, porté ;
- reprendre confiance, ils ne sont pas seuls ;
- savoir immédiatement qui est l'interlocuteur et poser les conditions de la relation ;
- produire des réponses concrètes et efficaces ;

3. **Accueil sur le flux :**
   - réactivité immédiate ;
   - efficacité pour une « génération zapping ».

4. **Accueil sur le flux :**
   - avoir deux conseillers par plages horaires de premier accueil ;
   - la ML doit être un lieu de ressources (care & accompagnement global) ;
   - rdv d'accueil très rapide (1 semaine à Lamballe) ;
   - poste de chargée d'accueil à part entière ;
   - si urgence et que le référent n'est pas là, le jeune est suivi par un autre CT ;
   - polyvalence de l'ensemble de l'équipe.

6.2.2. Synthèse de la séance n°2 « Propositions »

Problèmes identifiés comme majeurs

- Harmonisation des pratiques de travail de l'accueil

Propositions

- organiser un premier accueil structuré : 3X2 RDV le matin (9h-10h-11h) / 4X2 RDV l'après midi (13h30-14h30-15h30-16h30)
- rédiger une procédure de premier accueil et l'intégrer au règlement intérieur (régulation des charges, absence de suivi sur 1er Accueil)
- si urgence pour les jeunes déjà suivis et conseiller référent non-disponible : prise de rdv rapide sinon passage sur le flux en premier accueil
- mettre en place un nuage de mots sur le mur de l'espace d'attente, formalisant les valeurs de bienveillance, d'écoute et d'égalité de traitement & une charte d'accueil (interne) et transmise aux jeunes
- faire tourner toute l'équipe sur l'Accueil documentaire, le premier accueil et l'espace emploi (si les personnes référentes sont absentes et/ou que le besoin est présents, en fonction des disponibilités opérationnelles).

➢ Configuration physique de l'Accueil

Propositions

- ré-aménager au RDC : l'accueil se ferait dans les bureaux EIE imprimante & espace emploi sur l'espace EIE avec ordinateurs
- ou déménager au 1er étage (locaux sillage) avec signalétique adaptée, espace d'attente avec écran dynamique et lieu de confidentialité (bureau).
- séparer le standard de l'accueil documentaire
- faire de l'accueil documentaire un lieu d'animation et d'orientation, plus qu'un lieu d'attente (documentation, écrans dynamiques, etc.).

➢ Redéfinition du poste d'Accueil doc et de premier accueil

Propositions

- 1 poste d'accueil téléphonique / RDV / Documentation + 1 poste espace emploi + 1 poste conseiller généraliste & ou conseiller emploi pour le premier Accueil (en cas de surchauffe, les deux accueillants peuvent aider en faisant un accueil simplifié).
- ou accueil sur le flux seulement le matin ou l'après midi
- poser un cadre pour les généralistes, les conseiller emploi et les jeunes, en terme d'horaires, d'absence de suivi sur les plages de premier accueil, de durée d'entretien. Harmoniser les pratiques tout en gardant les spécificités de chacun (richesse des parcours et des sensibilités respectives & cohésion d'équipes).
- prévenir le.la chargé.e d'accueil si situation complexe d'un jeune en premier accueil (réguler le flux)
- définir des temps de régulation des pratiques de premier accueil
- gestion des urgences, soit par le conseiller référent, soit le C.T / C.G en premier accueil (déterminer ce qu'est une urgence).
- avoir des alertes sur les disponibilités en temps réel.
- si le jeune n'est pas connu = flux 1er Accueil / si le jeune est connu = RDV (déterminer des heures et des espaces de prise en charge).

