La revue des acteurs locaux.

Territoires

Accès à l'emploi, fenêtre sur l'insertion ?

● Payer des impôts locaux ou acheter des services, le cas du Mali ● Livres - Colloques - Initiatives

N° 332
Novembre 92
43 F

ISSN : 0 223 - 5951

Les neuf marches

On ne traite pas un mal de tête provenant d'une angine comme celui d'une tumeur au cerveau

Remplaçant la traditionnelle classification des catégories d'exclusion en fonction des types de public, Jacqueline Lorthiois propose ici une lecture par "niveau" ou "marches" de gravité des situations, supposant des médications adaptées à ces degrés.

Plusieurs membres d'ASDIC (1) constatent une tendance trop répandue tant chez les élus locaux que chez les agents de développement ou parmi nos interlocuteurs des ministères à considérer l'insertion comme une sorte de "réponse fourre-tout" où l'on traiterait en vrac le cas du chômeur de longue durée souffrant de problèmes de santé de type toxicomanie ou alcoolisme, celui de la mère de famille monoparentale, ou bien du jeune de bas niveau de qualification, ou encore de l'ouvrier de cinquante ans, licencié économique...

Pourtant ces publics n'ont en commun que le côté négatif de leur situation : se trouver "hors jeu" par rapport à l'emploi. Au-delà de ce handicap partagé, les situations, les causes qui l'ont provoqué, les symptômes apparaissent d'une extrême diversité : ne souffrant pas des mêmes maux, les exclus ne réclament pas les mêmes remèdes...

On a l'habitude de classifier les catégories d'exclusion en fonction des types de public, d'après le sexe, l'âge, le niveau de qualification. Une autre lecture, par "niveaux" de gravité des situations, supposant des réponses adaptées à ces degrés pourrait être proposée. On ne traite pas un mal de tête provenant d'une angine comme celui d'une tumeur au cerveau...

L'image serait celle d'un escalier, avec une série de "marches" qui permettraient par paliers de franchir "l'étage" qui sépare l'exclusion de "l'inclusion" : l'entrée dans l'univers de l'emploi.

• NIVEAU I

En bas des marches, les personnes les plus démunies. Celles du "silence social", souvent inconnues des services publics, ayant renoncé à s'inscrire à

●●●

(1) ASDIC, Agence de conseil et services pour le développement communautaire.

●●●

l'ANPE, à réclamer le RMI. Pour ces personnes, d'abord une première tâche d'identification. Le meilleur outil : l'écoute fine des terrains, à la manière d'un sonar qui explore le fond des mers(2). Seul des relais de proximité situés au plus près du quartier, du bourg rural, permettent d'atteindre cette population.

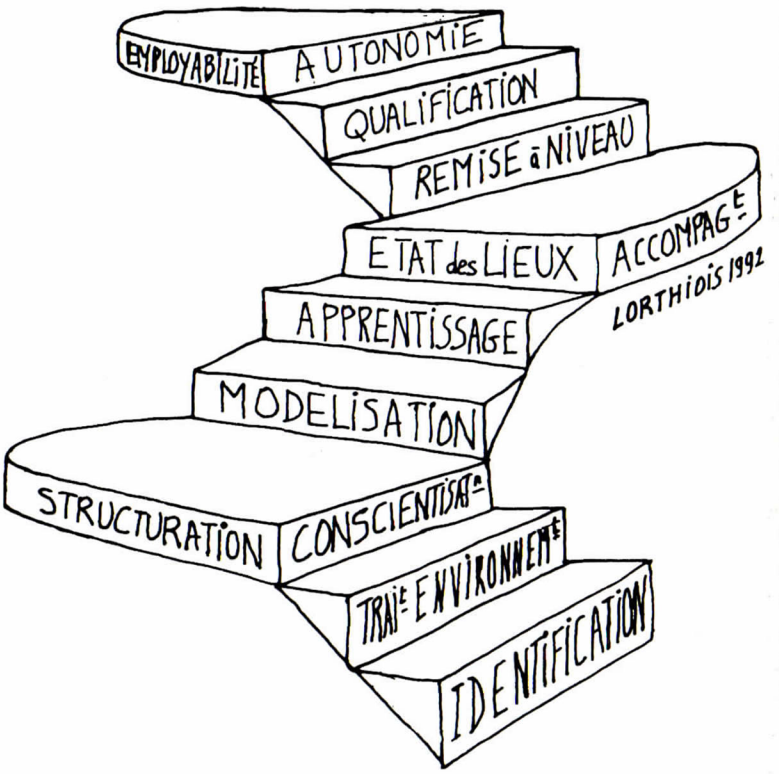
Un rapport d'évaluation sur le crédit-formation jeunes dans le bassin d'emploi de Meaux(3) avait montré que, au cours de l'année 1990-1991, la mission locale avait accueilli 430 jeunes relevant de ce dispositif, alors que le recensement estimait à 3. 340 personnes le public potentiel correspondant (couverture : 13 % de la cible). Bien que cette structure ait compétence sur 96 communes, 64 % des jeunes accueillis habitaient le périmètre de la ville, voire le quartier d'implantation de la mission. Pour atteindre les jeunes ruraux, il aurait fallu s'appuyer sur les relais municipaux, mais 42 % d'entre eux ignoraient l'existence de la mesure.

