

REDUIRE L'EFFICACITÉ POUR AUGMENTER LA DURABILITE

LE « VRAI TRAVAIL » DES ACTEURS-TRICES D'INSERTION



Analyse

Novembre 2011

Sandrine Grosjean



Avec le soutien du Fonds social européen, de la Fédération Wallonie-Bruxelles, de l'Institut Egalité Hommes Femmes et du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.

www.florainfo.be / contact : info@florainfo.be

INDEX

Chapitre 1 : Contexte de la recherche	3
Chapitre 2 : Cadre de l'analyse	4
Chapitre 3 : La méthode.....	4
Chapitre 4 : Grilles de lecture	6
1. Lors des rencontres.....	6
2. Production des documents entre les séances	6
3. Production du document ici présent	6
3.1. Bernard Lietaer, économiste,.....	6
3.2. Christophe Dejourn, psychiatre.....	7
Chapitre 5 : Analyse	8
1. Au niveau macro	8
2. Au niveau méso.....	9
2.1. Les Entreprises de Formation par le Travail (EFT).....	10
2.2. Les Organismes d'Insertion SocioProfessionnelle	10
2.3. L'association d'Education Permanente.....	11
3. Niveau Micro	11
3.1. Les tensions structurelles.....	11
3.1.1. Entre individuel et collectif	11
3.1.2. Entre responsabilisation et tolérance ou entre objectifs pédagogiques et objectifs sociaux	12
3.1.3. Entre motivation contrainte et motivation personnelle.....	13
3.1.4. Tension entre militantisme et professionnalisme.....	14
3.1.5. Tension entre formation et production	15
3.2. Autres réalités du niveau micro	15
3.2.1. Ethique et Valeurs.....	15
3.2.1.1. Le respect ou le non-jugement	15
3.2.1.2. Le principe d'éducabilité ou la foi en l'humain.....	16
3.2.1.3. L'engagement ou la motivation	16
3.2.1.4. L'autonomie	16
3.2.1.5. La justice ou l'équité	16
3.2.2. Difficultés du public	16
3.2.3. Reconnaissance.....	17
3.2.4. Conditions de travail	17
Chapitre 6 : Conclusion : Réduire l'efficacité !.....	18

REDUIRE L'EFFICACITE POUR AUGMENTER LA DURABILITE : LE « VRAI TRAVAIL » DES ACTEURS-TRICES D'INSERTION.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Flora est un Réseau d'expertise sur le genre, la durabilité et l'économie solidaire et construit son expertise à l'intersection de ces trois thématiques. Le fait que la connaissance de Flora soit développée et transmise de manière participative à partir du Réseau renforce sa crédibilité vis-à-vis du monde politique et du monde scientifique.

Dans le cadre de son projet Forum Insertion Genre (FIG), soutenu par le FSE, Flora avait posé l'hypothèse que les acteurs-trices d'insertion n'étaient pas suffisamment outillée-s pour répondre aux demandes multiples que le public de plus en plus précarisé lui faisait. A l'analyse, cette hypothèse s'est avérée limitée : il est bien évident qu'aucun-e acteur-trice d'insertion n'a toutes les compétences pour répondre à toutes les demandes des personnes qui entrent dans leurs centres. Par contre, des réseaux et des ressources existent. Les acteurs-trices savent à qui renvoyer pour des problèmes de logement, de violence ou de surendettement. Les personnes qui accueillent ces demandes dans leurs associations, avec leurs objectifs spécifiques, n'ont pas elles non plus les moyens de répondre à tout.

Par contre, la précarité comme résultat d'insécurité multiples dans divers domaines de vie, les effets pervers de l'activation, les multiples processus d'exclusion, toutes ces dimensions et bien d'autres, influencent le travail des acteurs-trices d'insertion. Il s'agit donc de métiers bien plus complexes qu'il peut n'y paraître à première vue.

Comment aider concrètement ces acteurs-trices de terrain à faire leur travail et donc à gérer cette complexité ? C'est ainsi que s'est modifiée la question de départ, pour en arriver à celle-ci : « quel est le 'vrai' travail des acteurs-trices d'insertion ? ».

Nous entendons ici par « vrai travail », ce que P. Davezies définit ainsi : « Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail. » Il s'agit donc de combler la distance entre la tâche – ce qui est prescrit – et l'activité – ce qu'il faut faire pour atteindre ses objectifs. C'est le lieu des frustrations, des échecs et de l'endurance nécessaires pour trouver des solutions qui tiennent compte du réel et non uniquement des concepts évoqués dans les descriptifs de fonction.

Nous partons de l'hypothèse que mettre en lumière ce « vrai travail » peut valoriser :

- ↻ les vraies forces de l'associatif
- ↻ les vrais besoins des acteurs-trices d'insertion.

Une fois ce travail fait, les pistes de solutions pour gérer la complexité du travail des acteurs-trices d'insertion devraient émerger de façon plus lisible et plus adéquate par rapport à leur réalité. Car il s'agit bien en définitive de mieux outiller les acteurs-trices d'insertion.

CHAPITRE 2 : CADRE DE L'ANALYSE

Pour analyser un réseau ou un système, il faut en délimiter les contours. Il est évident que les acteurs-trices d'insertion font partie d'un système très large où les directives européennes, autant que la réalité économique de la crise actuelle influencent leur travail. Mais, pour reprendre une des conclusions du travail avec une équipe, « qui trop embrasse mal étirent ! ».