➢ Communication interne et externe

Propositions

(interne)

- mettre en place des temps réels d'échange et de mise en commun (connaissances réciproques, régulation des pratiques et de l'Accueil, mise en place d'actions, régulation de situations reçues en premier accueil) entre généralistes et conseillers emploi
- prévoir double système de 1er Accueil sur RDV (=jeunes déjà connus même si + d'un an) et sur le flux (non-connus)
- accueil collectif de jeunes sur la Mission Locale sur les différents domaines d'accompagnement, puis temps plus spécifiques (santé, mobilité, culture, logement) en

fonction des demandes diagnostiqués.
- systématiser les commentaires i-milo pour favoriser les transferts entre et au sein d'équipes et de conseillers.
- renforcer la cohésion des équipes et le bien-être au travail par des temps collectifs dédiés d'animation (activités sportives, culturelles, de santé, etc.). e.g journée de cohésion.
- créer des affichages collectifs : tableau (numérique sur intranet) qui répertorie l'ensemble des événements à venir, organisées par secteur d'activité et thématique et consultable par tous les conseillers. Cela permettrait de décongestionner les mails et de centraliser les événements thématiques (forum, date entrée formation, info collective Garantie Jeunes, ateliers espace emploi, etc.).

(externe)

- rendre identifier et identifiable la ML extérieurement (bâtiment, ville) ; signalétique et fléchage interne et externe, graffiti.
- développer des supports de présentation de la ML à destination des jeunes (web, dossier d'accueil), des partenaires (bannière, powerpoint, fiche papier de présentation, mots clés, zoom), les élus des territoires couverts et les nouveaux entrants internes (stagiaires, nouveaux salariés).
- contacter opérateur FAI pour mettre en place un véritable message d'attente lorsque la ligne est occupée ou non & possibilité de voir pour le standardiste le nombre d'appels en cours.
- changer le matériel téléphonique d'accueil standardiste (téléphone mobile).
- développer un site internet, pour présenter institutionnellement la ML de Saint-Brieuc (offre de service, chiffres clés, acteurs de l'accompagnement, parcours de jeunes, territoire d'intervention) et transmettre des informations clés (horaire, contact, géo-positionnement).

6.2.3. Synthèse de la séance n°3 « *consolidation et enrichissement des propositions* »

Problème majeur n°1 : Harmonisation des pratiques

Propositions :

Rédaction d'un référentiel d'accueil, à destination des équipes et des nouveaux entrants, incluant les valeurs et les manières de le mettre en œuvre (règles de temps, confidentialité, inscription).

Suggestions :

« *Je ne pense pas qu'une harmonisation passe par la rédaction d'un référentiel : nous avons vu que chacun agit selon un référentiel qu'il se construit, si les collègues (et cela semble être le cas) se sentent volés, ils vont se raccrocher de + en + à leur référentiel. La solution : le rapport ou projet, le management, le dialogue, la formation. Possibilité d'avoir un deuxième directeur adjoint rapidement.* »

« *1er accueil : fin 11h30 et 17h00. RDV de suivi pour généralistes. RDV de 45 minutes (sauf jeunes avec urgences. 8 jeunes par jour et 4 par demie-journée, dès 8h30 ou 13h30.* »

« *tout jeune arrivant à la ML doit être identifié : fiche de renseignement si pas accueillis sur le flux (RDV). La personne accueillante saisie le dossier de premier accueil + renfort avec un.e conseiller.ère et prise de rendez-vous (durée = 15 minutes) afin d'harmoniser les rendez-vous. Le premier accueil dure environ 30 minutes si la pré-saisie du dossier est faite. Détachement du standard de l'accueillant au premier étage* ».

« *Le premier accueil sur le flux par un conseiller technique a pour objectif de capter le jeune et de faire le maximum quant à l'enregistrement administratif. L'idée serait de pouvoir fixer un rendez-vous le plus rapidement possible au jeune pour traiter sa demande et l'orienter vers le conseiller disponible. Il faudrait fixer des horaires communs de démarrage du premier accueil. Également, il faudrait bien informer le jeune lors du premier accueil que sa demande ne pourra pas être traitée dans son intégralité (sauf demande extrêmement précise), mais qu'une suite d'entrevue le permettra. Éventuellement, un jeune qui prend contact pour la premier fois par téléphone : on lui donne un rendez-vous au lieu de venir sur le flux . Proposer également de la souplesse aux jeunes* ».

