



LABO JEUNES  
JONGEREN LABO  
YOUTH LAB

# Guide pour un **accompagnement humain** des **jeunes** vers **l'emploi**

**Raphaël DARQUENNE**



Avec le soutien de  
l'Union européenne



La présente publication a été soutenue dans le cadre du programme de l'UE pour l'emploi et la solidarité sociale PROGRESS (2007-2013)

Ce programme est mis en œuvre par la Commission européenne. Il a été établi pour appuyer financièrement la poursuite des objectifs de l'Union européenne dans les domaines de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020 dans ces domaines.

Le programme, qui s'étale sur sept ans, s'adresse à toutes les parties prenantes susceptibles de contribuer à façonner l'évolution d'une législation et des politiques sociales et de l'emploi appropriées et efficaces dans l'ensemble de l'UE 27, des pays de l'AELE-EEE, ainsi que des pays candidats et pré-candidats à l'adhésion à l'UE.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter : <http://ec.europa.eu/progress>.

L'information contenue dans cette publication ne reflète pas nécessairement la position ou l'avis de la Commission européenne.



# Préface

---

Ce guide méthodologique est basé sur les enseignements du «Laboratoire participatif des transitions des jeunes entre l'enseignement et l'emploi», projet de recherche soutenu par la commission européenne (DG Emploi, affaires sociales et inclusion) mené entre septembre 2011 et septembre 2013 grâce à un partenariat entre le Centre d'études sociologiques de l'Université Saint-Louis - Bruxelles, ACTIRIS, le Service Public d'Emploi en Région Bruxelloise et la CCFEE (Commission Consultative Formation Emploi et Enseignement) qui réunit les acteurs bruxellois de ces secteurs.

Basé sur une méthodologie **d'analyse en groupe** mise en oeuvre en collaboration avec le Réseau MAG, cette recherche a permis aux différents acteurs concernés aux différents niveaux de responsabilité d'analyser ensemble l'action publique en matière de transition des jeunes peu qualifiés entre l'enseignement et l'emploi. Au cours de 23 journées d'analyse en groupe, plus d'une centaine de participants - responsables institutionnels, enseignants, employeurs, professionnels de l'intermédiation (conseillers emploi, travailleurs sociaux, formateurs, agents d'insertion...), jeunes sans emploi... - ont ainsi pu confronter, dans une optique de coopération conflictuelle, leurs expériences, leurs analyses, leurs propositions.

Centré sur la Région de Bruxelles-capitale, le projet a été alimenté par la **comparaison avec les expériences d'autres régions et pays européens** et par les échanges avec plusieurs services publics d'emploi européens. Pour le volet régional et européen, trois Services Publics d'Emploi se sont associés au projet : l'Arbeitsmarktservice Österreich (AMS-SPE Autriche), la Bundesagentur für Arbeit (SPE Allemagne) et le FOREM (SPE Belgique Wallonie).

Afin de mieux appréhender le phénomène des transitions des jeunes, quatre **séminaires statistiques** ont été organisés par la CCFEE dans le cadre du projet LaboJeunes. Chacun de ces séminaires a réuni entre 30 et 50 participants directement impliqués dans la production, l'analyse et l'usage de données et d'indicateurs de type statistique dans les domaines de l'emploi, de l'enseignement et de la formation.

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Comment accompagner les jeunes vers l'emploi?</b> .....	<b>11</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1. Analyser la situation du jeune</b> .....	<b>12</b>
<b>Approche 1: Le jeune et son rapport au monde</b> .....	<b>12</b>
Prendre en compte l'origine du jeune.....	13
<b>LES QUESTIONS-CLÉS</b> .....	<b>13</b>
Interroger le rapport à l'école et à la formation .....	13
« L'école, ce système injuste ».....	13
Sécuriser le passage entre les mondes.....	13
<b>LES QUESTIONS-CLÉS</b> .....	<b>14</b>
Analyser le rapport à l'emploi.....	14
« Qui m'engagerait ? ».....	15
Un rôle de médiateur.....	15
« Ces méchants patrons ».....	15
Travailler les représentations des jeunes.....	15
« Je veux un emploi, n'importe lequel » .....	16
L'importance des co-évaluations.....	16
<b>LES QUESTIONS-CLÉS</b> .....	<b>16</b>
Explorer le rapport aux dispositifs .....	17
Questionner la relation .....	17
Accrocher les jeunes .....	17
« Big brother is watching you ».....	18
Eviter la manipulation réciproque .....	18
<b>LES QUESTIONS-CLÉS</b> .....	<b>19</b>
<b>Approche 2: Le jeune et son univers proche</b> .....	<b>19</b>
Sortir du « c'est bien » ou « c'est mal » .....	19
Ce qu'il croit et ce qu'il ne croit pas : les croyances du jeune.....	20
Ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas : les connaissances du jeune .....	20
Ce qu'il fait et ce qu'il a fait : les comportements du jeune .....	21
Ce qu'il sait faire et ce qu'il ne sait pas faire : les compétences du jeune.....	22
Ce qu'il a et ce qu'il n'a pas : le réseau du jeune .....	22
Ce qu'il vit et a vécu : l'expérience du jeune.....	23
<b>Analyser pour capaciter</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2. Accompagner le jeune dans son insertion professionnelle</b> .....	<b>24</b>
Articuler le social et le professionnel .....	24
Quand la situation sociale handicape le jeune.....	24
<b>LES ACTIONS-CLÉS</b> .....	<b>28</b>
Orienter et informer .....	25
Personnaliser l'information .....	25

La rendre accessible.....	25
<b>LES ACTIONS-CLÉS.....</b>	<b>25</b>
Co-construire un projet.....	26
« Mon projet est-il bon ? ».....	26
La précarité, un obstacle à la mise en projet.....	26
Le bon projet n'est pas un « must ».....	26
<b>LES ACTIONS-CLÉS.....</b>	<b>26</b>
Travailler la motivation .....	27
La motivation ? Un question de contexte !.....	27
<b>LES ACTIONS-CLÉS.....</b>	<b>27</b>
Faire de la responsabilité un outil.....	28
La notion de responsabilité au service du jeune.....	29
Outiller plutôt que culpabiliser .....	29
<b>LES ACTIONS-CLÉS.....</b>	<b>29</b>
Utiliser la référence à la loi comme médiateur .....	30
« Ces jeunes qui ne veulent pas se plier aux règles ».....	30
Discipliner les jeunes ! .....	32
Ou devenir son ami à tout prix ? .....	32
Un entre-deux juste et efficace .....	32
<b>LES ACTIONS-CLÉS.....</b>	<b>33</b>
Privilégier un juste milieu entre liberté et contrainte.....	34
La contrainte : levier ou obstacle ?.....	34
Des évaluations partielles.....	35
Quand la contrainte conduit au désinvestissement .....	35
Trois types de contraintes.....	36
La contrainte de s'engager dans un dispositif.....	36
La contrainte à agir et à entreprendre.....	36
La contrainte relationnelle.....	36
Enrôler le jeune et accompagner son expérience .....	39
Se mettre en situation .....	39
S'adapter aux rythmes et aux possibilités du jeune .....	39
<b>LES ACTIONS-CLÉS.....</b>	<b>39</b>
Respecter à tout prix .....	40
Pas dupes, les jeunes !.....	40
<b>LES ACTIONS-CLÉS.....</b>	<b>40</b>
S'investir dans la relation.....	40
Il faut y croire!!!.....	40
Reconnaître le jeune comme acteur ayant des désirs et des projets .....	41
Accompagner en favorisant l'exercice de choix libres .....	42
Un sens partagé.....	42
<b>LES ACTIONS-CLÉS.....</b>	<b>43</b>
Construire des relations et des expériences qui font sens .....	43
Les actions-clés .....	44
« On se fout de nous ! ».....	44
Fixer des objectifs intermédiaires.....	44
Mettre le jeune en valeur .....	45
L'espoir est toujours permis!.....	45

Être un « tuteur de développement » .....	45
Briser le cycle de la reproduction des inégalités.....	45
Sortir de la victimisation et de la culpabilisation .....	46
Confronter les jeunes aux mondes sociaux .....	46
La réalité, la vraie!.....	47
Sécuriser la confrontation .....	47
Construire la confiance .....	48
Des rapports ambigus, une méfiance de mise.....	48
Un « tour de magie » ?.....	48
<b>Conclusion : Les accompagnateurs comme tisseurs de sens et de liens .....</b>	<b>49</b>
<b>2. Quels dispositifs et quel travail en réseau pour favoriser les transitions des jeunes ? .....</b>	<b>50</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>50</b>
<b>2.1. Construire des dispositifs qui font sens pour les jeunes .....</b>	<b>51</b>
<b>Constats .....</b>	<b>51</b>
<b>Propositions .....</b>	<b>51</b>
<b>2.2. Mettre en œuvre des dispositifs de reconnaissance .....</b>	<b>52</b>
<b>Constats .....</b>	<b>52</b>
<b>Propositions .....</b>	<b>52</b>
<b>2.3. Connecter les dispositifs à l'emploi .....</b>	<b>53</b>
<b>Constats .....</b>	<b>53</b>
<b>Propositions .....</b>	<b>53</b>
<b>2.4. Favoriser les dispositifs innovants axés sur l'acquisition de compétences par l'expérience.....</b>	<b>55</b>
<b>Constats .....</b>	<b>55</b>
<b>Propositions .....</b>	<b>56</b>
<b>2.5. Evaluer les dispositifs.....</b>	<b>57</b>
<b>Constats .....</b>	<b>57</b>
<b>Propositions .....</b>	<b>58</b>
<b>2.6. Privilégier le pilotage par les professions plutôt que le pilotage par les procédures.....</b>	<b>59</b>
<b>Constats .....</b>	<b>59</b>
<b>Propositions .....</b>	<b>60</b>
<b>2.7. Créer les conditions d'une co-construction de l'action publique avec l'ensemble des opérateurs, permettre la possibilité de partenariats symétriques et transversaux et privilégier le développement local intégré .....</b>	<b>61</b>
<b>Constats .....</b>	<b>61</b>
<b>Propositions .....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusion : vers un travail en réseau et des dispositifs capacitants .....</b>	<b>62</b>
<b>3. Conclusion générale : Recoudre les fils du patchwork, reconnecter les acteurs,...</b>	<b>64</b>



# Introduction

Rédiger un guide à l'attention des professionnels de l'insertion et des transitions des jeunes (notamment vers l'emploi) est un défi complexe. Il s'agit tout à la fois de prendre en compte les réalités des professionnels, les réalités des institutions et des organisations et les modalités selon lesquelles elles travaillent en réseau, les apports des nombreux chercheurs en sciences humaines qui s'intéressent à la question, les réalités du marché de l'emploi et des employeurs et, surtout, les réalités des jeunes eux-mêmes qui, en définitive, sont les destinataires finaux de ce guide.

Ce guide n'est pas le guide de l'équipe « LaboJeunes ». Il est le guide de l'ensemble des participants aux analyses en groupe (jeunes, employeurs, professionnels,...). C'est à partir de leurs questionnements, de leurs réalités, de leurs réflexions, de leurs pratiques, de leurs enjeux et de leurs connaissances que ce guide s'est construit. À ce titre, l'équipe « LaboJeunes » les remercie sincèrement et espère que le guide est à la hauteur de ce qu'ils ont apporté au processus.