Sans un maillage "d'écoute de proximité", les situations d'urgence les plus criantes ne parviennent pas à être captées depuis le bureau mis en place pour les accueillir.

(2) C'est en référence à cette écoute fine de terrain qu'a été choisi le nom d'ASDIC, qui désigne un appareil de détection sous-marine par écho acoustique.

(3) Jean Buzy, Martine Girault, Jean Louis Husson, Jacqueline Lorthiois, *Evaluation du crédit-formation dans le bassin de Meaux*, ECODEV, 1991.

LE PARCOURS D'INSERTION



• NIVEAU 2

Il s'agit de personnes en grave difficulté, mais répertoriées par les services sociaux. Elles cumulent des handicaps qui ne sont pas liés à l'emploi : problèmes de santé, difficultés avec la justice, la famille, sans-abri, endettement... L'enquête du CFI citée plus haut a montré que 16 % des jeunes avaient des problèmes de santé graves, 11 % des problèmes familiaux, 16 % vivent la "galère" (rue, délinquance).

Inutile dans ces conditions d'examiner les problèmes d'employabilité, de demander aux personnes de se positionner par rapport à "un projet". C'est l'environnement de l'emploi qu'il faut d'abord traiter. La réponse qui convient ici est de type "réseau". C'est le système du guichet unique, disposant de ramifications dans des domaines adjacents : brancher la personne sur l'interlocuteur logement, l'assistante sociale, le relais justice, l'accueil des toxicomanes...

• NIVEAU 3

Une fois ces personnes repérées et l'environnement de l'emploi identifié et

traité, se situe une phase que certains appellent conscientisation(4) : acquérir ou retrouver une confiance en soi et dans les autres, avec toutes les implications psychologiques que cela suppose, qui permette de se mettre en mouvement. A ce niveau, il s'agit essentiellement "d'actions-prétextes"(5) destinées à développer la prise de conscience, plutôt que de réelles mesures visant l'insertion.

Ici, l'imagination est au pouvoir : il faut saisir les opportunités les plus diverses, les plus insolites parfois(6).

La faculté "d'apprendre à apprendre"

L'ensemble de ces trois marches permet de franchir un palier : la structuration de la personne. "On s'occupe de la requalification des gens beaucoup trop tôt", constate Claude Guy(7). "On nous demande d'agir sur l'employabilité, alors qu'il y a tout un travail de maturation à conduire. Il y a une différence fondamentale entre une personne déstructurée et une personne non structurée." C'est en effet à ce stade une construction de la personne qu'il s'agit d'effectuer, et non le traitement d'un mal. Il n'y a pas problème, il y a absence. Il ne faut pas résoudre, mais bâtir un socle. La réponse est de l'ordre du "maternel", c'est une thérapeutique fœtale, réclamant des outils de gestation qui s'adressent à "l'être" : identifier, nommer, accueillir, faire naître.

Ce premier palier constitue l'équivalent des "besoins fondamentaux" de la pyramide de Maslow (besoins "physiologiques dits "primaires" : faim, soif, sommeil, sexualité). Si ces besoins d'insertion premiers ne sont pas satisfaits, l'expérience montre qu'il n'y a pas de possibilités d'acquisition de compétences ni de savoir-faire.