« Démarrage de la saisie inscription à l'accueil. Rdv proposés pour la réinscription. Rôle de la personne chargée d'accueil : élargir ses fonctions (établir un premier diagnostic et délivrer des premières informations), ouvrir le profil i-milo et saisir les informations administratives, être dotée d'une capacité d'orientation vers les deux équipes (bonne connaissance des références de chacun), autorisation de signer les PMSMP. Pas de premier accueil d'inscription par l'équipe emploi. Revoir le premier accueil emploi avec la définition de plages de RDV tout les jours ».

Problème majeur n°2 : Configuration de l'espace d'accueil

Propositions :

Aménagement de l'espace d'accueil, dans des soucis de confidentialité, lié à l'obtention d'un accord de principe de SBAA sur l'usage des locaux de Sillage.

Suggestions :

« *Mise en place d'une signalétique à l'accueil. Abandon de l'accueil au RDC. En dessous de la borne d'accueil (Régine), logo + signalétique (++) pour indiquer le premier étage et les autres espaces (espace emploi & GJ). En complément de la signalétique interne, à gauche de l'entrée de l'extérieur, proche de l'interphone, mise en place d'une signalétique (accueil ML au premier étage, espace emploi, GJ). Au premier étage, mise en place d'un écran avec les infos (offres, documents pour l'inscription administrative, etc.).* »

« *Garantie Jeunes → faire attention à la porte de secours, ne pas donner d'accessibilité du jeune sur l'extérieur. Privilégier les premiers bureaux des généralistes pour les RDV de la GJ. Salle caféteriat positionnée dans le bureau d'Antoine (ancien bureau Sabrina).* »

« *un écran interactif dans l'espace d'attente de l'accueil au 1er étage avec les infos administratives et les infos ML. Un signalétique efficace au RDC pour orienter les jeunes vers la GJ au RDC, l'espace emploi dans l'espace initiative emploi et l'accueil au premier étage* ».

Problème majeur n°3 : Communication interne

Propositions :

- mutualisation des informations :

→ projet de mise en œuvre d'une solution pack office 365 avec formation et accompagnement associé

→ remise en place des réunions de régulation des pratiques entre équipe emploi et équipe généraliste (deuxième ou quatrième jeudi du mois, en fonction des besoins).

- communication à destination des nouveaux entrants (salariés, stagiaires) :

→ système existant de doublure et de tutorat par l'équipe & mobilisation du référentiel d'activités

- travailler la cohésion d'équipes :

→ être force d'initiative quant aux propositions d'animation sportive, culinaire, de santé, etc., à destination des équipes (i.e atelier détente collective au moins une fois par mois)

→ mise en place d'un séminaire de rentrée (septembre 2019)

→ mise en place d'une randonnée collective dans la baie de Saint-Brieuc (jeudi 11

juillet)

Suggestions :

« *Papier : 1 livret d'accueil pour les nouveaux arrivants (stagiaires et conseillers). Sur le cloud : procédures administratives et techniques pour les salariés + les références des collègues, leurs territoires, leurs permanences. On valide la randonnée du 11 juillet & les temps de détente sur le temps de midi. Compte rendu systématique des réunions d'équipe.* »

« *Planifier des réunions spécifiques emploi (1 heure) et spécifiques généralistes (1 heure) avec les infos à partager, le travail par thèmes et les pratiques et des temps entre les deux équipes* ».

Problème majeur n°4 : Communication externe

Propositions :

- devis effectué pour la refonte du site internet (jeunes, partenaires, employeurs), servant de plateforme institutionnelle et de lieu de ressources.

- projets initiés relatif à l'identité graphique (logo, supports, etc.) et aux visibilités de la Mission Locale :

→ projet de signalétique interne au bâtiment (affichage des espaces sur les murs et des structures sur les fenêtres et le mur blanc d'entrée) lié à l'aménagement des locaux

→ projet de signalétique urbaine pour les permanences, le siège et l'antenne (négociation avec services urbanismes)

→ projet de rénovation de la page Facebook (contenus, informations publiées, personnes référentes)

- projet à initier d'élaboration d'une charte d'accueil des engagements réciproques jeunes – Mission Locale

- projet à initier d'élaboration de supports de documentations ressources à destination des jeunes (je souhaite me loger, je souhaite prendre rendez-vous, je souhaite etc.), également disponibles sur Facebook (modules) et le site internet, et à destination des partenaires.