Si les facteurs qui contribuent à l'insertion, à la non-insertion ou à la désinsertion des jeunes sont multiples, si les déterminants de la qualité des transitions des jeunes entre les différentes composantes de l'espace transitionnel sont plurielles et enchevêtrées, l'insertion et les transitions des jeunes doivent se comprendre de façon systémique. Elles sont déterminées par les modalités selon lesquelles les composantes de l'espace transitionnel s'articulent (jeunes, marché de l'emploi, enseignement, protection sociale, espace transitionnel,...) entre elles aux différents niveaux (macro, méso, micro, nano).

Les transitions sont un phénomène complexe dont il est difficile de fournir une lecture exhaustive. D'abord, la lecture que nous avons des transitions est limitée à ce que peuvent en dire les acteurs de terrains présents aux analyses en groupe et à ce qu'en disent certains scientifiques dans différents articles et ouvrages. Ensuite, nous prétendons moins mettre la focale sur les transitions en elles-mêmes et sur leur analyse (ce travail est l'objet du « rapport final » du projet « LaboJeunes ») que sur ce que les acteurs de l'action publique en disent, les problèmes auxquels ils sont confrontés, les réponses qu'ils y apportent, les facteurs qu'ils identifient comme déterminants dans les transitions des jeunes et dans les modalités de l'action publique mises en œuvre pour y faire face. Ce guide n'est pas un guide d'analyse de l'action publique en matière de transitions des jeunes mais un guide réflexif et pragmatique. Il propose certes des grilles de lecture mais surtout des pistes d'action et des perspectives pratiques. Celles mises en avant par les acteurs de terrain lors des analyses en groupe et celles construites par les chercheurs. Vouloir ce guide pragmatique, c'est partir des situations qui font problème pour les acteurs et mettre en évidence les pratiques, trucs, ficelles et astuces pour y faire face. C'est mettre en évidence les effets d'apprentissage des analyses en groupe pour répondre à trois grandes questions : Comment intervenir avec un jeune en première ligne ? Comment organiser un dispositif d'insertion ? Comment travailler en réseaux pour favoriser les transitions des jeunes ?

L'équipe « LaboJeunes » partage le même souci que l'ensemble des acteurs de terrain, à savoir celui d'accroître la qualité des transitions, de permettre aux jeunes peu qualifiés de s'insérer durablement dans l'emploi, de faire en sorte que les transitions soient facilitées et sécurisées, bref, contribuer à la construction d'une action publique juste et efficace qui permette à chaque jeune de trouver une place dans la société. Il s'agit donc de renforcer la qualité des transitions aux différents niveaux (réseau, dispositifs, professionnels).

Un des enjeux majeurs dans la construction des politiques publiques à destination des jeunes peu qualifiés est de prendre en compte la multi-dimensionnalité des expériences, des trajectoires et de la vie de ces jeunes. Afin d'élaborer des politiques qui associent justice, justesse et efficacité, il s'agit de comprendre qui sont ces jeunes et ce qu'ils vivent. Comprendre ce que les jeunes vivent suppose non seulement de prendre en compte les dimensions de genre, les dimensions ethniques, les dimensions socio-économiques et les situations familiales mais aussi de prendre en compte les expériences spécifiques, singulières et multidimensionnelles des jeunes, non seulement d'où ils viennent mais aussi ce sur quoi ils vont pouvoir s'appuyer pour choisir, entamer ou construire une trajectoire leur permettant de s'insérer durablement.

Si certaines expériences sont invalidantes (ségrégation, discrimination, pauvreté, assignation à un statut dévalorisé,...) et d'autres validantes (obtention d'un diplôme ou d'un titre, expérience professionnelle positive, stabilité financière,...) on peut voir que, dans des conditions égales, certains jeunes vont se sentir faibles, honteux, peu motivés ou ne disposant d'aucune compétence alors que d'autres vont se vivre comme compétents, fiers et contrôlant leur situation.

Au-delà des dimensions objectives de l'existence, ce sont des dimensions subjectives qui vont venir jouer dans la capacité des jeunes à se prendre en charge. Prendre en compte ces dimensions subjectives est aussi important que de prendre en compte les dimensions objectives dans une perspective de construction de dispositifs visant à accroître les compétences mais aussi la confiance en soi, le contrôle de soi, la capacité à s'autodéterminer ou encore les capacités à nouer avec d'autres des relations positives et porteuses de sens, autant de dimensions et de variables primordiales dans le cadre de l'insertion sociale et professionnelle mais aussi dans la gestion des transitions.

Approcher les jeunes de façon multidimensionnelle consiste, en quelque sorte, à s'intéresser aux situations vécues par les jeunes dans différentes sphères et aux modalités selon lesquelles ces situations sont vécues, représentées ou traduites, avant d'aborder en tant que tel leur projet de vie.

Dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, il s'agit essentiellement de s'intéresser aux rapports des jeunes à l'école et aux savoirs, aux rapports des jeunes à leur situation de chômage, à leurs rapports à l'emploi, à leurs rapports à leur culture d'origine et à la culture d'accueil et à leurs rapports aux dispositifs d'activation et d'insertion.

Il est aussi utile de s'intéresser aux situations plus générales de ces jeunes. Qu'est-ce qu'être un jeune peu qualifié? À ce titre, on peut dire qu'être jeune, ce n'est pas être un adulte comme les autres. Les jeunes dont on parle sont des jeunes qui sont in fine, en situation de transition, de transition sociale et, plus fort, de transition identitaire. Ils se situent en quelque sorte dans un entre-deux statuts (élève-chômeur-travailleur), souvent un entre-deux culturel (culture familiale d'origine - culture du travail). Situés dans un entre-deux, devenus - temporairement et en quelque sorte - sans statut reconnu si ce n'est un statut négatif de sans emploi, de peu qualifié ou de «loubard», ils sont aussi souvent sans grandes ressources, que ce soient des ressources financières mais surtout des ressources sociales, de réseau ou des ressources identitaires. Sans statut, ils n'ont aussi aucun rôle à jouer si ce n'est le rôle de chercheur d'emploi. Est-ce à dire qu'ils sont «perdus»? Loin de là et les situations connaissent une grande variabilité. Si elles ne sont pas nécessairement activées, car les jeunes sont soumis à des phénomènes d'exclusion, de relégation, de désaffiliation et de stigmatisation qui affectent leur être au monde, ils disposent bien souvent de davantage de compétences que celles que de nombreux acteurs ont tendance à leur attribuer.



Si les transitions des jeunes sont en partie déterminées par des facteurs sociologiques connus de tous et que nous avons remis en évidence précédemment, nous souscrivons à la vision de l'insertion développée par Claude Trottier et Madeleine Gauthier :

« On pourrait être tenté de concéder à ces variables (déterminants liés à l'origine sociale) un effet démesuré. Tel n'est cependant pas le cas quand on définit ces jeunes comme des acteurs de leur propre insertion. En tant qu'acteurs, ils ne nous paraissent ni complètement déterminés par leur passé familial ou leur genre, ni prisonniers de leur milieu d'origine ou des conditionnements liés au genre auquel ils appartiennent, ni soumis de façon inéluctable aux contraintes qu'ils vivent sur le marché du travail. Ils peuvent se libérer de ces conditionnements, tirer profit des occasions et des ressources mises à leur disposition lorsqu'ils entrent sur le marché du travail, ces ressources pouvant varier en importance et en intensité selon le lieu habité ou le moment où l'on y recourt. Par ailleurs, ils ne sont pas assurés de pouvoir surmonter les difficultés liées à leur héritage culturel ou inhérentes aux contraintes du marché du travail, ni de bénéficier des ressources mises à leur disposition pour contrer leurs difficultés d'insertion. C'est cette image qui sous-tend notre démarche : les jeunes ne sont pas confinés à un rôle de victime, mais ne sont pas pour autant tout à fait assurés de pouvoir réaliser leur projet professionnel en dépit des efforts qu'ils déploient et des stratégies qu'ils élaborent, et même, dans certains cas, d'élaborer un projet de façon précise, voire de construire les stratégies appropriées avec les ressources dont ils disposent »<sup>1</sup>.

Cette façon de considérer les jeunes, ni tout à fait responsables ni tout à fait victimes de leur situation a le mérite de montrer qu'il est possible, pour les jeunes, d'élaborer des stratégies d'insertion et de les mettre en œuvre malgré les déterminants sociaux tout en ne négligeant pas ces déterminants. Elle permet aussi de dégager une voie pour l'action publique : celle de mettre à disposition des jeunes des outils, des ressources et des compétences propres à leur permettre de se construire une trajectoire favorable. Cela permet de leur rendre l'espoir de réaliser leurs projets dans une relation de respect.

En transition, ni tout à fait adultes si l'on définit l'âge adulte comme l'âge de l'autonomie, ni tout à fait enfants car sommés de se prendre en charge, ils se situent ici aussi dans un entre deux où la réalisation de soi est encore peu effective et le rêve de soi pas encore accompli. « La grandeur des aspirations de cet âge est souvent dissocié de la médiocrité de la réalisation de soi adulte qu'il reste à faire »<sup>2</sup>. C'est aussi un âge important, en quelque sorte celui qui sera déterminant de l'homme ou la femme qu'on sera, un âge où aussi, sans doute, le regard d'autrui est important et essentiellement celui des adultes, qu'ils soient parents, amis ou professionnels. Cette optique permet de mettre en évidence le rôle du regard que les professionnels portent sur les jeunes comme une variable importante du processus d'insertion.

Les jeunes peuvent être déchirés entre une identité héritée (d'immigré par exemple), leur identité espérée d'intégration et de reconnaissance et l'identité négative (de jeune incompetent par exemple) à laquelle ils sont assignés. Renvoyés à des statuts de mauvais élève, de « délinquant » ou d'« incompetent », ils verront leur employabilité diminuer et pourront se révolter, adopter une position apathique, se mettre en colère ou fuir la situation, bref, décrocher, abandonner ou se replier voire se marginaliser.

À Bruxelles, ces phénomènes possibles qui ne sont jamais définitifs ou inéluctables viennent s'amplifier eu égard à l'origine ethnique des jeunes.

1. Voir : Vultur Mircea, Claude Trottier et Madeleine Gauthier, *Les jeunes Québécois sans diplôme. Perspectives comparées sur l'insertion professionnelle et le rapport au travail*, dans Diane-G. Tremblay et Lucie F. Dagenais (dir.), *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail*, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 2002.

2. Cyrulnik B. *Mourir de dire : La Honte*, Paris, Odile Jacob, 2010.

Pour Vincent De Gaulejac<sup>3</sup>, les discriminations ethniques agissent fortement sur l'estime de soi et créent des blessures identitaires profondes. Qu'il s'agisse de racisme politique, culturel ou institutionnel, les jeunes immigrés sont tenus plus que d'autres de se justifier, de prouver leur valeur et de résister à la stigmatisation dont ils sont victimes.

Avoir un jeune en situation de chômage en face de soi lorsqu'on travaille dans le champ de l'insertion, c'est souvent avoir un jeune triplement stigmatisé. Une première fois par son origine ethnique, une deuxième par son échec scolaire et une troisième par sa situation de chômage. Cela peut aussi être un jeune apathique répondant peu aux sollicitations, un jeune dont on dira qu'il n'est pas motivé ou qu'il n'a pas les compétences sociales nécessaires pour trouver un emploi. Comprendre que les comportements des jeunes ne s'expliquent pas par leurs caractéristiques intrinsèques, mais par des phénomènes sociaux; comprendre que la situation d'échec scolaire et l'expérience du chômage ont pu contribuer à forger des individus transitoirement en situation de mésestime d'eux-mêmes et en perte de confiance par rapport au système (parfois en colère, parfois décalés, parfois apathiques,...) ou à la perspective d'obtenir un emploi, c'est déjà se donner les moyens de penser des processus et des dispositifs de réhabilitation identitaire et de reconnaissance sociale.