Nous ciblerons les aspects suivants :

- ↻ **au niveau micro** : les acteurs-trices d'insertion dans leurs relations avec le public et leur association.
- ↻ **au niveau méso** : les associations dans leurs relations avec le public, les acteurs-trices d'insertion et les institutions dont ils-elles dépendent.
- ↻ **au niveau macro** : les relations entre les pouvoirs subsidiaires, le « régisseur ensemblier », et les opérateurs-trices d'insertion tels que les EFT et les OISP.

CHAPITRE 3 : LA METHODE

L'expertise de Flora s'est construite sur base d'une méthodologie qui s'appelle la co-construction des savoirs. Il est toujours question de partir des réalités du terrain, pour construire ensemble une élaboration collective du savoir. Les personnes avec qui et à partir de qui nous développons nos connaissances restent copropriétaires des savoirs développés. Nous voulons éviter de réduire ces personnes à un « objet de connaissance ». Dans le cadre de cette recherche, la même philosophie a sous-tendu le processus.

Nous avons rencontré 6 associations dont l'action porte sur l'insertion socioprofessionnelle au sens large : 3 Entreprises de Formation par le Travail (EFT), 2 Organisations d'Insertion Socioprofessionnelle (OISP) et 1 association d'Education Permanente (EP). Elles étaient toutes situées en Wallonie sauf l'association d'EP qui était située à Bruxelles. Toutes étaient francophones.

Dans ces associations, nous avons présenté le projet à l'ensemble de l'équipe, comme ci-dessus, et demandé des volontaires pour participer à 3 séances de 2 heures d'échanges sur leur « vrai travail ».

La convention avec les associations prévoyait que ce temps soit pris sur leur temps de travail et qu'un local soit mis à notre disposition pour pouvoir y travailler tranquillement. Selon les associations, entre 3 et 6 personnes ont participé aux réunions de travail.

La méthode mise en place était celle du « récit avec retour ». Lors de la première rencontre, les échanges portaient de quelques questions de base sur l'organisation du travail et le rapport avec le public et allaient un peu dans tous les sens, nourris d'anecdotes diverses. Ces échanges étaient enregistrés. Lors de la deuxième rencontre, l'animatrice revenait avec un document écrit reflétant de façon plus structurée ce qui avait été dit. Ce document était alors une base pour une nouvelle discussion, ce deuxième temps étant prévu pour approfondir des questions ou s'assurer que l'essentiel était bien transmis. A la troisième rencontre, il s'agissait de finaliser le document et d'arriver à une production que le groupe soit prêt à voir sortir vers l'extérieur, vers leurs équipes de travail, leur directeur-trice, et vers l'équipe de Flora.

L'objectif de ces rencontres était double :

- une mise en perspective du travail des participante-s en partageant des expériences. Flora soutenait ainsi un processus de co-construction, en interne, auprès des participants.
- une récolte de l'information nécessaire au processus de recherche sur le « vrai travail » par l'animatrice.

Toutes les rencontres prévues ont eu lieu. Elles se sont à chaque fois déroulées au sein des associations. Cela a probablement facilité la présence de chacun-e, mais peut avoir empêché un certain recul critique dans la mesure où les lieux étaient les mêmes que d'habitude.

CHAPITRE 4 : GRILLES DE LECTURE

1. LORS DES RENCONTRES

Ecoute active, questions centrées sur les actions, reformulation, partage d'expérience.

2. PRODUCTION DES DOCUMENTS ENTRE LES SEANCES

Analyse des tensions structurelles dans les associations.

Travail de lecture systémique des processus décrits.

3. PRODUCTION DU DOCUMENT ICI PRESENT

Pour analyser les informations récoltées dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes basées sur deux auteurs dont les domaines d'action peuvent paraître éloignés mais sont complémentaires quand on veut se situer à différents niveaux.

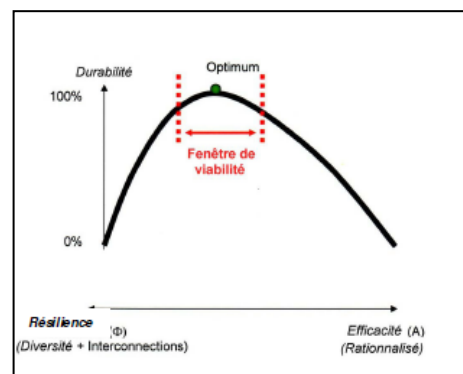
3.1. Bernard Lietaer¹, économiste.

Il démontre (avec d'autres auteurs) que la durabilité d'un réseau est fonction de deux paramètres : sa résilience et son efficacité. La résilience est la capacité du réseau à encaisser les chocs et à rebondir, l'efficacité est la capacité du système à traiter des volumes appropriés de matière, énergie et/ou information.

Deux facteurs influencent la résilience: la diversité des éléments du réseau et leur interconnectivité. La diversité reflète la variété des éléments, l'interconnectivité reflète le nombre de connexions des éléments les uns avec les autres. L'augmentation de la diversité et de l'interconnectivité augmente la résilience et diminue l'efficacité. Cette dernière par contre est fonction de relations 'uniformisantes' (streamlining) et 'rationalisées' (linéaires/hiérarchiques).

Nous verrons plus loin quels parallèles nous pouvons tirer de ce schéma² pour analyser le réseau de l'insertion socioprofessionnelle.

Pour maximiser la durabilité du réseau, il faut optimiser les deux contraintes, comme le montre le schéma suivant :



¹ Robert E. Ulanowicz, Sally J. Goerner, Bernard Lietaer, Rocio Gomez, «Quantifying sustainability: Resilience, efficiency and the return of information theory »

² Livre Blanc « Toutes les options pour gérer une crise bancaire systémique », B. Lietaer, R. Ulanowicz, S. Goerner.