- connexion internet dans les permanences

Suggestions :

« *Pourquoi ne pas utiliser le logo existant du réseau des Missions Locales ? Mettre en place des totems ML au siège, à l'antenne et dans les permanences. Utiliser la diffusion sur les panneaux publicitaires, dans la ville et la magazine Le Griffon, agglo et département. Refaire un article sur la Mission Locale, car certains jeunes pensent qu'elle a fermé (suite à l'article*

sur la Maison de l'Emploi). Utiliser les petites publications Ouest France pour diffuser des infos et événements. Utiliser la radio (Activ, Virgin). Aller au devant de nos partenaires pour présenter la ML (ex : MJC, Centres sociaux, élus, etc.). Mettre en place une signalétique dans les villes investis (sièges, antenne, permanence). »

« *Désigner une personne référente formée de la communication sur internet. 1 support papier ML à remettre aux jeunes, aux partenaires et entreprises. 1 agenda participatif. Communication sur la presse (plus à destination des parents et des entreprises). Notice PMSMP à destination des employeurs sur des questions pratiques* ».

7. GLOSSAIRE

1e Accueil

- Espace d'échange, délimité temporellement (30 min), permettant l'ouverture d'un dossier administratif d'un jeune (qui n'a jamais été vu par la structure ou qui n'a pas été revu depuis plus d'un an), l'énoncé des premières attentes du jeunes et un diagnostic liminaire de la part du conseiller et l'organisation initiale du parcours du jeune au sein de la Mission Locale.
- Au sens d'i-milo : Est considéré comme "Premier accueil", le premier événement de nature "Entretien individuel" qui est saisi dans le dossier du jeune (au sens chronologique de la date de cet événement), quel que soit le statut du dossier (partiel, complet ou justifié).

Accompagnement

- Fait de se déplacer avec une chose, un animé, une personne ; de lui servir de protecteur et de guide. L'accompagnement s'inscrit dans un « parcours », temporalisé et mis en objectifs, à atteindre à travers des « étapes ». Il passe initialement par la reconnaissance et la valorisation du jeune, en tant que personne, pour mettre en capacité consciente son pouvoir d'action. Il apportera un soutien actif au jeune en l'aidant à maîtriser les étapes de son parcours. Il est « à côté de ».
- Au sens d'i-milo : modalité de suivi spécifiquement repérée dans un parcours à renseigner.

Accompagnement renforcé

- Situation d'un jeune rencontrant des difficultés importantes d'ordre social, professionnel ou personnel à court terme, et donnant lieu à la construction d'un parcours, regroupant un ensemble d'actions, pour y répondre et développer des horizons (sur les thématiques concernées ou périphériques). Un point est effectué après chacune des actions. Le conseiller intervient en tant que médiateur auprès des publics concernés (partenaires d'activité, entreprise concernée, autres organismes), pouvant aller jusqu'à accompagner physiquement le jeune dans certaines démarches (prise de rendez-vous chez un médecin, régulation d'un contentieux, etc.). Un bilan de l'accompagnement est réalisé et sert soit à redéfinir de nouveaux objectifs soit à mettre un terme à l'accompagnement.

Accompagnement sur projet

- Situation d'un jeune capable d'énoncer un projet d'insertion (formation ou emploi) réalisable à moyen terme (6 mois maximum). Il est aidé dans l'établissement d'un plan d'action et la réalisation de son parcours, si son degré d'autonomie est apprécié comme insuffisant au regard des objectifs visés (autrement il en est l'acteur principal de sa mise en œuvre). L'accompagnement sur projet comporte des points d'étapes programmés avec le jeune afin d'établir un bilan des actions réalisées et si nécessaire faire évoluer le plan d'actions ou de mettre un terme à l'accompagnement.