Ces constats peuvent d'une certaine manière faire peur, mais ils sont - heureusement - loin d'être inéluctables. Le passage par la case chômage sera durable pour certains jeunes mais transitoire pour la plupart. Et si la capacité à s'en sortir dépend essentiellement des ressources et du réseau disponible pour se construire une autre image de soi-même, le rôle des acteurs de l'insertion peut être central dans la construction d'expériences réhabilitantes, qualifiantes ou capacitantes.

Ce guide a pour objectif premier de mettre à la disposition des acteurs des outils de compréhension et d'action en vue de permettre aux lecteurs de contribuer à construire leur action dans une perspective de capacitation ou d'empowerment<sup>4</sup>.

Comment professionnels et organisations peuvent se doter au mieux des capacités et outils nécessaires pour favoriser chez les jeunes des transitions positives? Telle est la question centrale de ce guide conçu comme un essai de mise en évidence, aux différents niveaux de l'action publique (professionnels, dispositifs et partenariats) des facteurs d'échec et de succès en matière de transitions des jeunes.

#### Ce guide mettra donc en opposition aux différents niveaux:

Ce qui sécurise ►	◄ Ce qui insécurise
Ce qui fait grandir ►	◄ Ce qui fait rapetisser
Ce qui rend fier ►	◄ Ce qui rend honteux
Ce qui capacite ►	◄ Ce qui invalide
Ce qui fait agir ►	◄ Ce qui rend inactif
Ce qui mobilise ►	◄ Ce qui immobilise
Ce qui motive ►	◄ Ce qui démotive
Ce qui rapproche de l'emploi ►	◄ Ce qui éloigne de l'emploi
Ce qui inclut ►	◄ Ce qui exclut

3. De Gaulejac V., *Qui est «je»? : sociologie clinique du sujet*, Paris, Seuil, 2009.

4. L'empowerment peut se définir comme la construction sociale du pouvoir des individus ou des groupes d'agir sur leurs positions, conditions et situations sociales, économiques ou politiques. Diverses traductions sont proposées en français: «capacitation», «développement du pouvoir d'agir», «autonomisation», «responsabilisation», «émancipation». Dans le cadre de l'accompagnement des jeunes peu qualifiés, l'empowerment ou la capacitation se traduit dans la mise en œuvre et la co-construction, entre un jeune et un professionnel, d'une relation qui permet au jeune d'accroître son pouvoir, d'agir sur sa situation sociale et professionnelle, de devenir capable de gérer les transitions multiples qu'il est amené à vivre de façon positive et sécurisée et, in fine, de pouvoir s'insérer et trouver une place qui lui convient dans la société.



# 1. Comment accompagner les jeunes vers l'emploi?

## Introduction

Cette partie du guide est essentiellement destinée à tous ceux qui, de près ou de loin sont amenés à accompagner les jeunes dans leur chemin vers une insertion sociale et professionnelle réussie. Elle s'adresse aussi aux coordinateurs, aux managers ou directeurs qui accompagnent ou dirigent des projets ou des professionnels de l'insertion. Enfin, elle s'adresse à toute personne intéressée par l'accompagnement des jeunes peu qualifiés vers l'emploi.

Les conseillers emploi, agents d'insertion, accompagnateurs de projets, conseillers en recherche active d'emploi, facilitateurs, agents de suivi, accompagnateurs en CEFA, tuteurs, jobcoachs,... partagent l'objectif de permettre aux jeunes de trouver une place dans la société en leur fournissant une prestation individuelle (ou collective) d'accompagnement.

Ils exercent à ce titre un métier particulier encore peu formalisé, en voie de professionnalisation, à la frontière de disciplines multiples (psychologie, sociologie, coaching, travail social,...) et à l'intersection d'institutions et d'organisations diverses connaissant leurs logiques propres (Services Publics d'Emploi, CEFA, Missions Locales, opérateurs d'insertion, CPAS, AMO, PMS, agences d'intérim d'insertion,...).

Cette partie du guide n'entend ni proposer une théorie de l'accompagnement ni un « livre de recettes » expliquant aux accompagnateurs comment ils doivent se comporter. Il se situe dans un entre deux souhaitant associer d'un côté la réflexivité, la compréhension, l'analyse, la connaissance et, de l'autre, le pragmatisme, l'action, le travail concret.

En faisant voyager le lecteur à travers différentes dimensions de l'accompagnement (analyse multidimensionnelle de la situation du jeune, orientation, co-construction de projet, place de la motivation, de la responsabilité, de l'autonomie, de la liberté, de la contrainte,...), cette partie du guide propose - en quelque sorte - une forme de posture professionnelle pour les accompagnateurs. Davantage un horizon à atteindre qu'une réalité factuelle, un exercice réflexif et critique en chantier qu'un mode d'emploi abouti, un ensemble de balises qu'un chemin prédéfini, cette partie du guide tente au mieux de permettre aux professionnels de l'accompagnement de penser leurs pratiques dans une optique d'émancipation et de capacitation des jeunes. Les dimensions éthiques y occupent donc une place centrale. La question principale y est « Comment pratiquer un accompagnement juste sur le plan éthique et efficace sur le plan pratique dans une perspective humaniste et émancipatrice ? ». Son nom pourrait être: « 25 propositions pour un accompagnement émancipateur. »

Si le lecteur pourra lire l'un ou l'autre point qui l'intéresse particulièrement, il sera préférable de lire l'entièreté de la partie du début à la fin. Celle-ci forme en effet davantage un tout en liaison qu'un ensemble de parties indépendantes.

## 1.1. Analyser la situation du jeune

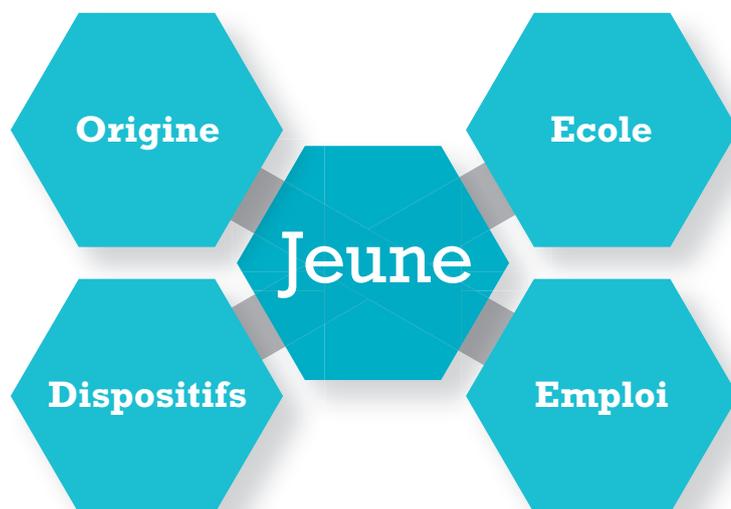
### Approche 1 : Le jeune et son rapport au monde

Les jeunes connaissent des situations plurielles. Comme le disent justement les acteurs de terrain, un jeune n'est pas l'autre et la prise en compte du jeune nécessite la prise en compte de sa singularité, de ses particularités. Croire qu'il existe des solutions toutes faites pour accompagner les jeunes peu qualifiés est bien sûr une illusion. Les interventions des professionnels nécessitent la prise en compte de la complexité de la situation du jeune, sa singularité et ce qui le relie au monde, aux autres, à l'école, à l'emploi,...

Analyser la situation d'un jeune, c'est donc d'abord et avant tout se mettre dans une posture compréhensive, dans une position d'écoute active, être disposé à accueillir sa parole et décoder ses représentations, ses comportements, ses expériences. C'est comprendre où il en est par rapport à un ensemble de dimensions de son existence. Comprendre la situation du jeune est un préalable à la formulation de tout projet personnel ou professionnel.

L'approche à privilégier si l'on veut réaliser un accompagnement réel est une approche globale. Ceci n'est bien sûr pas possible (du moins totalement) dans certains contextes institutionnels. Bien souvent, le contexte politique et institutionnel, la nécessité de gérer des flux de publics de plus en plus importants et le manque de temps rendent difficile cette approche mais, dans un premier temps, il est intéressant de se pencher sur ce qu'un accompagnement idéal pourrait être avant d'entrer dans la réalité plus prosaïque des réalités institutionnelles et organisationnelles.

Comprendre la réalité d'un jeune, c'est comprendre ce qui le relie à un ensemble de dimensions de son existence, c'est - en quelque sorte - voir où il en est. Dans le cadre de l'insertion socioprofessionnelle et des transitions, il s'agit de prendre en compte le jeune dans ses rapports à 5 dimensions principales : son origine, son rapport à l'école et à la formation, son rapport à l'emploi, son rapport aux dispositifs et aux professionnels de l'insertion, son rapport à lui-même.





## Prendre en compte l'origine du jeune

Le jeune arrive d'abord avec un bagage. Il a une origine sociale, des relations familiales, il s'inscrit dans une culture d'appartenance. Ces trois dimensions de son existence contribuent à construire son identité sociale (comment il est perçu par les autres) et son identité personnelle (comment il se perçoit). L'accompagnement d'un jeune passe par une analyse de ces dimensions et par une mise en relation de ces dimensions entre elles. Il est donc central que l'accompagnateur veille à identifier ce qui, dans ces dimensions peut agir comme frein ou comme levier à l'insertion et à se poser un certain nombre de questions qui vont permettre d'établir un diagnostic.

### LES QUESTIONS-CLÉS

**Quelle est la culture d'origine ? Comment le jeune se situe-t-il entre la culture d'origine et la culture d'accueil ? Quel est le statut socio-économique de parents ? Comment la famille envisage-t-elle l'insertion et l'emploi de leur enfant ? Quelles sont les ressources psycho-affectives que le jeune peut retirer de sa famille ? Le jeune vit-il son origine comme un handicap ou comme une ressource ? Quel est le rapport de la famille à l'emploi ?**

## Interroger le rapport à l'école et à la formation

### « L'école, ce système injuste »

Les jeunes ont ensuite un passé scolaire souvent chaotique ou difficile. Ils n'ont pas leur diplôme de l'enseignement secondaire supérieur, ont bien souvent changé plusieurs fois d'école, se sont retrouvés dans des filières de relégation,... Si certains jeunes valorisent l'école et estiment qu'elle a été utile ou qu'ils y ont fait des apprentissages intéressants, la plupart ont un rapport à l'école négatif ou ambivalent. L'échec scolaire et le sentiment d'exclusion sociale ont pu pousser certains à faire de l'école un repoussoir. L'école a dans le même temps pu contribuer à faire en sorte que ces jeunes se construisent une image dévalorisée d'eux-mêmes ou s'inscrivent dans une posture de lutte contre un système qu'ils estiment injuste.

### Sécuriser le passage entre les mondes

Interroger le rapport à l'école et à la formation est une nécessité pour l'accompagnateur. Le milieu d'origine et l'expérience scolaire sont les deux marqueurs identitaires principaux chez les jeunes en transition. Etre en transition, c'est aussi passer de la dépendance à l'égard de sa famille à l'autonomie et passer d'un monde scolaire relativement protégé au monde de l'emploi avec toutes ses exigences et les responsabilités qui s'y associent. Cette transition est un passage difficile, sans doute pour tout le monde mais d'autant plus pour les jeunes peu qualifiés qui disposent d'un bagage réduit. Accompagner un jeune en transition, c'est prendre en compte le jeune et ces différents mondes et faire en sorte que le passage entre ces mondes soit sécurisé, c'est doter le jeune des outils et des capacités nécessaires pour que cette expérience de passage soit positive et ne conduise pas à l'exclusion ou au repli sur soi.