Ainsi, mettre systématiquement les jeunes en acquisition de connaissances dans le cadre du CFI est une hérésie. (Dans l'étude citée, 90 % des réponses étaient de type modules classiques de formation.) On positionne en haut des marches certains publics pour acquérir des compétences alors qu'ils ne possèdent pas encore la faculté "d'apprendre à apprendre". Il s'agit de donner une "seconde chance", dit la circulaire ministérielle. Justement, un certain nombre de jeunes n'ont pas eu la première...

Le premier palier se situait plutôt en sous-sol, on arrive, après avoir grimpé les marches 1 à 3, à faire surface au niveau "0", deuxième palier d'accompagnement..

Après cette phase initiale "d'accouchement", il s'agit maintenant de guider les premiers pas de la personne. Cette phase vise la dynamisation, la requalification du sujet. L'acquisition de toutes les capacités nécessaires à l'autonomie.

Ici, le rôle de l'intervenant n'est plus du maternage, mais de l'accompagnement. Le sujet ayant atteint le stade de la conscientisation peut se mettre en mouvement et mobiliser sa créativité, acquérir non pas des compétences ou des savoirs, mais des capacités et reconstituer des potentiels. Nous n'en sommes pas encore au choix du véhicule, encore moins à déterminer l'itinéraire, mais à la mobilisation des ressources en énergie.

●●●

(4) Michel Seguier, *Mouvement de développement social local.*

(5) Voir de Varine, "Pour une culture de l'initiative", revue *Partenaires* n° 1, janvier 1990.

(6) cf. J. Lorthiois, revue *Territoires*, n° 309, "A l'écoute des sans-voix, le développement communautaire", juillet 1990.

(7) Psychologue spécialisé dans les outils d'insertion et la création d'entreprises.

●●●

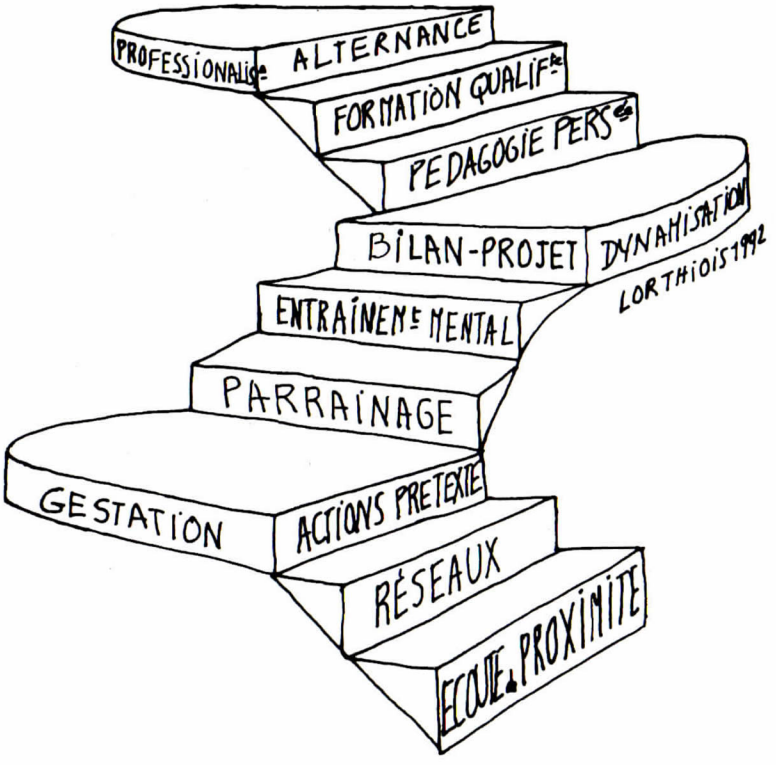
• NIVEAU 4

Cette marche est celle de la "modélisation", l'identification à un "modèle". L'importance de cette étape a bien été comprise par une association comme SNC (Solidarités nouvelles face au chômage), dont la méthode correspond manifestement au niveau 4. Le principe consiste à faire bénéficier chaque chômeur d'une sorte de parrainage, grâce au soutien de deux accompagnateurs-travailleurs bénévoles, qui prennent l'engagement de conduire l'accompagné jusqu'à l'emploi : ils le suivent pas à pas dans son parcours, avec des rendez-vous réguliers, des conseils, un suivi... Ainsi la personne exclue peut s'identifier au modèle de ces deux actifs, effectuer une "représentation mentale" de l'objectif "travail" à atteindre.