Accompagnateur

- Figure d'identité professionnelle, dont les caractéristiques sont l'intermédiation, la mise en distance pour permettre au jeune de (se) regarder et la mise en mots. Il introduit du lien et oriente vers d'autres. Il ne prend pas le pouvoir, ne se substitue pas et ne déresponsabilise pas le jeune.

Action

- Strate orientée vers un but (ou sous-objet) sur un temps court, subordonné à l'objet général, visé par l'activité. Elle repose sur la réalisation d'une tâche, accomplie au travers d'opérations routinières, qui dépendent des conditions dans lesquelles l'action se déroule. Une action est menée par un individu ou un sous-groupe.

Activité

- Composition d'ordre générale, prise comme « fait social systémique », s'inscrivant dans un temps durable, orientée vers une motivation portée par un besoin collectif – ce qu'ils nomment l'objet, visé par l'activité. Elle est issu de la résolution des tensions. Elle évolue selon des dynamiques de contradictions. Une activité se compose en formation systémique, donnant lieu à une pléiade d'actions, mais non réductible à leur addition et à leur individualisation. Également, toute nouvelle activité ne peut émerger que quant un individu s'engage dans une nouvelle forme d'action ; mais ces dernières ne peuvent être rendues intelligibles sans la mise en perspective de la totalité de la composition systémique d'activité.

Activité principale

- Coeur de l'identité-métier des accompagnateurs : l'accueil, l'information, l'orientation,

l'accompagnement, la construction de parcours, l'ingénierie de projets (emploi, formation, santé, social, accès aux droits, logement).

Actualisation (ou actualité)

- Processus d'information illustrant les actions d'un parcours d'accompagnement du jeune. Il s'effectue lors d'un « événement » (entretien individuel, information collective, atelier, visite, échange téléphonique, e-mail, courrier, etc.).

Archi-texte

- « Ecritures des écritures » (Jeanneret, Souchier, 2005), ce sont des chemins de fer, écrits en amont par des auteurs autorisés en amont de nous, et dans lesquels des actes d'écriture se déploierons. Structurés, ils fournissent des instructions pour une saisie de la matière et un déploiement de la manière.

Antenne

- Lieu d'accueil fixe distant du siège de la Mission Locale, bénéficiant d'un équipement, d'une ouverture permanente et d'un personnel de conseil, d'orientation et de gestion disposé.

Cadre partenarial territorial

- Correspond aux capsules d'adjonction et de mobilisation partenariale, telles que définies dans le plan local des acteurs de l'insertion. Elles contribuent à la mise en œuvre des politiques publiques d'insertion initiées par l'État, la Région et les Collectivités Locales.

CIVIS

- Le « Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale » est un dispositif, conclu avec les Missions Locales, s'adressant aux jeunes de 16 à 25 ans révolus, rencontrant des difficultés particulières d'insertion professionnelle. Il s'attache à organiser les actions d'accompagnement inhérentes à la réalisation du projet d'insertion dans un « emploi durable » du jeune. Il est tutellé par un référent de la Mission Locale. Le dispositif est remplacé depuis le 01/01/2017 par le Parcours d'Accompagnement Contractualisé à l'Emploi et à l'Autonomie (PACEA), cadre commun de contractualisation et d'entrée dans le dispositif *Garantie Jeunes*.

Contexte

- Valeur par défaut pour qualifier un événement (indication informatique : « événement général »)

Conseil, appui ponctuel

- Correspond à la situation d'un jeune qui s'adresse à la Mission Locale pour bénéficier d'un acte de conseil (de l'écoute à la proposition), permettant de répondre à une demande, liée ou non à une difficulté ponctuelle ou à une urgence (de l'impression d'un CV à une FAJU). L'appui se caractérise par un ou plusieurs entretiens avec un conseiller ou par des prestations à court terme.

Contradiction

- Trajectoire et moteur développemental, au sein de la théorie de l'activité de Y. Engeström, d'un ou plusieurs systèmes d'activité, elles prennent surfaces sous forme de tensions et de perturbations, et peuvent venir d'évolutions du contexte dans lequel se situent les systèmes d'activité considéré.
- Les différentes étapes du processus de transformation d'une activité sont rythmées dans le temps par quatre niveaux : primaire, secondaire, tertiaire, quaternaire.