Les compétences que le jeune a pu acquérir à ce moment de passage sont des compétences issues du monde familial, du monde de l'école ou du monde des pairs.

**Afin de pouvoir aller de l'avant, le jeune doit pouvoir avoir une image positive de lui-même et réaliser qu'il n'est pas seulement un jeune qui a raté l'école mais aussi un jeune qui a passé des épreuves d'où il a pu tirer des apprentissages.**

Cela se traduit en mettant en avant ces apprentissages et les compétences que le jeune a pu acquérir dans le monde scolaire, faire en sorte que le jeune puisse en prendre conscience est une ficelle importante pour les accompagnateurs. Interroger le rapport à l'école, c'est se donner les moyens d'accompagner la transition école-emploi.

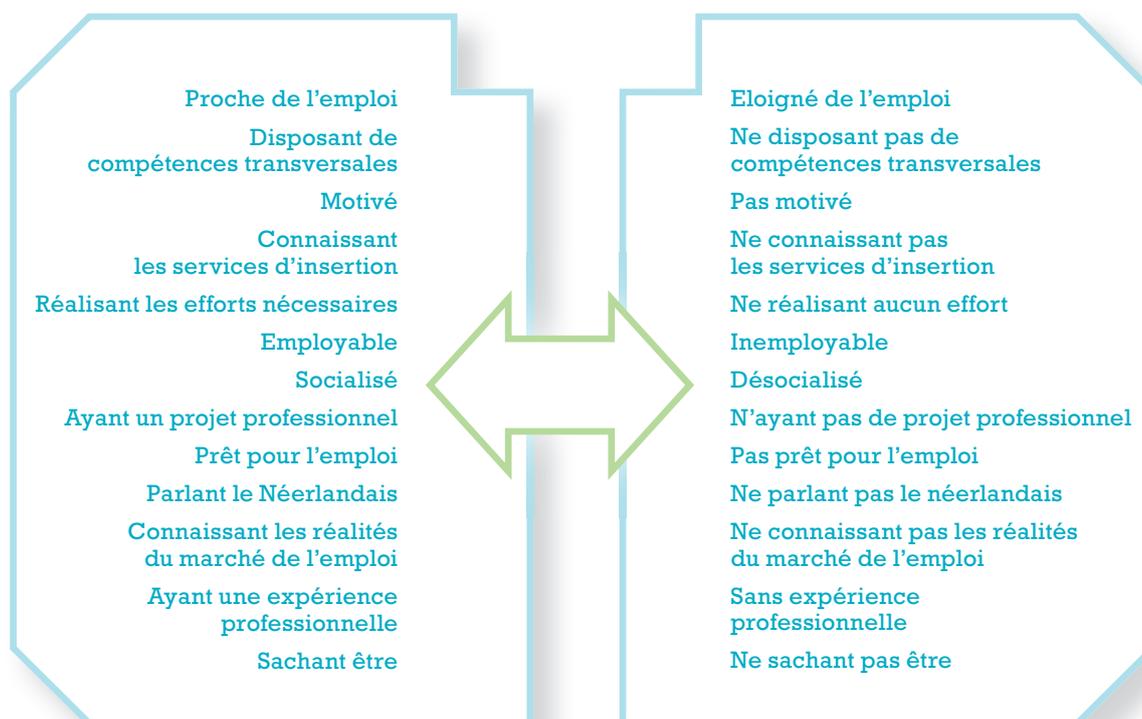
## LES QUESTIONS-CLÉS

**Comment le jeune perçoit-il l'école ? Est-il conscient des apprentissages qu'il a pu y faire ? Se sent-il coupable de ne pas avoir été jusqu'au bout ? Qu'est-il capable de mettre en avant en termes de compétences acquises ? Vit-il son passé scolaire comme un échec ? Que peut-il retirer de son expérience scolaire ? Quel est son rapport à la formation et aux apprentissages ? Est-il en situation d'envisager une formation ?**

### Analyser le rapport à l'emploi

Après la dimension sociale et scolaire de l'expérience du jeune, il convient de s'interroger sur son rapport à l'avenir en général et à l'emploi en particulier. Si l'approche globale est un horizon à atteindre, de nombreux acteurs travaillent principalement ou uniquement sur cette dimension. Le rapport à l'emploi des jeunes est la dimension centrale de leur insertion potentielle et l'essentiel des dispositifs contribuent à catégoriser les jeunes en termes de distance à l'emploi ou d'employabilité.

Le rapport à l'emploi ne peut toutefois pas se limiter à quelques indicateurs de bon sens proposant des réalités dichotomiques inscrites dans des échelles de handicap telles que :





Comme le rapport ou le lien à ses origines ou à l'école, le rapport à l'emploi est une réalité complexe et multidimensionnelle qu'il s'agit d'explorer et d'analyser afin de se donner, en tant qu'accompagnateur, les moyens pour agir.

### « Qui m'engagerait ? »

Le rapport des jeunes à l'emploi s'inscrit dans une diversité de modalités qui dépendent de facteurs multiples. La façon dont les jeunes se représentent l'emploi est un facteur déterminant de leur insertion ou non-insertion professionnelle potentielle. Ainsi, plusieurs études tendent à montrer que les perceptions que les personnes ont du marché de l'emploi vont être prédictives de leurs chances d'insertion<sup>5</sup>. Un jeune qui se représentera le marché de l'emploi comme fermé, par exemple, considérant qu'il n'y a pas d'opportunité à saisir, que les employeurs n'engagent pas des jeunes peu qualifiés ou exigent systématiquement de l'expérience ou qu'il n'y a pas d'emploi à cause de la crise aura significativement moins de chances de s'insérer que le jeune qui conçoit le marché de l'emploi comme ouvert, comme dynamique et comme offrant des opportunités à condition de se mettre en condition pour les saisir.

### Un rôle de médiateur

Le travail des conseillers emploi, des agents d'insertion, des accompagnateurs,... peut être un accompagnement de l'expérience d'insertion. Il consiste alors à jouer le rôle de médiateur dans une expérience concrète de travail ou de stage par exemple. Ce type d'accompagnement a beaucoup de chances de succès.

### « Ces méchants patrons »

En général, les jeunes peu qualifiés sans expérience de travail ont une vision idéalisée voire un peu naïve du marché de l'emploi. Ils peuvent le concevoir comme complètement fermé, considérer les employeurs comme des « méchants », estimer qu'il ne vaut pas la peine de travailler. Ce type de représentations peut provenir d'une posture de rupture ou de révolte face à l'injustice d'un système, des représentations familiales, d'expériences concrètes de stage ou d'emploi qui se sont mal déroulées. Ils peuvent à l'inverse le considérer comme facile d'accès et nourrir des espoirs ou des rêves qui vont vite se heurter aux barrières auxquelles ils vont se confronter (pas de réponses des employeurs, sollicitations soldées par des échecs,...) ou au contraire, s'ils disposent des ressources nécessaires, se concrétiser en accès concret à un emploi.

### Travailler les représentations des jeunes

On voit donc ici l'utilité de travailler les représentations des jeunes afin qu'ils puissent développer une connaissance et des représentations du travail et du marché de l'emploi qui soient à la fois justes et qui permettent de se mettre en projet. Le marché de l'emploi n'est ni une boîte hermétique inaccessible ni un espace ouvert et facile d'accès. Nourrir le défaitisme des jeunes en leur présentant le marché de l'emploi comme fermé à leur niveau de qualifications est tout aussi dangereux qu'entretenir l'utopie selon laquelle il suffirait d'un peu de bonne volonté et de quelques efforts pour trouver un emploi intéressant.

À mi-chemin entre ces deux conceptions se situe un juste milieu qui peut être considéré comme un horizon pour les accompagnateurs. Le marché de l'emploi est dynamique, offre des opportunités situées et mouvantes qu'il est possible de saisir et son accès est possible moyennant certains apprentissages utiles. Chez le jeune peut alors émerger la possibilité d'un travail d'apprentissage associé à un projet personnel.

5. Voir à ce sujet les travaux du Cerisis (UCL).

### « Je veux un emploi, n'importe lequel »

Comprendre le rapport à l'emploi, c'est aussi comprendre que le fait, pour un jeune, de dire « Je veux un emploi, n'importe lequel », est une demande légitime. Les jeunes ont souvent peu de connaissances du marché de l'emploi, peu de compétences à faire valoir et souhaitent avant tout gagner leur vie. Ils ne sont pas dupes de leur situation ni de leur statut social et troquer leurs rêves pour choisir d'occuper un emploi peu qualifié, souvent précaire, avec des horaires difficiles,... s'apparente d'avantage à une résignation qu'à un choix positif.

**Qu'ils n'aient pas de projet précis est tout à fait normal dans leur situation et ne doit pas faire l'objet d'un jugement négatif par les accompagnateurs. Occuper une fonction précaire et peu qualifiée ne serait un plaisir et un projet positif pour personne.**

Comprendre le rapport à l'emploi des jeunes, c'est aussi comprendre ce qui les motive pour rechercher un emploi et mettre en évidence les aspects négatifs ou positifs qu'ils perçoivent dans le fait de travailler, analyser ses craintes et ses espoirs et mobiliser les facteurs de renforcement positif à la recherche d'un emploi. C'est aussi anticiper les obstacles possibles comme les refus des employeurs par exemple.

### L'importance des co-évaluations

**Le jeune ne doit pas se sentir entièrement responsable des échecs qu'il va pouvoir vivre car cela le démobiliserait complètement et ne correspondrait pas à la réalité (s'il ne trouve pas facilement du travail, c'est aussi lié au contexte) ni se sentir tout à fait irresponsabilisé au risque de cultiver le sentiment de n'avoir aucune prise sur sa situation à cause du poids du contexte**

La notion de responsabilité sera abordée plus en profondeur dans ce guide mais ici encore il est utile de rappeler que l'accompagnateur doit ouvrir, avec le jeune, une voie vers une possibilité réelle d'insertion. Des efforts consentis par le jeune pour rechercher un emploi ne doivent pas se solder par des échecs totaux ou par des expériences uniquement vécues sur un mode négatif au risque de contribuer à la démobilisation, à la rupture de confiance ou à l'isolement.

**Un des rôles de l'accompagnateur est donc d'accompagner les expériences de sorte à ce qu'elles puissent faire l'objet de co-évaluations contribuant à mettre en évidence les aspects positifs de l'expérience et les effets d'apprentissage qu'elle permet.**

## LES QUESTIONS-CLÉS

**Le jeune a-t-il vécu des expériences professionnelles ? Comment a-t-il vécu ces différentes expériences et que peut-il en retirer de positif et de négatif ? Quels sont, pour le jeune, les freins et les facilitateurs qu'il rencontre dans son accès à l'emploi ? Quelles sont ses représentations du marché du travail ? Perçoit-il le marché du travail comme ouvert ou fermé ? Connait-il des personnes qui travaillent ? Qu'est-ce que ces personnes disent de leur travail ? A-t-il un projet professionnel ? Souhaite-t-il travailler ? Si non, pourquoi ? Si oui, quelles sont ses motivations ? Quelle connaissance a-t-il des outils classiques de recherche d'emploi ? Quel type d'emploi estime-t-il comme accessible ?**



## Explorer le rapport aux dispositifs

La compréhension des institutions, des services et des professionnels de l'insertion est difficile. Associé à une lasagne, une usine à gaz ou un patchwork, le monde de l'insertion et de la formation est un monde compliqué aux logiques multiples. Les professionnels eux-mêmes avouent n'avoir qu'une compréhension très partielle du secteur dans lequel ils travaillent. Le monde de l'insertion est aussi un monde où se côtoient des logiques d'action contradictoires voire paradoxales. L'une des lignes de tension qui structure le mode de l'insertion est celle qui oppose l'aide ou l'accompagnement au contrôle. Cette tension sera abordée ultérieurement.