3.2. Christophe Dejours, psychiatre.

En tant que fondateur de la psychodynamique du travail, il propose une analyse du travail en différenciant la tâche prescrite de l'activité nécessaire à l'atteinte des objectifs. C'est cette distance que nous nommerons le « vrai travail ». En effet, il démontre que c'est dans cet espace que le –la travailleur-euse est confronté-e au réel, qui ne correspond jamais tout à fait au prescrit. C'est donc toujours un lieu de frustration, qu'il faut surmonter avec endurance et créativité, et donc y mettre du sien, pour trouver des solutions qui ne correspondent pas toujours au prescrit. Il arrive donc souvent que, dans cet espace, on « triche » avec le prescrit pour atteindre les objectifs. De ce fait même, le « vrai travail » ne peut plus être raconté et donc évalué, puisqu'on a « enfreint » des règles pour le réaliser et qu'il vaut mieux que ça ne se sache pas.

Le travail est donc un lieu de souffrance. Cette souffrance est acceptée dans la mesure où il a une rétribution pour cette contribution. Mais la rétribution financière ne suffit pas pour stimuler le « vrai travail ».

Pour transformer cette souffrance en plaisir, il faut de la reconnaissance. « La reconnaissance n'est pas uniquement un supplément d'âme ni une simple tape affectueuse sur l'épaule. Au contraire : la reconnaissance passe par des épreuves extrêmement rigoureuses qui consistent en des jugements. Et l'on peut montrer qu'il existe deux types de jugements : le jugement d'utilité et le jugement de beauté (de qualité) »³.

Ce regard sur le travail peut apporter des éclairages intéressants tant pour les acteurs-trices d'insertion que pour le public dont ils-elles s'occupent – la question du manque de reconnaissance étant particulièrement criante pour des personnes sans emploi. Les accompagnateurs-trices actives dans le secteur de l'ISP vivent une malaise qu'ils-elles attribuent parfois à des facteurs personnels (un mauvais groupe, une défaillance personnelle, ...) , mais qui peut être expliqué à partir d'une analyse systémique du contexte dans lequel ils-elles travaillent.

³ C. DEJOURS « Le travail entre espoir et désespoir », Novembre 2007.

CHAPITRE 5 : ANALYSE

1. AU NIVEAU MACRO

Une des modifications majeures du secteur de l'insertion socioprofessionnelle de ces dernières années consiste dans l'apparition du Plan d'Accompagnement des Chômeurs (PAC) mis en place par l'ONEm à partir de 2004. Ce plan a contraint une série de personnes à reprendre des démarches actives de recherche d'emploi et/ou de formation.

Les méthodes mises en place pour activer les gens dans leur recherche d'emploi sont essentiellement basées sur des rencontres individuelles du-de la chômeur-euse avec un facilitateur de l'ONEm. D'autres personnes peuvent être présentes lors de ces entretiens, mais l'objectif est bien d'évaluer la motivation et les actions individuelles démontrées par le chômeur-euse dans sa recherche d'emploi. Dans le cadre du schéma de B. Lietaer, on peut dire que l'ONEm limite ainsi au maximum l'interconnectivité entre les demandeurs-euses d'emploi. Chacun est traité comme un individu unique, n'étant pas en lien avec les autres. Ce traitement individuel favorise, en principe, l'efficacité.

A notre connaissance, le parcours proposé aux chômeurs-euses, après ce type d'entretien est assez balisé. Il y a un nombre limité d'options possibles au contrat signé. La diversité est donc elle aussi limitée, ce qui doit également favoriser l'efficacité. Celle-ci est d'autant plus mise en avant que les facilitateurs-trices sont eux-elles-mêmes soumis-es à une évaluation en fonction du nombre de personnes rencontrées. Des échos nous reviennent comme quoi des demandeurs-euses d'emploi auraient été sanctionné-e-s pour avoir effectué des recherches dans des domaines qui n'étaient pas dans leur contrat. Ceci semble être une lecture très restrictive de l'efficacité.

Le PAC s'inscrit donc dans une logique d'efficacité, sans tenir compte de la résilience nécessaire à l'équilibre à long terme d'un système. Il fait l'impasse sur la durabilité.

Or, des analyses de ce plan à moyen terme montrent que, s'il atteint des objectifs, c'est pour un public déjà moyennement qualifié (CESS ou plus). Pour le public peu scolarisé et/ou précarisé, son effet est nul, voire négatif (exclusion). Certaines personnes, parmi les plus précaires, restent donc exclues du marché du travail, mais sont en plus exclues du système des allocations de chômage et se retrouvent dans une situation encore plus précaire. Ceci est d'autant plus choquant dans le cas où une personne met fin à une formation parce qu'elle a été mal orientée au départ. Même avant la crise, on n'arrivait pas à réinsérer tout le monde.

Ceci montre que le « vrai travail » des EFT et OISP - dont la mission est d'accueillir le public le plus fragilisé - est de réintroduire de la diversité et de l'interconnectivité entre les gens, de renforcer ainsi la capacité de chacun et du système à rebondir en cas d'échec. Cet accroissement de la résilience du

système implique une réduction de son efficacité dans la mesure où cela implique à la fois de multiplier les possibilités d'itinéraires pour les DE (Demandeurs d'Emploi) et les lieux de rencontre et de création de lien.

Cette dynamique correspond à certaines valeurs et idées développées dans le DIISP (Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle) mis en place par la Région wallonne, mais la mise en pratique ne correspond pas toujours aux idées défendues.

Dans le même temps que le PAC se mettait en place, on a vu se développer une politique d'appel à projets pour les opérateurs-trices d'insertion. Cette dynamique implique pour une association de répondre à un cahier des charges précis dans un cadre déterminé, indépendamment du contexte dans lequel elle travaille (géographique, sociologique, etc.). La logique des appels à projets vise également à favoriser l'efficacité du système en rendant l'organisation de modules de formation le plus rentable possible.