Délégation de service public

- Contrat par lequel une personne morale de droit public confie à une personne morale de droit privée la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité pour une durée limitée.

Demande du jeune

- Correspond aux souhaits « bruts » d'un jeune, traduits et reconstruits ensuite par le conseiller.

Dispositif

- Elément de langage professionnel des « métiers de l'humain », signifiant la manière dont sont disposées, en vue d'un but précis (retour à l'emploi, qualification, etc.), un ensemble de ressources humaines et non-humaines.

Emploi durable

- Relatif à toute sortie d'un programme vers un contrat de travail, hors contrat d'emploi-solidarité (CES), supérieur ou égal à six mois ou à durée indéterminée.

Entrée en situation

- Elément de langage professionnel des conseillers ML, relatif aux différentes étapes présentes suivies par le jeune au regard de son insertion professionnelle (alternance, formation, emploi, stage, PMSMP, « non-professionnel » (maladie, congé maternité/paternité, etc.) et la recherche d'emploi (inscription Pôle Emploi, non-inscription).

Evénement

- Au sens d'I-Milo : création en résultat de tout acte métier enregistré dans le dossier d'un jeune. Il peut prendre la forme d'un « atelier », d'un « premier accueil », d'un « dossier en co-traitance », « acceptation/refus PPAE », « suivi PPAE », « demande du jeune », « diagnostic approfondi », « dispositif & parcours », etc. Chaque événement y est disposé dans un « sens ».

Espace d'inter-organisation

- Travail et espace conjoint dans lequel des activités respectives partagent une même visée d'ordre général.

Encapsulation

- Processus consistant à envelopper dans une capsule une chose. Par exemple, l'encapsulation de dispositions d'exercice dans un contrat de travail.

Garantie Jeunes

- Dispositif intégré au PACEA, permettant d'accompagner tout jeune en situation de grande précarité vers l'emploi ou la formation. Il repose sur une contractualisation entre les parties en présence et d'une instruction par une commission d'insertion.

I-Milo

- Progiciel (ou outil-métier) destiné au renseignement, à la contractualisation et au suivi des

dossiers des parcours d'insertion sociale et professionnelle des jeunes accompagnés par un/des conseiller/s. C'est un architexte informatique, appareillant les dispositions et les parcours, tels que scénarisés dans des dispositifs (e.g la Garantie Jeune), et encadrant les matières et les manières d'accompagner du conseiller en insertion social et professionnelle en Mission Locale. Implémenté en 2015 en remplacement de *Parcours 3.*

Infrastructure d'équivalence

- Résultat du travail de mise en équivalence de visées respectives entre des systèmes d'activité. Elle quadrille l'espace d'inter-organisation et fait l'objet d'un équipement (symbolique, matériel, organisationnel).

Insertion

- Mot-valise caractérisant les actions de personnes (morales et physiques) et leurs modalités (sociales, professionnelles), des qualificatifs de statut professionnel (e.g conseiller en insertion), des visées d'activité, des situations vécues par des publics (dont les jeunes), des processus de transformation, etc.

Jeune

- Appellation pour qualifier généralement et génériquement le public-cible(toutes les personnes de moins de 26 ans révolus) avec lequel les professionnels des Missions Locales travaillent. Les appellations varient de « bénéficiaires », « clients », « patients » ou « usagers ».

Jeune en suivi

- Jeune inscrit à la Mission Locale et en bénéficiant de ces prestations (de la transmission d'information à un accompagnement renforcé).

Jeune en demande d'insertion

- Indicateur servant à dénombrer les jeunes ayant bénéficié d'au moins un entretien au sein de la zone de couverture d'une Mission Locale ou de son réseau (départemental, régional, national), au cours des cinq derniers mois, quel que soit l'événement (atelier, entretien individuel, information collective).