### Questionner la relation

Pour un jeune, s'adresser à un service quel qu'il soit, c'est faire un pas vers l'inconnu, c'est prendre un risque, c'est aussi mettre en jeu son identité sociale, se confronter à un jeu de définitions et de négociations catégorielles. En arrivant, de façon volontaire ou contrainte dans un dispositif ou dans un service, il se fait une idée et a des représentations à propos du service et des professionnels, de leur rôle, de la façon dont il va être traité, de ce qu'ils vont pouvoir lui apporter ou non,...

**Ainsi, certains jeunes estiment qu'on est là pour les surveiller ou les contraindre à faire telle ou telle chose pour mériter leur droit à des ressources financières. D'autres se disent qu'on va pouvoir les aider à trouver un emploi ou leur proposer un emploi.** Certains se situent d'emblée dans une posture de révolte et de remise en question des institutions. D'autres, plus outillés, vont essayer de tirer un maximum de profit des dispositifs et adopter des comportements clientélistes. Bref, les usages que les jeunes peuvent faire des dispositifs sont multiples de même que leurs représentations de ceux-ci.

**Comprendre le rapport singulier de chaque jeune aux dispositifs est un préalable au tissage d'une relation entre un professionnel et un jeune** dans laquelle le professionnel va pouvoir se mettre au service du jeune pour lui permettre de se rapprocher de l'emploi et dans laquelle le jeune va pouvoir considérer le dispositif ou le professionnel comme un référent apte et compétent pour lui fournir des outils lui permettant d'augmenter ses chances de trouver un emploi.

### Accrocher les jeunes

L'un des problèmes qu'évoquent l'ensemble des professionnels des transitions est celui de l'engagement des jeunes dans les dispositifs. Les jeunes sont difficiles à « accrocher » disent les professionnels, qu'ils soient accompagnateurs ou formateurs. L'une des questions centrales des analyses en groupe est la suivante : Comment faire d'une part pour que le jeune accède au dispositif et, d'autre part, pour qu'il s'y engage, y reste et ne s'en aille pas ? Si la prise en compte des dimensions évoquées précédemment constitue l'une des clés de compréhension des situations, représentations et expériences des jeunes, le professionnel de l'insertion ne peut pas faire l'impasse sur l'analyse du rapport des jeunes au(x) dispositif(s). Cette analyse n'est pas suffisante pour « accrocher » un jeune mais est toutefois une condition pour comprendre les attitudes des jeunes lorsqu'ils se présentent auprès d'une institution, d'un service, d'un accompagnateur, d'un conseiller ou d'un formateur.

**Comprendre le rapport des jeunes au(x) dispositif(s), c'est se donner les moyens de pouvoir - si nécessaire - transformer ce rapport pour permettre un travail relationnel qui fasse sens pour chacune des parties, c'est se donner la possibilité de construire la confiance nécessaire pour l'accroche et l'engagement dans le(s) dispositif(s).**

L'efficacité d'un dispositif d'insertion ou d'une relation d'accompagnement ou de formation réside dans la possibilité pour le professionnel et pour le jeune de trouver du sens dans leur engagement.

Le jeune doit pouvoir se dire que le professionnel va pouvoir l'aider réellement à trouver un emploi et le professionnel doit pouvoir se dire qu'il est utile au jeune dans son cheminement vers l'emploi.

### « Big brother is watching you »

Dans les représentations que les jeunes ont des dispositifs, il est important de différencier les « micro-dispositifs » d'aide des « macro-dispositifs » qui articulent une double dimension d'aide et de contrôle. Ainsi, le dispositif fédéral ONEM, les dispositifs régionaux Actiris, VDAB et Forem et les CPAS constituent des cas particuliers de dispositifs en ce qu'ils combinent une dimension d'accompagnement et une dimension de contrôle de l'accès à des allocations financières dont le bénéficiaire est soumis à des conditions relativement strictes. Ces conditions consistent, pour les jeunes chercheurs d'emploi, à prouver qu'ils mettent tout en œuvre pour trouver un emploi.

**Les jeunes considèrent bien souvent ces « macro-dispositifs » avec plus de méfiance que les « micro-dispositifs » car ils savent que l'octroi de leurs allocations va dépendre de leurs comportements et des professionnels qu'ils vont rencontrer.**

La réalité du rapport des jeunes aux dispositifs qui associent contrôle et accompagnement est sans doute plus complexe encore que ce qui vient d'être décrit et va fortement varier entre les institutions, les services et les professionnels pris individuellement.

### Eviter la manipulation réciproque

Dans ce cadre, le rapport entre jeunes et professionnels va prendre une tournure particulière. Pour les professionnels, il s'agira tout à la fois d'accompagner ou d'aider le jeune et de vérifier que celui-ci recherche bien un emploi. Pour le jeune, il s'agira bien souvent de faire en sorte que le professionnel juge qu'il en fait suffisamment pour mériter ses allocations. Ceci ne condamne pas nécessairement le travail des facilitateurs, des conseillers emploi ou des agents d'insertion mais peut facilement mener à des jeux de dupes et à des stratégies d'adaptation réciproque dans lesquelles **les professionnels peuvent avoir le sentiment de se faire utiliser ou duper et dans lesquelles les jeunes peuvent avoir le sentiment d'être surveillés et contrôlés et de devoir « la jouer fine » pour maintenir leurs droits.**

Dans un tel contexte, le travail consistant à pouvoir établir avec le jeune une relation professionnelle où chacun s'en tire gagnant est relativement complexe. Il s'agira - en quelque sorte - pour le professionnel, de transformer la contrainte en opportunité, de partir d'un contexte de possible méfiance réciproque pour co-construire une relation de confiance réciproque et porteuse de sens.

**Les professionnels, bien souvent attachés à la possibilité d'établir une réelle relation d'accompagnement peuvent alors être déçus des comportements des jeunes et les jeunes souhaitant qu'on leur fournisse un emploi peuvent être déçus qu'on s'attache essentiellement à vérifier qu'ils adoptent les comportements nécessaires.**



## LES QUESTIONS-CLÉS

**Quelles connaissances ont les jeunes des dispositifs ? Perçoivent-ils les dispositifs comme une contrainte ou comme une opportunité ? Quelles sont les expériences que les jeunes ont déjà vécues en rapport avec certains dispositifs et qu'en ont-ils retiré ? Comment les jeunes se représentent-ils l'offre de services qui leur est proposée ? La jugent-ils utile ? Face au dispositif, le jeune semble-t-il plutôt à l'aise ou relativement déstabilisé ? Comment le jeune se présente-t-il au professionnel ? Quelles stratégies de présentation de soi adopte-t-il ? Quelles sont les représentations des jeunes qui vont pouvoir être mobilisées, transformées ou adaptées afin que le jeune puisse se représenter le dispositif comme utile pour lui ? Le jeune se sent-il en confiance face au professionnel ou est-il plutôt méfiant ?**

## Approche 2 : Le jeune et son univers proche

Analyser la situation d'un jeune dans le cadre d'une relation d'accompagnement ou de formation, c'est, idéalement, considérer le jeune comme l'élément de centralité du dispositif ou de la relation de formation et/ou d'accompagnement, c'est partir de lui et de ce qui le relie ou le délie de l'ensemble des dimensions évoquées pour construire une relation qui fasse sens.

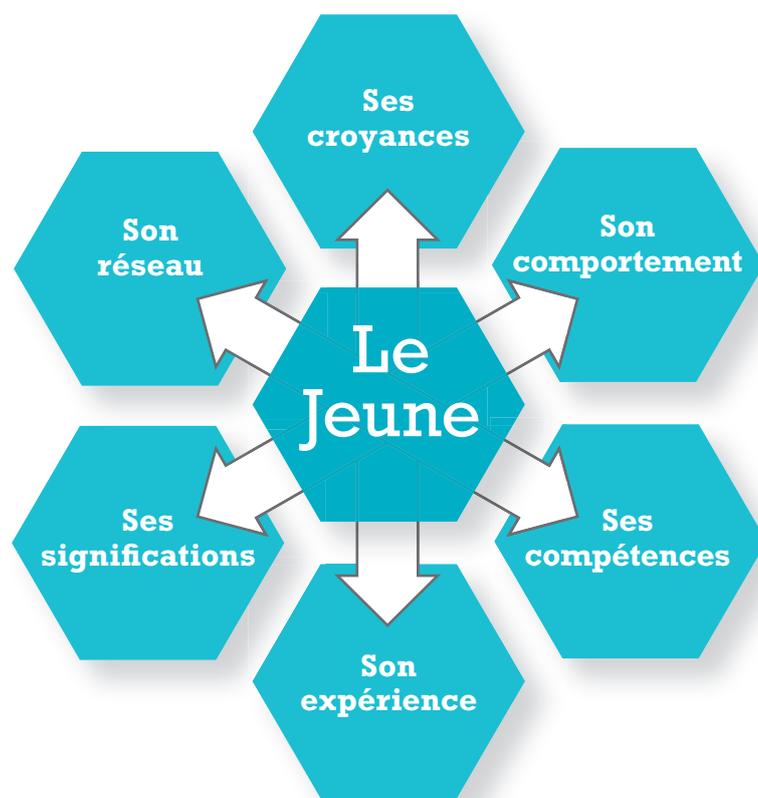
Le secret de l'accroche réside - sans doute - dans la capacité des professionnels à construire une relation qui fasse sens et une confiance réciproque. Le professionnel doit parvenir à faire en sorte que « la mayonnaise prenne », à faire en sorte que le jeune puisse le considérer comme une personne ressource qui va l'aider à atteindre ses objectifs.

### Sortir du « c'est bien » ou « c'est mal »

Pour la plupart des acteurs de l'insertion, ce sont les comportements des jeunes qui sont inadéquats par rapport aux attentes supposées des employeurs ou du marché de l'emploi. Si ce constat peut être mis en question ou est loin d'être complet, le travail des opérateurs peut néanmoins souvent consister à faire en sorte que les jeunes puissent apprendre les différents comportements à adopter pour rechercher un emploi puis le conserver. **À ce titre, s'en tenir à expliciter au jeune comment il doit se comporter, renforcer positivement les « bons » comportements ou sanctionner les « mauvais » comportements est loin de suffire pour accompagner un jeune.**

Ici encore, le travail d'accompagnement est bien plus complexe. Mettre le jeune au centre, c'est prendre en compte ses cognitions, ses affects et ses comportements dans le cadre d'une relation de confiance tissée petit à petit. C'est se mettre à côté du jeune pour avancer avec lui vers la co-construction d'un cheminement devant permettre une intercompréhension mutuelle. **Il ne s'agit pas de poser un jugement moral sur les attitudes du jeune, d'évaluer si ce qu'il fait est bien ou mal, bon ou mauvais, mais de considérer ses attitudes comme normales et sensées et d'en déchiffrer le sens.**

Pour ce faire, il n'y a pas de recette miracle mais quelques clés à prendre en compte. Avant d'aborder ces quelques clés, il est ici utile de signifier que tout ne se joue pas uniquement dans la relation entre un jeune et un professionnel. Si cette dimension relationnelle est centrale, elle se joue dans un cadre (légal, politique, institutionnel,...) qui va être déterminant pour le travail de formation et d'accompagnement. C'est à l'intersection entre les réalités du jeune, celles du cadre et celles du professionnel que va se construire la possibilité d'un accompagnement juste et efficace.