Cette politique a plusieurs effets pervers :

- 👉 elle empêche la stabilisation des emplois des acteurs-trices d'insertion,
- 👉 elle met en concurrence des associations qui auraient pu autrement développer des pratiques complémentaires (et donc un système ou un réseau plus 'résilient' et durable)
- 👉 elle permet à des opérateurs-trices sans expérience avec le public-cible d'organiser des modules qui s'avèrent inadéquats et déçoivent les candidats de nouvelles démarches de formation.

De plus, il était prévu à l'origine que le Forem joue un rôle de « régisseur-ensemblier » entre les différents opérateurs-trices pour favoriser la complémentarité, ce qui aurait permis de limiter les aspects « efficaces » de cette politique et d'en développer l'interconnectivité et la diversité. Mais ce travail ne semble pas se faire de manière satisfaisante et des situations de concurrence absurde apparaissent (par exemple : des formations très semblables qui commencent en même temps dans la même ville). Cela renforce l'incompréhension et le découragement dans le public-cible qui retarde d'autant sa démarche d'entrée en formation.

Par ailleurs, les représentations qu'ont les institutions du public auquel s'adressent les EFT/OISP ne correspondent pas vraiment à la réalité du terrain. Des stéréotypes, par définition simplificateurs, influencent négativement la communication entre ces institutions et les associations. Le souci d'efficacité devient contre-productif lorsqu'il est trop réducteur.

2. AU NIVEAU MESO

Dans un monde du « tout à l'efficacité », les associations font de la résistance. Elles jouent un rôle de « charnière » entre les mondes et tentent de permettre à la résilience de trouver sa place dans le chemin de l'insertion socioprofessionnelle.

Dans toutes les associations que nous avons rencontrées, le travail collectif a une part importante. C'est bien là que se situe la force des EFT/OISP. En travaillant en groupe, on peut mieux travailler la confiance en soi que dans une situation de tête à tête qui implique le plus souvent une relation hiérarchique. Mais dans le continuum entre résilience et efficacité, ces associations se situent à des niveaux différents.

Pour dessiner l'ensemble au gros trait, on peut répartir ces associations en fonction de leur objet social :

2.1. Les Entreprises de Formation par le Travail (EFT)

Les EFT sont celles qui doivent le plus tenir compte de la dimension d'efficacité du fait de leur lien direct avec le marché concurrentiel. Elles doivent produire des biens ou fournir des services qui satisferont un client qui n'est pas nécessairement sensibilisé au travail des EFT. Si l'EFT perd son marché ou ses chantiers, non seulement elle rentrera dans des difficultés financières majeures puisque seule une partie de son budget est subsidiée, mais en plus elle perdra son outil pédagogique principal, à savoir des lieux de travail pour les stagiaires. Les EFT sont donc toujours prises entre l'aspect efficace et rentable de leur travail et l'aspect résilient qu'elles visent à assurer par le travail social (lien) et le travail pédagogique (formation) fait avec le public-cible. La situation extrême dans ce paradoxe étant le fait qu'à certains moments, s'il n'y a pas assez de stagiaires, des formatrices-trices assurent seul-e-s la réalisation de chantiers pour garder les client-e-s et garantir ainsi l'outil pédagogique à long terme.

Parmi les EFT rencontrées, il y a bien entendu des nuances. Certaines misent plus sur la diversité en accueillant un public fait de personnes issues de toutes les origines, ou dans des situations sociales les plus variées (détenus, internés,...) mais n'ont pas toujours des dispositifs favorisant l'interconnectivité. L'augmentation de la diversité ne suffit donc pas à améliorer la résilience si on ne favorise pas également l'interconnectivité (créer un 'nous'). D'autres accueillent un public, sans doute, plus homogène, et mettent en place des activités favorisant le développement de liens entre ces personnes.

2.2. Les Organismes d'Insertion SocioProfessionnelle

Etant entièrement subsidiés pour le travail qu'ils font, les OISP sont moins soumis à la contrainte de la rentabilité financière. Leur efficacité ne se mesure donc pas dans leur bilan financier. Par contre, les nouveaux dispositifs d'évaluation de la Région wallonne lient leur financement au nombre d'heuresstagiaires effectivement prestées, ce qui les oblige à mesurer leur efficacité sur base d'autres critères : le nombre d'heures de présence des stagiaires au cours d'une formation.

Cependant, l'histoire de leur constitution, les valeurs sur lesquelles ils se sont basés pour construire leur association les portent vers un travail collectif dans lequel la reconstruction de l'estime de soi de chaque stagiaire est possible. Lorsque les recommandations du décret les obligent à consacrer 10%

de leur temps à de la guidance psychosociale, ils sont heureux de constater qu'ils peuvent les organiser de façon collective ou individuelle.

Dans les deux associations que j'ai interviewées au cours du projet, la priorité a été mise sur le collectif. En effet, comme nous le verrons plus loin, c'est vraiment la reconnaissance des pairs qui permet de reconstruire l'estime de soi.

Ne travailler que sur les savoirs peut être décourageant, voire culpabilisant dans un contexte d'Etat Social Actif. En effet, dans un contexte d'augmentation des savoirs pour correspondre à la demande du marché, c'est la responsabilité individuelle d'apprendre et de réussir qui est en jeu. Or, depuis Piaget et Freinet, on sait combien les apprentissages s'inscrivent dans le relationnel et dans le projet. On n'apprend pas pour soi tout-e seul-e.