Mission Locale

- Instance associative de médiation, née à la suite du rapport de Bertrand Schwartz en 1981, accompagnant tous les jeunes ni en formation, ni en emploi, avec ou sans qualification, âgées en 16 et 25 ans, en particulier ceux ayant le moins d'opportunités. Elles leur propose un accompagnement gratuit ainsi que des solutions, dans la perspective de leur insertion sociale et professionnelle.

Mise en relation

- Acte d'orientation vers un partenaire ou d'un événement de la Mission Locale ou d'un tiers (ateliers, forum, information collective, etc.) pour accomplir une proposition de service, établie entre le jeune et l'accompagnateur.

Médiation

- Terme utilisé pour qualifier une forme d'intervention, visant à résoudre des difficultés rencontrées entre le jeune et un tiers (formateur, famille, entreprise, services publics, etc.).

NEET

- Acronyme catégoriel, provenant de la langue anglaise (« Not in Employement, Education or Training »), utilisé comme indicateur officiel par la Commission Européenne depuis 2010, les Instituts statistiques et le Gouvernement Français (par l'intermédiaire de la DGEFP), pour orienter les politiques nationales d'orientation et d'insertion des jeunes de moins de 26 ans « les plus éloignés ».
- Au sens d'i-milo : un un jeune NEET est un jeune de – de 26 ans qui n'a, à aucune date donnée, aucune situation (de catégorie "emploi", "contrat en alternance", "immersion en entreprise", "scolarité" ou "formation"))

Objet

- Trois conceptions agitent cette notion. Une première (Jean Davallon, 2004), saisissant les objets dans leurs actes de construction scientifique. Une seconde (Engeström, 2009), agrippant les objets comme motivations portées par un besoin collectif, d'ordre matériel et/ou immatériel, orientant et mettant en trajectoire les activités et fixant l'horizon des buts des actions possibles. Redéfinissables, les objets sont dynamiquement construits et

collectivement négociés, modifiés et transformés, par la motivation et l'effort de ceux qui, à travers leurs activités, créent de nouveaux objets ; fruits d'intentionnalités non-nécessairement intentionnelles. Une troisième (Vinck, 2009), saisissant les objets comme des « espaces » de nature diverse, pouvant être « commissionnaire » (e.g soumis à l'intentionnalité), « intermédiaire » puis/ou frontière (équipant des équivalences). Ils permettent ou non la circulation d'un système d'activité à un autre, sur un autre, et soutiennent ou non les travaux conjoints.

Objet concret

- Appartenant au champ de l'observation, il se rattache à la dimension socio-technique de la réalité.

Objet de recherche

- Correspond au phénomène, tel qu'il est construit problématiquement par une recherche pour pouvoir l'étudier. Il se situe à mi-parcours entre l'objet concret (réalité socio-technique) et les objets scientifiques (existants et visés).

Objet frontière

- Un objet intermédiaire devient objet frontière lorsqu'il contribue à l'articulation de mondes sociaux hétérogènes, dans ou associés à l'objet ou à un ensemble d'objets, à travers un travail d'équipement d'une (ou plusieurs) équivalence(s).

Objet intermédiaire

- Notion développée par Vinck (2009), visant à qualifier les choses qui circulent entre les membres d'un réseau et qui interviennent dans la structuration des conditions des activités. Ces objets peuvent gagner ou perdre leur qualité d'intermédiaires, selon de les forces en présence. Tous les objets intermédiaires ne sont pas des objets frontières

Objet scientifique

- Correspond à une représentation déjà construite du réel (objet scientifique existant) et à un résultat visé par la recherche (objet scientifique visé).

Offre de services

- Quantité qualifiée de services d'accompagnement, définie régionalement et sous les directions nationales, qui peut être proposée pour les publics (partenaires, entreprises, jeunes).

Opération

- Ce à travers quoi les actions se réalisent. Elles sont déterminées par les conditions de l'activité au moment où elles sont mises en œuvre ; par sa structure affordante. Elles ont une qualité majoritairement routinière. Leurs buts n'ont pas le même niveau de conscience que les actions.