### **Ce qu'il croit et ce qu'il ne croit pas : les croyances du jeune**

Prendre en compte les croyances du jeune ou comprendre ce qu'il croit à propos de l'insertion, de l'emploi, des dispositifs,...

Prendre en compte ce qu'il croit permettra au professionnel de comparer les croyances à la réalité, de mettre en évidence les croyances se situant en porte-à-faux par rapport à la réalité et celles sur lesquelles il va être possible de s'appuyer pour entamer une démarche d'insertion, les croyances constituant des freins à l'insertion et celles constituant davantage des leviers.

**Prendre en compte les croyances du jeune, c'est aussi, pour l'accompagnateur, analyser ses propres croyances et être prêt à les remettre en question.**

### **Ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas : les connaissances du jeune**

Partir de ses connaissances, c'est se donner la possibilité d'interroger les évidences. Il n'est pas « naturel » de savoir comment fonctionne le marché de l'emploi ou le monde de l'insertion. Il n'est pas évident de savoir ce qu'il faut mettre dans un CV pour que sa candidature soit retenue par un employeur. Il n'est pas facile de savoir comment de présenter à une agence d'intérim. Les jeunes ont des connaissances limitées du « métier » de chercheur d'emploi, ils ne connaissent pas nécessairement les logiques des employeurs, ils ne savent pas comment fonctionne une mission locale, un CEFA ou Actiris.

Mais, pour entamer un travail avec le jeune, il est nécessaire de prendre en compte ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas. Partir de ses connaissances dans une relation d'accompagnement, c'est se donner les moyens de les interroger, de les mettre en question, de les compléter, de permettre la création d'une relation d'apprentissage.



## Repère théorique 1

### L'analyse de la situation d'un jeune par les psychologues comportementaux

Analyser et comprendre la situation d'un jeune, condition sine qua non pour entamer avec lui un travail pouvant contribuer à le rapprocher de l'emploi et à faire en sorte qu'il puisse atteindre ses objectifs nécessite de prendre en compte trois sphères mises en évidence par les psychologues comportementaux :

- 1. La sphère cognitive** ou ce que le jeune connaît, ses représentations, ses conceptions du monde, la façon dont il se représente les différentes dimensions de l'existence,... (ex : la façon dont le jeune se représente le rôle de l'école dans sa vie ou le fonctionnement du marché de l'emploi).
- 2. La sphère affective** ou ce que le jeune ressent, ses émotions, les modalités selon lesquelles il éprouve des sentiments ou des émotions (plaisir, souffrance, colère, joie,...) en lien avec ses représentations ou ses expériences (ex : le sentiment qu'éprouve le jeune lorsqu'on évoque avec lui l'obligation de faire des démarches ou les émotions qu'éprouve le jeune lorsqu'il ne reçoit aucune réponse à une sollicitation).
- 3. La sphère comportementale ou expérientielle** ou ce que le jeune fait et expérimente de façon concrète comme se rendre à la convocation d'un opérateur public, se présenter auprès d'un employeur, adopter une attitude de repli ou une attitude proactive.

**Ainsi, par exemple, plutôt que de donner une information générale sur le fonctionnement du marché de l'emploi, il sera possible, en interrogeant ce que le jeune sait ou croit savoir, de lui donner une information personnalisée.**

Connaître les connaissances et les représentations du jeune, c'est se donner les moyens de se mettre au travail à leur propos. Donner au jeune une information personnalisée n'est pas opposé à la mise en œuvre de processus collectifs ou de groupes qui peuvent constituer une réelle valeur ajoutée dès le moment où les singularités sont prises en compte.

### **Ce qu'il fait et ce qu'il a fait : les comportements du jeune**

Plutôt que de définir les jeunes comme des « inadaptés », comme « manquant de compétences transversales ou de savoir être », ou comme « n'adoptant pas les comportements adéquats », l'accompagnateur ou le formateur se demandera pourquoi il se présente de telle ou telle manière auprès des professionnels, pourquoi il adopte un comportement d'évitement ou de révolte lorsqu'on fait référence à l'autorité, pourquoi il remet en question le cadre de travail, pourquoi il n'est pas question pour lui de travailler à horaires coupés ou, de façon positive, pourquoi il adhère au cadre, qu'est-ce qui fait qu'il est preneur de tel projet ou de telle action, comment se fait-il qu'il accroche,...

**La compréhension des comportements du jeune permet ici encore une mise au travail sur ces comportements.**

### **Ce qu'il sait faire et ce qu'il ne sait pas faire : les compétences du jeune**

Comprendre la situation d'un jeune, c'est identifier ses compétences ou ce qu'il sait faire et ne sait pas faire mais aussi, plus prospectivement, ce qu'il serait nécessaire qu'il sache faire pour atteindre ses objectifs. Comme le disent les professionnels, les jeunes ont plus de compétences qu'il n'y paraît. Un jugement hâtif sur les comportements ou les représentations des jeunes pourrait rapidement conduire le professionnel à se dire que le jeune est inadapté ou incompetent.

Dans les analyses en groupe, de nombreux professionnels ont contribué à mettre en évidence le fait que les jeunes ne sont pas inadaptés ou incompetents en soi mais que leurs compétences et leurs possibilités dépendent du cadre institutionnel ou relationnel lui-même.

**Ainsi, des jeunes remettant en cause l'autorité en classe, n'adoptant pas les comportements attendus par les professeurs et ayant de piètres résultats et de fortes absences aux cours, ont pu, dans le cadre d'un projet de mini-entreprise, se révéler être des « entrepreneurs » compétents, adopter des attitudes commerciales pertinentes, se mettre en état d'organiser un travail de production, de commercialisation et de recherche de financements efficaces,...**

Le cadre leur a permis de révéler leur potentiel, de se mettre au travail volontairement dans le cadre d'un projet concret,.... La perception qu'ont les professionnels des compétences des jeunes est parfois moins liée à la présence ou à l'absence de ces compétences chez le jeune qu'à l'impact du cadre sur la possibilité pour le jeune de montrer ou de développer des compétences.

Prendre en compte les compétences réelles du jeune, créer un espace où il va pouvoir faire état de ce qu'il sait faire ou mettre en avant ses compétences de façon positive constitue une pratique intéressante dans la relation d'accompagnement ou de formation. Détecter les compétences d'un jeune sans poser de jugement hâtif, c'est se donner la possibilité de les travailler, de les mettre en question, d'identifier les compétences acquises et celles à améliorer, etc.

### **Ce qu'il a et ce qu'il n'a pas : le réseau du jeune**

Le jeune doit ses comportements, ses représentations ou ses compétences à sa position et à ses relations avec un réseau. Qu'il s'agisse de sa famille, de ses pairs, de professeurs ou de telle ou telle personne avec qui il a des contacts, le jeune se construit une « vision du monde » en relation avec un certain nombre de référents humains (ou non) situés autour de lui et que les sociologues appellent parfois des « autrui significatifs », c'est-à-dire des personnes qui contribuent à avoir un rôle significatif dans la construction de soi du jeune, des personnes qui contribuent à construire le sens que le jeune donne à la vie en général, à des institutions, à des groupes, à des personnes,....

Comprendre les significations que le jeune donne à l'école, au travail, au monde de l'insertion, de la formation,.... c'est analyser ce qui, **autour de lui**, contribue à construire ces significations et prendre en compte cela dans la relation d'accompagnement. **Un jeune aura, par exemple, une vision du marché de l'emploi comme forteresse infranchissable car il connaîtra autour de lui trois personnes qui ont définitivement renoncé à s'insérer suite à des échecs successifs.** Un autre jeune aura construit une vision positive du fait d'apprendre car sa maman aura contribué à construire chez lui



l'idée selon laquelle c'est en apprenant qu'on grandit. Un troisième jeune sera en position de révolte contre la société en général car son groupe de pairs se considère comme victime d'un complot mondial ourdi par les « puissants de ce monde ». Un quatrième pourra compter sur des grands frères pour l'encourager à travailler dans tel ou tel domaine,...

**Comprendre le jeune, c'est donc s'intéresser à son réseau et aux façons dont les liens qu'il tisse avec ce réseau vont pouvoir servir ou desservir une trajectoire d'insertion.** Comprendre un jeune, c'est comprendre un jeune dans son réseau et identifier ce qui, dans le réseau, peut contribuer à faciliter une trajectoire d'insertion.

## Ce qu'il vit et a vécu : l'expérience du jeune

Au cœur de la construction de soi se situe l'expérience. Il n'y a sans doute rien de plus important que l'expérience pour forger les compétences, les représentations ou les attitudes. **C'est essentiellement par ses expériences que le jeune se forge son « attitude » de chercheur d'emploi.**

Ainsi, par exemple, le fait de ne recevoir aucune réponse à des sollicitations auprès d'employeurs va pouvoir contribuer à ce que le jeune s'imagine le marché de l'emploi comme fermé. Le fait pour le jeune d'être sanctionné pour ne pas s'être rendu à un rendez-vous auprès d'un opérateur va pouvoir contribuer à la construction d'une vision négative de cet opérateur. Le fait d'avoir connu une expérience d'emploi avec une bonne ambiance de travail va pouvoir conduire le jeune à valoriser l'emploi. Le fait d'avoir pu rencontrer un formateur ou un accompagnateur bienveillant va pouvoir contribuer à ce qu'il se forge une meilleure image de lui-même. Les exemples peuvent être infinis.

Pour les accompagnateurs, comprendre le jeune c'est d'une part, comprendre ses différentes expériences et les attitudes qu'elles ont pu contribuer à forger et partir de ces expériences vécues concrètement pour les travailler, voir ce que le jeune a pu en retirer de positif et/ou de négatif, les utiliser comme points d'appui pour des expériences futures, mettre en évidence les effets d'apprentissages (car il y en a toujours) de ces expériences, partir d'elles pour travailler les représentations du jeune, les utiliser et les mobiliser pour faire en sorte que (malgré les échecs), le jeune puisse se construire une vision positive de lui-même et gagner de la confiance en soi,...

## Analyser pour capaciter

Les accompagnateurs mobilisant les outils de compréhension développés plus haut sont - en quelque sorte - des analyseurs. Ils partent de la situation du jeune pour essayer de comprendre ce qui lie le jeune aux différentes dimensions de l'insertion et comment ces liens agissent sur la situation du jeune. Cette analyse se construit au fil du temps selon un parcours itératif et relationnel entre un jeune et un professionnel. **Mais la nécessité de l'analyse ne doit pas nous faire oublier le cœur de l'intervention des accompagnateurs que l'on peut appeler la capacitation. La capacitation consiste à faire en sorte que l'accompagnement contribue à rapprocher le jeune de l'emploi, à mettre en évidence, à éveiller ou à développer chez le jeune des capacités à agir, à faire passer le jeune d'une situation où il a peu de probabilités de s'insérer à une situation où il dispose des outils nécessaires pour le faire, à lui donner davantage de pouvoir sur sa situation,...**

Pour ce faire, l'analyse est un préalable mais ne suffit pas. Certains psychologues évoquent le fait que, **pour qu'une personne ait envie d'avancer, il faut la valoriser pour 2/3 et la mettre en**

**question pour 1/3.** Trop de remise en question, de critique, de catégorisation négative des attitudes du jeune, de sanction ou de dévalorisation induirait un manque de motivation, un repli ou une attitude de défection. Trop de valorisations, de catégorisation positive des attitudes des jeunes, de félicitations ou d'encouragement induirait une absence de remise en question, peu d'apprentissage, un excès de confiance en soi,...