Bien avant les savoirs à augmenter, c'est bien l'estime de soi qu'il s'agit de reconstruire pour pouvoir s'affirmer comme candidat valable devant un employeur.

2.3. L'association d'Education Permanente

Sans doute l'association où l'accent est le moins mis sur l'efficacité, puisque dans la plus grande difficulté financière et organisationnelle, et le plus mis sur la résilience puisqu'elle existe depuis plus de 80 ans. La multiplicité des projets et du public, l'étendue de son rayon d'action font que, lorsqu'un projet échoue, d'autres prennent le relais et l'association peut continuer d'exister. Cette durée de vie peut laisser penser qu'on atteint de cette façon un équilibre plus durable que dans une logique d'appel à projets à court terme.

Par contre, pour les actrices travaillant dans ce cadre, l'organisation du travail est vraiment pénible. En effet, étant donné la multiplicité des projets et la diversité du public, il leur est extrêmement difficile de définir des priorités et de s'y tenir. La volonté de favoriser la participation de chacun-e en accueillant tous les projets complexifie encore leur réalité. De ce point de vue, on peut donc penser qu'on atteint ici les limites de la diversité et de l'interconnectivité au-delà de laquelle la durabilité n'est plus maintenue par manque de cohérence.

3. NIVEAU MICRO

3.1. Les tensions structurelles

A travers l'ensemble des associations rencontrées, on peut identifier un certain nombre de tensions structurelles dans lesquelles les acteurs-trices de l'insertion peuvent être pris-e-s :

3.1.1. Entre individuel et collectif

Cette tension, qui était déjà bien présente au niveau méso, prend de la place au niveau micro également. Quelle est la part de ce qu'on traite en tête à tête, quelle est la part de ce qui se dit en

groupe ? La question traverse toutes les équipes et toutes les personnes. Certaines associations ont formalisé les réponses (telle thématique en groupe, telle autre en individuel), d'autres fonctionnent plus au cas par cas.

Mais la tension est plus profonde qu'il n'y paraît. Au-delà des thématiques,, il faut également questionner les processus.

En effet, la majorité des associations fait, implicitement ou explicitement, le pari sur le collectif comme lieu de (re-)construction de l'estime de soi (ou de la confiance en soi selon le vocabulaire du lieu). Il semble acquis que le feed-back fait par les pairs a une qualité particulière que ne recouvre jamais la parole d'un formateur-trice ou d'un intervenant. Le travail de questions plus ou moins personnelles, de difficultés plus ou moins spécifiques en groupe a donc toute sa pertinence. Mais il est évident qu'il ne faut pas aller trop loin, et qu'il est des personnes qui ne pourront jamais se livrer en groupe. Pourtant, même pour ces personnes, le fait d'être témoin du processus pour d'autres peut leur permettre de l'envisager pour elles-mêmes et de trouver alors des solutions plus individuelles.

Cet équilibre est très délicat. Il s'agit pour la personne en charge de l'animation de tels groupes d'être très vigilante à toute une série de petits signes qui indiquent les limites de tel groupe et de telle personne. Il y a là un « vrai travail » de prise de risque, de création, d'innovation et de recherche de solution qui ne peut se porter seul à long terme. Or, comme dans tout « vrai travail », il y a aussi des échecs. Et les échecs, quand il s'agit d'aider les gens à reconstruire leur estime d'eux-mêmes, sont particulièrement lourds à porter. Il faut pouvoir faire référence à des collègues, à une équipe de travail, un groupe d'intervision ou de supervision pour garder la distance et la lucidité nécessaires.

3.1.2. Entre responsabilisation et tolérance ou entre objectifs pédagogiques et objectifs sociaux

L'exemple simple en cette matière est la demande de plusieurs stagiaires de pouvoir quitter le cours 10 minutes avant la fin, pour leur permettre d'attraper le bus qui leur permettra d'aller chercher leurs enfants une heure plus tôt à la garderie (la fréquence des bus du TEC étant parfois particulièrement étalée). Au niveau pédagogique, maintenir le cadre et insister sur la valeur du contrat a tout son sens. Mais au niveau social, le confort accru de l'ensemble d'une famille a tout son sens également. A nouveau, face à ce genre de tension, les stratégies sont multiples :

- ↯ le-la formateur-trice prend seul-e la décision en fonction de ses valeurs ;
- ↯ le-la formateur-trice renvoie la question au groupe en formation pour en débattre ;
- ↯ le-la formateur-trice en réfère à son équipe de travail ou à sa hiérarchie.

Il y a évidemment toute une série de solutions hybrides entre ces différentes propositions. Le fait est que le « vrai travail » de l'acteur-trice d'insertion se situe dans cette tension, il doit former des gens pour aller au travail, donc les former entre autres à respecter des contrats et des contraintes, mais

en même temps, il doit lui permettre d'intégrer les différentes dimensions de sa réalité sociale dans ce projet de travail. On peut voir cela comme deux objectifs concomitants, qui entrent en opposition à certains moments, mais qui peuvent également être poursuivis en parallèle à d'autres.

3.1.3. Entre motivation contrainte et motivation personnelle

Nous nommons, dans le cadre de cette recherche, « motivation contrainte », la motivation résultant de contraintes imposées du fait du statut d'allocataire de la personne. Par exemple, depuis 2004, le Plan d'Accompagnement des chômeurs oblige ces derniers à prouver les efforts qu'ils font pour aller à l'emploi. Dans ce contexte, bon nombre de personnes font des démarches pour entrer en formation pour cette seule raison et sans réfléchir à leur choix. Ce type de contrainte existe pour d'autres catégories de personnes, mais prennent d'autres formes. Par opposition, nous nommons « motivations personnelles » toutes les raisons qui appartiennent à la personne de vouloir entrer en formation à un moment donné.