Orientation

- Activité de conseil destinée aux adolescents et aux jeunes adultes (26 ans révolus) visant à les accompagner dans la prise de décision et la mise en projet de leur vie professionnelle. Elle porte sur la stimulation de la recherche d'information-métier et de réflexions de soi, l'obtention de renseignement sur les formations, les exigences-métiers et les perspectives, ainsi que sur la mise en mots et en traces des informations ethno-socio-bio-graphiques (environnements, personnalité, intérêts-métiers, etc.) du jeune et intégration dans des plans (de formation et) de carrière sociale et professionnelle.

Parcours

- Associé aux qualificatifs « social » et « professionnel », il réfère un ensemble ordonné d' « étapes » et de stades, utilisant des dispositifs et des événements existants ou des actions co-construites par l'accompagnateur avec le jeune, pour accomplir un(des) objectif(s) définis en amont formellement (contractualisation des engagements réciproques des parties en présence) et révisés/révisables en cours de route.

Permanence

- Lieu temporaire et chronique d'accueil et de conseil, distinct du siège de la Mission Locale, auxquels participent et animent, au minimum une fois par mois, les accompagnateurs référents de la zone géographique de couverture concernée.

Phénomène

- Ce qui apparaît dans un (et/ou plusieurs) point(s) de temps et qui peut devenir objet d'un

savoir.

PMSMP

- La « Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel », est un temps pour le jeune de découverte et d'immersion en situation professionnelle, correspondant à des métiers susceptibles de l'intéresser.

Projet

- Au sens d'i-milo, la notion de « projet » recouvre uniquement les processus d'insertion professionnelle (accès à l'emploi & formation qualifiante). Il est détaillé en objectifs (champs d'activité, métier visé) et propositions (contractualisation donnant lieu à un appui « accompagnement sur projet). Il est également daté (début, fin prévisionnelle).

Sens de l'événement

- Relatif à l'orientation des relations entre la « Mission Locale », le « Jeune » et/ou un tiers : "Information par un tiers" (entre ML et tiers, sans jeune) ; "Jeune vers structure" ; "Structure vers Jeune"

Service

- Au sens d'i-milo, le « service » correspond à tout les actes professionnels de l'accompagnateur à destination du jeune. Les services sont nationalement structurés dans une table directionnelle, complétée par une « offre de service » régionale.

Service Public de l'Emploi

- « *Le service public de l'emploi a pour mission l'accueil, l'orientation, la formation et l'insertion ; il comprend le placement, le versement d'un revenu de remplacement, l'accompagnement des demandeurs d'emploi et l'aide à la sécurisation des parcours professionnels de tous les salariés.* » (Article L5311-1 du Code du Travail).

Situation

- Au sens d'i-milo, la notion de « situation » correspond aux différentes périodes parcourues par le jeune au regard de son insertion professionnelle.

Sujet agissant

- Nom apposé par Engeström aux parties humaines engagées dans une activité, de nature collective.

Statut du jeune

- Relatif à la catégorie d'état dans le parcours d'accompagnement, utilisée pour sous-spécifier la catégorie générique « jeune » : « Jeune en Demande d'Insertion », « Jeune accompagné », « Jeune en contact », « Jeune NEET ».

Structure affordante

- Condition de possibilités et de permissions de l'activité au moment où des actions sont mises en œuvre.

Système d'activité

- Diagramme de forces, composé de six variables, ouverts vers d'autres systèmes d'activité, et se développant au travers de la résolution d'un nœud de contradiction.

Tension

- Surface à travers laquelle une (ou plusieurs) contradiction(s) se donnent parole.

Tracabilisation

- Action(s) consistant en la reproduction d'un événement permettant de le fixer matériellement afin de le réfléchir, de l'actionner et/ou de le communiquer.

Travail d'équipement

- Notion développée par Vinck (2009 : 69), qualifiant « *l'activité collective qui consiste à s'accorder sur les éléments qu'il convient d'ajouter aux objets intermédiaires afin qu'ils s'inscrivent dans un espace d'échange entre acteurs plus ou moins hétérogènes* ». Par exemple, une étiquette apposée sur une fiche de suivi d'insertion, comprenant des méta-données, dont la signification et la structuration est conjointement compréhensible par les acteurs de l'insertion.