(8) *Programme d'enrichissement instrumental*, méthode mise au point par Feuerstein.

(9) Gérard Jean-Montcler, *Développer l'intelligence*, Belin, décembre 1991.

LES OUTILS DE L'INSERTION



Reconstituer la sphère parentale de sécurité

Ici, le rôle de l'intervenant n'est pas encore du savoir-faire, mais du témoignage... Il s'agit d'offrir l'exemple d'une insertion réussie, à la manière d'un modèle parental. Ce niveau correspond à la démarche du "PEI(8)"qui, reconstituant la sphère parentale, crée les conditions de sécurité indispensables à une personne confrontée à une situation de changement-développement, donc de risques.

• NIVEAU 5

Cette marche est celle de l'apprentissage. Les conditions de sécurité étant réunies, les modèles étant présents, la personne en insertion se trouve dans une situation favorable pour "apprendre à apprendre". A ce stade, la formation est bienvenue, à condition qu'il s'agisse plus d'entraînement mental que d'acquisitions de base en français ou en mathématiques. Ce ne sont pas des compétences professionnelles qui sont visées ici.

Les travaux de Gérard Jean-Montcler(9) sur un échantillon de trois cents RMistes en formation ont montré que, après un travail de conscientisation (apprendre à se situer psychologiquement, dans l'espace et le temps), les stagiaires réalisaient tout d'un coup d'immenses progrès sans

avoir à aucun moment vécu une phase d'acquisition de connaissances. Tout se passe comme si des savoirs occultés revenaient au niveau du champ de conscience et pouvaient être à nouveau mobilisés, ils retrouvaient la "clé"...

A ce stade, la personne redécouvre l'accès à l'estime de soi : la possibilité de participer, de bénéficier de la confiance et de la considération des autres.

• NIVEAU 6

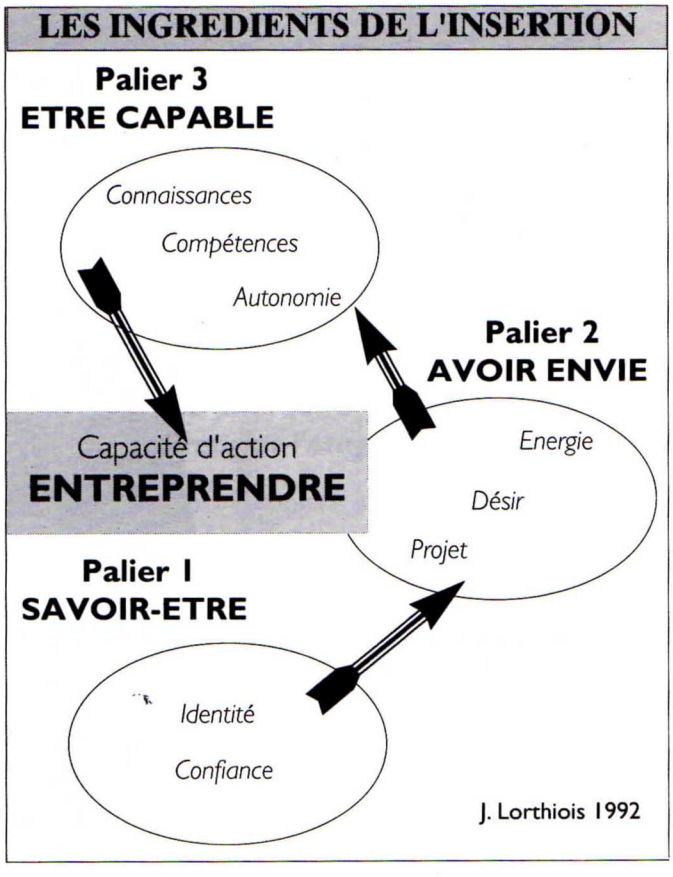
Une fois l'énergie, la mémoire, retrouvées, la marche état des lieux . C'est bien à ce niveau qu'il s'agit de faire un bilan, une orientation, voire de construire un projet. Pas avant. Etabli trop tôt, un bilan risque de minimiser les compétences de la personne en n'intégrant que les connaissances visibles, sans identifier les ressources neutralisées. Nous sommes déjà sur la sixième marche. Combien de bilans sont effectués à la première ?