Or, les associations que j'ai rencontrées se sont construites sur base de motivations personnelles : celle des porteurs-euses de projets (devenues directrices ou coordinatrices aujourd'hui) répondant à une perception de la motivation des personnes chercheuses d'emploi. En d'autres termes, c'est dans la mesure où les personnes étaient demandeuses de se former pour retrouver du travail que les associations se sont créées pour concrétiser ces désirs. La structure même des associations est conçue pour accueillir des personnes qui ont envie d'être là, pas pour y accueillir des personnes qui sont obligées.

Pourtant, nous l'avons vu plus haut, le contexte fait qu'il y a de plus en plus de personnes qui viennent avec une motivation contrainte. Mais il continue d'y avoir des personnes qui viennent avec une motivation personnelle. Et si on veut travailler le collectif, il faut amener ces personnes à travailler ensemble. C'est à la fois un problème et une solution.

En effet, tous-tes les acteurs-trices qui ont participé à cette recherche ont souligné à un moment ou à un autre, que, dans bon nombre de cas, une entrée en formation par motivation contrainte pouvait éveiller un goût et donc une motivation personnelle pour la formation suivie. A chaque fois que des formateur-trices évoquent ces personnes qui reprennent goût à quelque chose, il y a la même émotion présente : une sorte de bonheur d'avoir vu cette chose arriver. Nous pensons qu'il y a là une vraie réussite dans le processus de formation et que les acteurs-trices qui y ont participé sont pris-e-s dans des émotions complexes entre la fierté d'avoir surmonté un défi et la modestie nécessaire pour que les stagiaires restent bien eux-elles-mêmes les acteurs-trices de leur formation.

Pourtant, ces « succès » n'auraient pas été possibles sans le travail du groupe. C'est au travers de leur appartenance à un nouveau collectif que les personnes les plus fragiles peuvent s'autoriser à découvrir de nouvelles envies d'avancer, autrement dit une motivation personnelle.

« En réunion, elles le disent. On le sait bien qu'elles n'ont pas envie d'être là, mais elles n'ont pas le choix. »

« Oui, cela, elles ne s'en cachent pas. Maintenant la chance c'est, dans celles qui ne s'en cachent pas, à un moment donné, il y en a quand même une ou deux qui accrochent. Et donc, ça, c'est gai. Parce que, au départ, on les sent très réticentes, et puis on sent qu'elles accrochent et puis finalement, elles terminent leur formation, elles ont un boulot ! »

On notera pourtant que si « le boulot » ou une autre formation ne sont pas atteints, les institutions qui évalueront le processus de formation ne comptabiliseront pas ces « succès » comme des « sorties positives ». Même si, grâce au processus, la personne a pu sortir d'une dépression.

Pour atteindre cet objectif de transformation de la motivation, les associations ont dû et doivent encore revoir leur processus de formation. Il leur faut être de plus en plus explicites au niveau du sens des apprentissages et du lien de ceux-ci avec le travail pour lequel les stagiaires sont préparés. Il leur faut donc aussi de plus en plus de lien avec le terrain, pour être au fait des dernières pratiques, technologies et/ou attentes de l'emploi.

Il est à remarquer que la perception de la société en général par rapport aux demandeurs-euses d'emploi est souvent leur manque de motivation. Dans une mentalité d'Etat Social Actif, il dépend de chacun-e de se motiver, c'est une responsabilité individuelle. Dans le cadre des associations que j'ai rencontrées, il s'agit par contre d'une responsabilité partagée, qui dépend bien entendu de l'individu mais également du contexte, de la motivation des acteurs-trices d'insertion, de celle des co-stagiaires, de l'entourage, etc. C'est l'interaction entre tous ces niveaux qui va permettre à la motivation personnelle de se révéler. La responsabilité de la motivation est donc bien partagée (du 'je' au 'nous' et vice versa).

3.1.4. Tension entre militance et professionnalisme

Comme nous l'avons dit plus haut, les associations sont le fruit de quelques personnes qui ont porté des projets à un moment donné. Elles ont, en tout cas à l'époque, fait preuve d'un engagement militant qui a permis de démarrer des formations avec très peu de moyens. Petit à petit, les associations se sont agrandies, structurées et ont donc engagé des personnes plus pour leurs compétences professionnelles que pour leur engagement militant.

Dans plusieurs associations, les deux générations de travailleurs-euses se côtoient, se mélangent, parfois se confondent. Mais les valeurs et les pratiques défendues par les une-s et par les autres sont parfois en opposition. Certain-e-s, plus militant-e-s, ne comprennent pas que l'on compte ses heures de travail, lors de certaines activités plus festives ou un peu hors cadre, par exemple, ou que l'on réclame un salaire plus élevé en reconnaissance du travail effectué.

Ce sont des tensions liées aux histoires des associations et qui sont plus ou moins présentes selon les lieux. Elles influencent la perception du travail de façon plus ou moins explicite.

3.1.5. Tension entre formation et production

Cette tension, plus spécifique au secteur des EFT, ne peut être passée sous silence. Comme nous l'avons dit au niveau méso, ces associations sont celles qui sont le plus soumises à la contrainte d'efficacité en termes de rentabilité financière. Dans ce cadre, les formateurs-trices sont souvent pris-es dans des choix cornéliens : est-ce que je m'assure que chacun peut faire les apprentissages dont il a besoin pour augmenter ses compétences ou est-ce que je m'assure que le chantier avance en faisant travailler chacun au niveau de ses compétences actuelles ?