Entre dévalorisation et valorisation, il s'agit de trouver le bon dosage pour faire en sorte que le jeune ait envie d'avancer sans croire pour autant que tout est acquis. Le professionnel est donc un analyseur des différentes dimensions évoquées mais utilise aussi ces différentes analyses dans un savant dosage devant permettre au jeune d'identifier ses compétences, de repérer ses points d'appui, d'identifier ses freins et ses leviers, de mobiliser les ressources de son réseau, de se faire une représentation juste de ses possibilités propres et de celles du marché de l'emploi, d'identifier les efforts à consentir pour atteindre ses objectifs, de se construire une image positive de lui-même, de se mettre en question,.... C'est ce que nous développerons dans la partie suivante.

## 1.2. Accompagner le jeune dans son insertion professionnelle

### Articuler le social et le professionnel

Les jeunes peu qualifiés sont, bien souvent, des jeunes en situation de précarité qui cumulent les handicaps et les risques qui y sont associés. Pour bon nombre de professionnels, la plupart des jeunes peu qualifiés de sont pas « prêts à l'emploi » soit parce qu'ils connaissent des situations sociales difficiles (problèmes de logement, problèmes familiaux, précarité financière,...) soit parce qu'ils ne sont pas, pour de multiples raisons, en mesure d'adopter les comportements adéquats dans l'emploi en raison de nombreux problèmes situés en amont de l'insertion.

### Quand la situation sociale handicape le jeune

Entre une conception selon laquelle il s'agirait de résoudre les problèmes liés à la situation sociale préalablement à toute démarche d'insertion professionnelle et une conception selon laquelle il faut privilégier l'insertion professionnelle à tout prix se situe un espace de réflexivité intéressant pour les professionnels qui permet de penser le social et le professionnel de façon conjointe. Si les dimensions sociales et professionnelles sont parfois envisagées de façon séparées, l'analyse des situations des jeunes montre que le social et le professionnel sont liés et articulés de façon systématique.

Ainsi, par exemple, un jeune peut se trouver dans une situation de panique handicapant fortement son parcours de formation car il n'a pas reçu de réponse du CPAS concernant l'octroi d'une aide et ne sait pas s'il va pouvoir payer son loyer ou se nourrir. Un autre jeune refusera un emploi dans le secteur des titres services car son milieu familial estime que travailler dans les titres-services est un travail de femme. Un troisième verra dans le fait de pouvoir travailler rapidement dans une station-service le moyen de payer rapidement ses dettes.

Si le social et le professionnel sont liés de façon nécessaire, il est impossible de trancher de façon générale sur l'articulation de ces deux dimensions. Les problèmes sociaux ne doivent pas nécessairement être réglés avant l'insertion professionnelle et, inversement, l'insertion professionnelle ne sera



pas une solution aux problèmes sociaux pour de nombreux jeunes. Ici encore, la place du social et du professionnel devra être l'objet d'une compréhension et d'une analyse globale de la situation du jeune. **Il semble aussi important de dire ici qu'il est nécessaire que le social ET le professionnel soient pris en charge. Nier la dimension sociale de l'insertion ou nier la dimension professionnelle du social serait une erreur.**

## LES ACTIONS-CLÉS

- **Prise en charge du volet social:** si, pour des raisons de mandat par exemple (certains accompagnateurs ont uniquement une mission de travail de la dimension professionnelle de l'insertion), il n'est pas possible pour l'accompagnateur de faire un suivi de la situation sociale, celle-ci devra être prise en charge par un autre acteur.
- **Collaboration entre les acteurs:** il pourra être pertinent, sous certaines conditions, que les deux acteurs collaborent.

## Orienter et informer

L'information et l'orientation (vers d'autres dispositifs) sont centrales dans un dispositif d'accompagnement. Différentes études mettent en évidence la place de l'information dans la construction de l'opinion et dans la possibilité de faire des choix. On fait des choix en fonction des informations dont on dispose. Un accompagnement autonomisant et intégrateur doit permettre à l'individu l'exercice de choix libres. Or, un choix libre n'est possible que si l'on dispose des bonnes informations pour le faire. Il peut s'agir, par exemple d'informations sur le marché de l'emploi, sur les dispositifs et les outils disponibles, sur le fonctionnement du système d'activation, sur les droits et devoirs du chercheur d'emploi,...

### Personnaliser l'information

Les informations données aux jeunes doivent pouvoir leur permettre de se situer mais aussi d'anticiper les conséquences possibles de leurs actes. Une bonne information et une bonne orientation veilleront à être personnalisées en fonction de la situation des jeunes. Il s'agit de leur permettre de faire des choix relatifs à leur vie et à leur insertion en connaissance de cause.

Le corollaire de cette nécessité d'information juste et personnalisée est, pour l'accompagnateur, la nécessité d'être un véritable expert des domaines concernés, de connaître les ressources du réseau, les fonctionnements du marché de l'emploi, les possibilités de formation, les conditions d'accès aux dispositifs,...

### La rendre accessible

Une mauvaise orientation ou une mauvaise information peuvent avoir des conséquences tragiques alors qu'une bonne information peut être porteuse de potentialités positives. Un jeune doit savoir ce qui peut se passer s'il ne répond pas à une convocation, ce à quoi il doit s'attendre s'il est invité à un entretien d'embauche dans tel ou tel secteur, ce qu'il peut mettre dans un CV pour attirer l'attention d'un employeur, ce qu'il peut attendre de tel ou tel dispositif, ce qu'il doit savoir faire pour accéder à telle ou telle formation,...

Ne pas disposer de ces informations peut l'amener droit au mur ou le précipiter vers l'échec. En disposer peut lui permettre d'anticiper les épreuves qui l'attendent. Les informations données aux jeunes peuvent vite s'apparenter à une montagne imbuvable.

## LES ACTIONS-CLÉS

- Noyer les jeunes dans un flux d'informations complexes et peu utiles sur le moment peut être contre-productif. On comprend ici mieux l'utilité d'une bonne analyse de la situation du jeune. Cette analyse peut permettre au professionnel de donner au jeune les informations pertinentes en fonction de sa situation et des expériences et épreuves présentes ou futures qu'il est amené à rencontrer.
- L'information gagnera à être claire, concrète, pratique et directement utilisable. Les grands exposés théoriques sur le fonctionnement du marché de l'emploi ou sur la législation du travail en général donnés à un moment indépendamment de la situation du jeune seront moins efficaces qu'une information pratique sur les étapes de l'engagement auprès d'un employeur à un jeune sur le point d'être engagé.

## Co-construire un projet

Le projet professionnel occupe dans les politiques d'insertion une place de choix. Qu'il s'agisse du CPP, du PIIS, du projet d'insertion,... la notion de projet est omniprésente. Lorsqu'on analyse les pratiques des acteurs, on observe que le projet est un analyseur central à multiples faces. Il est à la fois un outil de jugement, d'évaluation et de catégorisation, un objectif (un horizon) et une injonction. Différents auteurs mettent en évidence les paradoxes de la mobilisation de la notion de projet dans les politiques d'insertion.

### « Mon projet est-il bon ? »

Le projet véhicule des attentes normatives des accompagnateurs qui évaluent la pertinence d'un projet professionnel, mettent en évidence le caractère réaliste ou non du projet du jeune, posent un jugement sur son projet (est-ce un bon ou un mauvais projet ?), dénoncent l'absence de projet clair et le fait, pour les jeunes, de n'avoir comme projet que le fait de travailler.

**Le projet peut donc avoir des potentialités négatives en faisant sentir au jeune que son projet n'est pas bon, qu'il faudrait un projet plus réaliste, que le fait de vouloir travailler n'est pas un projet,...**

### La précarité, un obstacle à la mise en projet

Ceux à qui on demande de formuler des projets sont ceux qui, précisément, disposent souvent de moins de ressources pour le faire. Différentes études<sup>6</sup> sur la précarité montrent que les conditions objectives de celle-ci conditionnent la difficulté voire l'impossibilité de se mettre en projet.

**Comment formuler un projet lorsqu'on se demande si on va pouvoir manger, si on trouvera un logement, si on ne dispose d'aucune ressource à mobiliser dans un projet ou si on n'a aucune connaissance du marché de l'emploi ?**

### Le bon projet n'est pas un « must »

D'autres études montrent qu'il est possible de mettre en œuvre des dispositifs efficaces sans passer par du screening ou de la mise en projet. Ainsi, le seul critère d'accès au dispositif IOD<sup>7</sup> est de vouloir

6. Voir : Castra D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF, 2003.

7. Intervention sur l'offre et la demande.



travailler. D'autres dispositifs ont prouvé leur efficacité comme L'E.M.R.<sup>8</sup>, le tutorat, le jobcoaching ou le mentoring.

Mais le projet est aussi porteur de potentialités. Se fixer des objectifs permet de se mettre en situation de pouvoir les atteindre. On peut tout à la fois comprendre le désarroi de certains accompagnateurs qui reçoivent des jeunes qui semblent vouloir postuler à des emplois pour lesquels ils n'ont aucune compétence que celle des jeunes à qui l'on semble parfois dire qu'ils ne sont bons à rien. Si la notion de projet peut être utile, il peut être intéressant de se dire qu'il n'y a pas de mauvais projet et qu'il faut comprendre les jeunes dont le seul projet est de vouloir travailler. Cette demande est légitime et les choix en termes d'emploi qui s'offrent aux jeunes sont plutôt rachi-tiques que pléthoriques.

## LES ACTIONS-CLÉS

- Le projet professionnel ne doit pas servir à discriminer ceux dont le projet ne semble pas adéquat ou peu réaliste mais peut servir d'horizon aux accompagnateurs.
- Le projet ne doit pas s'imposer mais peut faire l'objet d'une co-construction entre le jeune et l'accompagnateur. Utiliser la notion de projet au service du jeune, c'est construire avec lui la possibilité d'une mise en projet, c'est l'informer et l'outiller pour lui permettre de comprendre où il va pouvoir se diriger, quelles sont les exigences qu'implique le choix de tel ou tel projet, quels sont les obstacles et les facilitateurs possibles pour atteindre certains objectifs, quels sont les efforts à consentir pour y arriver,...
- Une relation d'accompagnement sur base d'un projet professionnel doit permettre la construction d'un projet qui soit réaliste et qui suscite la motivation du jeune. L'accompagnement doit ainsi permettre au jeune de formuler un projet qu'il souhaite accomplir. **Le porteur du projet doit être le jeune et non l'accompagnateur. Un projet ne s'impose pas mais se choisit.**

## Travailler la motivation

La notion de motivation joue un rôle important, que ce soit chez les employeurs, les professionnels ou les jeunes eux-mêmes. Les psychologues comportementalistes ont plutôt tendance à bannir la notion de volonté comme facteur explicatif des comportements humains. Dire qu'un jeune ne cherche pas d'emploi par manque de volonté est pour eux une aberration. Cela ferait croire à l'existence d'une entité interne aux individus dont les comportements ne seraient qu'une expression alors que si on veut expliquer les comportements d'un jeune, il faut analyser son environnement, sa perception de l'intérêt de travailler, ses représentations du service auquel il s'adresse, sa connaissance des processus du marché de l'emploi ou encore l'attractivité d'activités autres que le fait de rechercher un emploi.