A ce niveau du parcours, nous avons atteint l'entresol. On peut alors grimper vers la troisième phase, celle de l'insertion professionelle.

Une fois les ressources de la personne mobilisées et après avoir identifié la situation actuelle A et la situation souhaitée B (niveau 6), le troisième palier d'employabilité consiste à organiser le trajet de A en B, son tracé, sa durée, ses étapes.

Toute cette phase a trait à la réalisation de soi, à la sublimation, au sentiment d'utilité (sociale, personnelle). Le sommet de la pyramide de Maslow.

A ce stade seulement, la personne, ayant fait le point du "Qui suis-je ?" , se trouvant en sécurité et en pleine possession de ses ressources mentales,



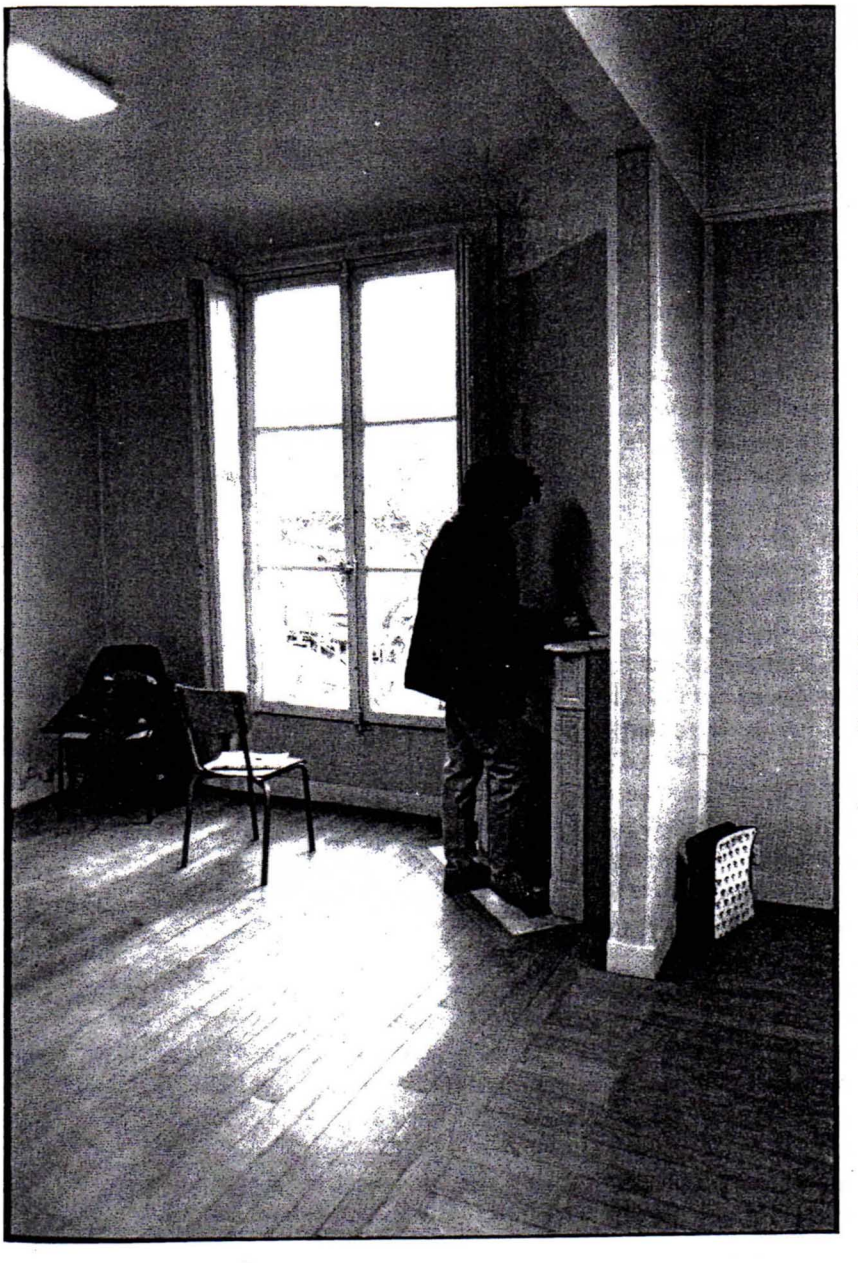
peut enfin se situer par rapport à une activité ou à un métier et déterminer les compétences nécessaires pour y accéder.