« Il y a des moments où on se dit : si on les forme bien, on ne gagne pas (d'argent) »

En même temps, les formateur-trices sont conscient-e-s de l'apport du « vrai chantier » par rapport à un atelier. Sur un chantier (chez un client), il est plus facile de faire passer les réalités du travail que dans un atelier (au sein de l'association) : le fait qu'il faut faire un peu de tout, qu'il faut bien accepter de faire des choses moins intéressantes à certains moments, les contraintes horaires et d'efficacité... Il s'agit donc bien d'un outil pédagogique tout à fait pertinent, mais porteur en lui-même de ses contradictions.

Cette tension est d'autant plus importante en cas de surcharge de travail. Premièrement, lorsqu'il manque des stagiaires, les formateur-trices, doivent assurer eux-elles-mêmes une grosse part du travail et ne forment plus ou mal les stagiaires présents. Deuxièmement, lors de grosses rentrées de stagiaires, il arrive que les bases ne soient plus assurées correctement par manque de temps.

Pour certains formateurs-trices, cette tension est d'autant plus lourde que, s'ils-elles travaillaient dans le secteur privé, ils-elles pourraient mieux gagner leur vie, tout en se limitant aux questions de production.

La question de la « production » peut exister aussi dans le cadre des OISP, mais elle porte alors sur le nombre d'heures-stagiaires qui garantit le financement et non plus sur une rentabilité financière directe.

3.2. Autres réalités du niveau micro

3.2.1. Ethique et Valeurs

L'ensemble des équipes que nous avons rencontrées défendent un certain nombre de valeurs qui peuvent se recouper ou se définir de manière plus précise ou globale selon les lieux. Ce sont les fils rouges de l'action en ISP.

3.2.1.1. Le respect ou le non-jugement

Dans toutes les associations, la personne demandeuse est accueillie pour qui elle est. Tous-tes les acteurs-trices tentent de se défaire de leurs stéréotypes personnels et de n'évaluer la personne que sur base des faits observés et toujours dans un a priori positif.

Ce respect se marque également dans le fait de tenir compte du rythme de chacun. Dans toutes les associations, le souci du secret professionnel est très présent. Selon les associations, il est traité de façon collective en équipe dans le cadre du secret partagé ou de façon plus individuelle selon les fonctions de chacun.

3.2.1.2. Le principe d'éducabilité ou la foi en l'humain

Il semble que, pour pouvoir agir en tant qu'acteur-trice d'insertion, il faille être convaincu du principe selon lequel, mis dans les bonnes conditions, nous sommes « tous capables, tous chercheurs, tous créateurs » (GFEN : Groupe Français d'Education Nouvelle). C'est sur base de cette conviction que les candidat-e-s venu-e-s par motivation contrainte sont pris-es en formation et peuvent « avoir un déclic » et trouver leur motivation personnelle.

3.2.1.3. L'engagement ou la motivation

Bien que nous ayons vu qu'il peut y avoir une tension entre professionnalisme et militantisme, il n'est pas non plus possible de travailler dans ce secteur sans partager un certain nombre de valeurs et faire preuve d'un certain engagement en tant que professionnel-le. Tous les acteurs-trices que nous avons rencontrés se positionnent résolument du côté du public-cible, dans un objectif d'émancipation et de resocialisation par le travail.

3.2.1.4. L'autonomie

L'objectif final de tout processus de formation est bien de favoriser l'autonomie de la personne, tant dans le travail que dans son insertion sociale.

3.2.1.5. La justice ou l'équité

Le travail en collectif oblige toutes les équipes à réfléchir à ce qui est juste. A certains moments, la justice n'est pas toujours de faire la même chose pour tout le monde. Certains besoins amènent parfois des ajustements qui peuvent être perçus comme injustes par d'autres stagiaires. Le travail avec l'ensemble du groupe est souvent porteur à ce moment-là.

3.2.2. Difficultés du public

Pour les acteurs-trices de terrain, le « vrai travail » est évidemment en contact avec un public fragile et précarisé. Les situations sociales dans lesquelles se trouvent les personnes demandeuses sont souvent interpellantes, les situations d'exclusion se multiplient. Or, le cadre dans lequel les associations travaillent ne permet pas toujours d'être en phase avec le type de demandes que font les stagiaires. La majorité du temps, les acteurs-trices des OISP et EFT renvoient alors les stagiaires vers des organismes compétents dans le domaine de la demande (logement, surendettement,

violence...). Mais, pour des personnes en situation d'échecs multiples, aller pousser une nouvelle porte est parfois très difficile. Il faut alors inventer des choses pour faciliter les passerelles. Les pistes sont diverses, on peut téléphoner avec la personne pour prendre le rendez-vous, accompagner la personne au lieu-dit, ou faire venir des représentant-e-s des organismes compétents pour une séance d'information générale dans le groupe. Toutes ces pratiques ont leur valeur selon leur contexte. Mais une chose est sûre, on n'est plus là dans le cadre d'un travail de « formateur-trice » dans le sens où il doit permettre d'acquérir un savoir ou une compétence lié à l'emploi visé. Il s'agit plus d'un travail d'intervenant-e « psycho-sociopédagogique », au sens où l'Interfédé l'entend. Or, les pouvoirs subsidiaires ne reconnaissent pas encore cette fonction, et au contraire voudraient que les tâches soient mieux spécifiées (cf la pensée linéaire et uniformisante en fonction de l'efficacité). Ce flou peut être plus ou moins confortable selon la structure dans laquelle on travaille, la dynamique de l'équipe et les ressources personnelles du travailleur.

3.2.3. Reconnaissance

D'un autre côté ce flou peut être vécu comme un manque de reconnaissance. Nous entendons ici la reconnaissance comme une part de la rétribution du travailleur : la part symbolique. Dans la mesure où le vrai travail est une vraie souffrance puisqu'il confronte à la réalité et donc à l'échec du prescrit, il faut qu'il y ait une rétribution pour que l'acteur-trice d'insertion accepte d'apporter sa contribution. Or, si la rétribution financière peut motiver à effectuer une tâche prescrite (sans devoir y mettre trop du sien), seule une rétribution symbolique peut réellement motiver un-e travailleur-euse à fournir un travail dans lequel il-elle doit mettre du sien.

Nous pensons que la reconnaissance, pour les travailleurs, comme pour les stagiaires, vient essentiellement des pairs. Ce sont les pairs qui peuvent juger un travail en connaissance de cause et évaluer s'il est utile et de qualité. Une telle reconnaissance permet aussi un sentiment d'appartenance, au travers d'une identité de travailleur-euse acquise et reconnue. Dans le cadre des EFT, les formateur-trices de pratique ont une difficulté particulière à faire reconnaître l'ensemble de leurs compétences auprès des différents acteurs-trices (clients, institutions telles que le FOREM/Actiris ou le CPAS, monde politique et grand public). Soit on leur reconnaît leurs compétences techniques, mais sans aucune conscience du travail social, soit on leur reconnaît le travail social, sans voir la dimension technique. La reconnaissance, si elle existe, est donc toujours morcelée.

3.2.4. Conditions de travail

La perception d'une situation est toujours relative. Lorsque les acteurs-trices d'insertion comparent leur situation à celle de leur public, ils ne peuvent que s'estimer satisfaits d'avoir un emploi qui corresponde plus ou moins à leurs aspirations. Mais la mécanique des appels à projets à brève échéance met une partie de ces travailleurs-euses dans une situation assez insécurisante, avec des CDD à répétition ou recevant des préavis conservatoires. Etant donné la situation encore bien plus précaire du public qu'ils côtoient, la pudeur rend difficile voire impossible d'exprimer explicitement une plainte par rapport à cette situation.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION : REDUIRE L'EFFICACITE !

Le titre est provocant. Il est évident que ça ne peut pas être un objectif en soi. Pourtant, si on part du principe d'éducabilité des personnes, principe qui traverse avec force l'ensemble des acteurs-trices d'insertion, il faut pouvoir mettre la personne dans les conditions qui lui conviennent pour apprendre, se construire, se développer. Il est évident que les conditions qui conviennent à A ne conviendront pas nécessairement à B.

Pour pouvoir atteindre les objectifs de formation et d'insertion, les OISP/EFT doivent donc faire preuve de diversité : pouvoir proposer des trajets ajustés aux besoins des personnes qui formulent une demande. Alors que le nombre de personnes qui viennent avec une motivation contrainte au départ augmente, la nécessité d'imaginer des parcours adaptés à leur réalité s'accroît également.

Augmenter la diversité ne veut pas pour autant dire multiplier les parcours individuels. Mais bien imaginer des trajets collectifs dans lesquels des apprentissages différenciés puissent se faire. Nous avons montré plus haut à quel point c'était le collectif qui est le lieu de la (re-) construction de soi, c'est là que naît l'empowerment. Cela demande une certaine créativité et beaucoup de préparation pour les acteurs-trices d'insertion, mais c'est le chemin le plus constructif et durable.

Pour que le système soit durable, il ne faut pas seulement en favoriser la diversité, il faut également stimuler l'interconnectivité. Il est important que les opérateurs-trices d'insertion puissent développer des pratiques complémentaires pour qu'ils-elles ne doivent pas tous tout réinventer à chaque nouvelle stagiaire. Cette notion de réseau, particulièrement précieuse, devrait permettre de se parler et d'échanger sur les pratiques, voire de choisir des spécialisations différentes.

Dans ce cadre, en vue de favoriser les réseaux et la communication entre les acteurs-trices d'insertion, Flora propose de mettre en place des groupes d'intervision entre acteurs-trices occupant le même type de fonction mais dans des associations différentes. Il s'agit de groupes de parole structurés qui seraient initiés par Flora, mais avec l'objectif qu'ils puissent à moyen terme fonctionner de manière autonome. Ces groupes devraient rencontrer plusieurs objectifs :

- renforcer les acteurs-trices d'insertion dans leurs pratiques en leur permettant de prendre du recul sans être pris dans des relations hiérarchiques,
- augmenter leurs compétences du fait d'échanges de pratiques,
- renforcer les réseaux du fait d'une meilleure connaissance des personnes et des spécificités des associations,
- permettre aux travailleurs-euses de rendre leur travail plus visible en élaborant des outils communs à partir de leur réalité de travail,

favoriser l'utilisation du cadre d'analyse du travail généré de Flora, et ainsi stimuler à une inscription plus durable de l'emploi dans la société en inscrivant les différents types de travail dans un système de valeurs équivalent.

Ce type d'action ne veut en rien réduire l'efficacité, mais ne propose pas non plus de l'augmenter. Il s'agit d'augmenter le capital de résilience du système en permettant des relais et des solutions alternatives en cas de nécessité. Cela doit permettre un travail sur les valeurs et l'éthique de l'ISP qui, si elles ont des traits communs chez les différents opérateurs-trices, ne sont pas toujours transposées de la même manière. Si ces valeurs sont mieux identifiées auprès des acteurs-trices, les candidat-e-s potentiel-le-s aux formations devraient pouvoir également mieux s'y retrouver et faire des choix plus positifs que la simple soumission à une obligation.

Pour conclure en complétant l'adage : « mettre le stagiaire au centre du dispositif ... oui mais pas tout seul ! »