• NIVEAU 7

Cette marche concerne l'acquisition de compétences de base. Ayant mis en évidence les besoins de la personne au regard de ses ressources, il s'agit de conduire des actions propres à combler les inadéquations besoins ressources.

La formation appropriée est de type remise à niveau ou préqualification, la plus individualisée possible, par exemple au sein d'un Atelier pédago-

●●●



Lors d'un groupe de parole, raconter sa vie, sa solitude... Décembre 91 à Sartouville

●●●

gique personnalisé. Pour certains, cette étape peut être allègrement grillée, dans le cas de savoirs retrouvés...

• NIVEAU 8

La qualification, éventuellement diplômante, constitue alors une marche supplémentaire.

• NIVEAU 9

C'est celui de l'accès à l'autonomie, c'est-à-dire la capacité à évoluer dans l'entreprise, à y négocier son emploi, à savoir "s'autofinaliser", déterminer ses propres objectifs. A ne pas confondre avec l'entrée en entreprise, qui peut être opérée beaucoup plus tôt.

Ainsi, comme dans la pyramide de Maslow identifiant les besoins en entreprise, les niveaux de l'insertion apparaissent dans un ordre précis. Pour qu'un besoin vienne à la surface, il faut préalablement que les besoins antérieurs soient satisfaits.

Bien entendu, les "marches" présentées en suivant pour la commodité du texte ne constituent pas un parcours "linéaire", allant d'une étape à l'autre comme le trajet d'un train de gare en gare. Il s'agit d'une démarche-progression enrichissant à chaque fois le parcours, sans perdre ni quitter les acquis précédents. L'idée n'est pas d'un itinéraire "en cheminée" suivant une droite, mais plutôt d'un chemin "en spirale", à la carte, permettant le passage d'une marche à l'autre, si besoin est, de revenir en arrière ou de sauter une étape...

De même, l'entreprise n'apparaît pas en finale, "au bout du tunnel", mais peut être présente dès la phase de dynamisation de la personne sous forme d'une mise en situation professionnelle, qui permet d'effectuer les acquis "en immersion"... sous l'œil vigilant de l'accompagnateur.

En parcourant l'ensemble du processus d'insertion, nous voyons clairement qu'une véritable politique d'insertion suppose un dispositif permettant des passerelles d'un niveau à l'autre, et non l'existence d'un outil isolé. Il faut aussi des ponts avec le monde du travail (parrainage, stage en alternance, missions d'intérim, entreprise d'insertion, CDD...) Or, trop souvent, les terrains formulent une demande très restrictive : nous voulons mettre en place qui une régie de quartier, qui une association intermédiaire...

Faute d'avoir confiance en cette notion de progression et de globalité, les collectivités locales ou agents de développement mettent en place à grands frais une seule "marche" qui ne peut à elle seule permettre de franchir "l'étage" qui sépare les deux mondes Exclusion-Insertion. Et qui ne sert qu'à regrouper massivement les personnes à mi-parcours, sans leur permettre de quitter l'entresol.

Une seule marche ne peut faire franchir l'étage

A l'inverse, les personnes qui se situent en haut des marches sont envoyées dans des structures lourdes (de type modules de formation CFI) dont on pourrait faire l'économie. C'est ici que la notion "d'efficience" des politiques publiques, qui constitue un des critères de l'évaluation, apparaît la plus bafouée (comparaison entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus) : on prend des éléphants pour écraser des puces.

Dans bien des cas, un traitement léger, des moyens financiers modestes auraient suffi. Il y a confusion entre ampleur des moyens et leur progression dans le temps. Alors qu'il faudrait de l'homéopathie savamment menée pas à pas, on injecte des doses massives de "mesures" qui paralysent plus qu'elles n'incitent.

Comme dit le proverbe arabe, qui pourrait être inscrit à titre de devise sur les marches de notre escalier : "On ne fait pas un enfant en un mois, même avec neuf femmes..."

Jacqueline LORTHIOIS