### La motivation? Une question de contexte!

L'un des effets du recours au concept de volonté ou de motivation est le risque de culpabiliser indûment le jeune à lui répéter que ses problèmes sont une question de volonté. **La motivation**

8. Entretien de mise en relation ou rencontre à trois (employeur, demandeur d'emploi, agent d'insertion) précédé d'un contact entre l'employeur et l'agent d'insertion.

**n'est en aucun cas un facteur explicatif des difficultés d'insertion des jeunes. La motivation est une notion floue et à prendre avec des pincettes.** On peut perdre l'espoir de s'insérer car on entend autour de soi qu'il n'y a pas d'emploi pour les jeunes. On peut se mettre en situation de trouver un emploi car il faut payer les dettes de ses parents et permettre à ses frères et sœurs d'aller à l'école. On peut adopter une attitude apathique devant un professionnel car on a peur de s'engager. On peut sembler proactif et motivé face à un professionnel car on a appris que ce type de comportements était efficace. On peut se sentir découragé suite à une rupture amoureuse. **Mais on n'est jamais motivé ou démotivé en soi. Tout est toujours une question de contexte, d'expérience, de vécu,...**

Chez les professionnels, la motivation apparaît tout à la fois comme une condition de l'insertion (« On ne peut pas s'insérer si on n'est pas motivé »), comme un critère de catégorisation (« Comment peut-on travailler avec un jeune qui n'est pas motivé ? ») et de sélection (« Je ne peux travailler qu'avec des jeunes motivés ») et comme un horizon (« Il faut motiver le jeune, lui donner envie de s'insérer »).

## LES ACTIONS-CLÉS

- Il semble ici particulièrement utile de décourager l'utilisation de la notion de motivation comme condition, comme critère de catégorisation et comme critère de sélection. La motivation perçue peut être un indicateur de quelque chose, du rapport du jeune à un dispositif, de son rapport à l'emploi, ... qu'il s'agit de creuser.
- Elle peut aussi faire l'objet d'un travail et être utilisée comme horizon. Il s'agira alors, pour le professionnel, de détecter ce qui semble faire levier, susciter l'enthousiasme ou produire un effet de mobilisation, de détecter aussi ce qui semble provoquer, chez le jeune, un certain désarroi, une peur ou constituer un signifiant négatif. Travailler la motivation, c'est comprendre et agir sur ce qui, chez le jeune, peut faire levier et point d'appui ou frein et risque de rupture.

## Faire de la responsabilité un outil

La responsabilité est devenue, au fil du temps et de la mise en œuvre des politiques publiques, une notion centrale. Avec le passage de l'état social à l'état social actif, il s'agissait - entre autres - pour le législateur, de responsabiliser les bénéficiaires du chômage ou de l'aide sociale par rapport à leur situation d'inactivité. Les politiques redistributives conçues comme des assurances collectives contre le risque de chômage ont été soupçonnées de produire des bénéficiaires passifs et assistés. Les politiques actives entendent responsabiliser les individus à travers la mise en œuvre d'une « conditionnalisation » du bénéfice des allocations aux efforts consentis par les individus pour rechercher un emploi et à travers une contractualisation entre les individus (qui s'engagent à se mettre en mouvement) et l'action publique (qui contrôle l'effectivité de cette mise en mouvement et fournit aux individus des outils pour la réaliser). Quoi qu'on puisse penser des politiques d'activation, le droit aux prestations sociales est désormais conditionné à un devoir de mise au travail sur soi et sur son employabilité. L'individu est désormais considéré comme responsable de sa situation et comme disposant d'un pouvoir pour la transformer.



La notion de responsabilité individuelle du jeune dans sa situation d'insertion peut être mise en question. Comment, en effet, considérer un jeune comme responsable de sa situation d'exclusion lorsqu'on sait que les facteurs explicatifs de cette situation sont essentiellement à rechercher dans le fonctionnement du système économique et du marché de l'emploi et dans le fonctionnement de l'action publique ?

### La notion de responsabilité au service du jeune

Mais si l'explicitation des causes du chômage des jeunes est complexe, systémique et multifactorielle, ceci ne doit pas conduire les professionnels à uniquement considérer les jeunes comme des victimes d'un système injuste. **Entre une conception des jeunes comme des victimes d'un système injuste (« Le système est responsable du chômage de jeunes ») et une conception des jeunes comme responsables de leur situation (« Les jeunes ne doivent leur situation de chômage qu'à eux-mêmes ») se situe un espace pour penser l'usage de la notion de responsabilité au service du jeune.**

S'il semble donc évident qu'on ne peut considérer les jeunes comme responsables de leur situation de chômage, ceci ne veut pas dire qu'ils n'ont aucune prise sur leur insertion. Si le poids des déterminants sociaux et systémiques est important, ceci ne veut pas dire qu'il n'y a aucune perspective pour les jeunes peu qualifiés. Si la responsabilité de l'exclusion ou de l'inclusion des jeunes est partagée entre une multiplicité d'acteurs à différents niveaux, il est possible pour les professionnels de l'insertion d'outiller et d'accompagner un jeune afin qu'il puisse prendre certaines responsabilités en connaissance de cause.

### Outiller plutôt que culpabiliser

Il peut être utile de différencier la responsabilité dans les causes de la situation d'exclusion de la responsabilité comme outil de la relation d'accompagnement. **Dans cette conception, responsabiliser, ce n'est pas faire porter au jeune tout le poids de sa non-insertion, c'est lui donner les outils pour penser son insertion. La relation d'accompagnement peut ainsi se penser comme une relation permettant à un jeune de prendre ou d'assumer davantage de responsabilités.**

## LES ACTIONS-CLÉS

- Envoyer un jeune postuler chez des employeurs alors qu'il n'est pas prêt, inviter un jeune à suivre une formation qui ne l'intéresse pas, prescrire des actions irréalisables, sanctionner un jeune pour un comportement dont on ne lui a pas permis d'anticiper les conséquences,... peuvent conduire à l'échec, au désengagement ou à la perte de confiance.
- Informer un jeune des attentes qu'aura l'employeur chez qui il postule, prescrire des actions à la mesure de ses compétences, analyser avec lui ou lui donner un feed-back de telle ou telle action entreprise pour préparer la suite, construire avec lui un projet qui lui convienne et qui suscite son intérêt, l'informer des conséquences possibles dans le cas du non-respect d'un engagement,... peuvent favoriser la prise de responsabilités, sécuriser les trajectoires, éviter les ruptures, construire la confiance et contribuer à l'intégration de nouvelles capacités.
- Accompagner, c'est (peut-être) responsabiliser sans culpabiliser, proposer et construire sans imposer, informer des risques, permettre d'anticiper les conséquences de ses choix, permettre l'exercice des choix libres et informés,... C'est faire de la responsabilité un outil et un horizon plutôt qu'un facteur explicatif (des difficultés du jeune à s'insérer par exemple) ou une contrainte.

La notion de responsabilité est, par ailleurs, étroitement liée aux notions de capacité, de connaissance et de compétence. La possibilité pour un jeune de prendre des responsabilités dans tel ou tel domaine (rechercher de l'emploi, suivre une formation, satisfaire des engagements contractuels, s'impliquer dans un dispositif,...) dépendra fortement des capacités du jeune, de ses compétences et de ses connaissances.

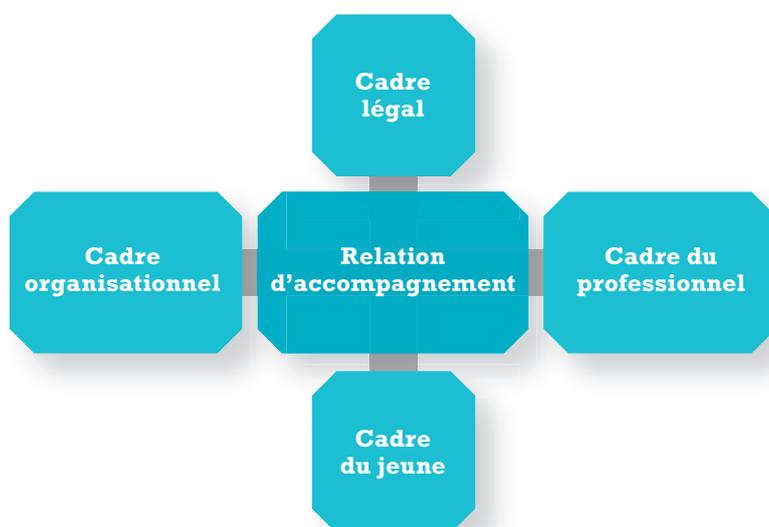
**Responsabiliser dans la relation d'accompagnement, c'est trouver la juste adéquation entre les possibilités du jeune (ce qu'il peut et sait faire), ses motivations (ce qu'il veut faire) et le « projet », « plan d'action » ou « prescription » (ce que le professionnel et le jeune ont convenu de ce que le jeune doit faire).** Responsabiliser, c'est aussi permettre au jeune de comprendre et d'anticiper les conséquences possibles des choix qu'il sera amené à faire. C'est aussi - et surtout - doter le jeune des connaissances et compétences nécessaires pour faire face à ses responsabilités.

### Utiliser la référence à la loi comme médiateur

L'action publique prend corps dans des cadres légaux (lois, décrets, ordonnances,...), réglementaires (accords de coopération, protocoles,...) et organisationnels (méthodes, procédures,...). Ces cadres plus ou moins contraignants et laissant plus ou moins de marges de manœuvres aux acteurs participent largement de la mise en œuvre de l'action publique, donnent aux acteurs des lignes de conduites à tenir, participent de conceptions des problèmes sociaux à prendre en charge, comprennent des hypothèses quant aux causes de ces problèmes et quant à la façon de les résoudre, comprennent une part d'idéologie, proposent aux acteurs des outils d'interprétation et d'action,... Si les acteurs disposent d'une certaine marge de manœuvre dans l'interprétation et l'usage de ces cadres normatifs, ils conditionnent et limitent toutefois largement leurs possibilités.

#### « Ces jeunes qui ne veulent pas se plier aux règles »

De nombreux professionnels ont mis en évidence, lors des analyses en groupe, les difficultés qu'ils rencontrent face à des jeunes qui semblent ne pas vouloir se plier au cadre légal ou organisationnel, qui ont un rapport problématique à la loi, qui ne suivent pas les règles du jeu, qui testent les limites des professionnels, qui jouent avec les règles, qui fuient ou se désengagent dès qu'un professionnel fait un « rappel à l'ordre » ou qui ont du mal avec les sanctions qui peuvent s'attacher au non-respect du cadre. Que faire face à ce type de situations ?





## Repère théorique 2

### La question de la loi dans la relation d'accompagnement

La question de la loi (au sens large : cadres légaux, réglementaires et organisationnels) dans la relation d'accompagnement est au cœur de différents débats et tensions qui contribuent à structurer et, parfois, à cliver l'action publique. Penser l'usage de la loi dans la relation d'accompagnement, c'est penser la place qui lui est donnée par les accompagnateurs et les intervenants dans la relation qu'ils sont amenés à tisser avec les jeunes pour favoriser leur insertion.

La référence à la loi au sens large dans la relation d'accompagnement peut être entendue comme l'usage, par un professionnel, d'un cadre normatif qui balise l'interaction. Elle peut, à ce titre, prendre diverses formes :

- La référence au cadre légal. On peut penser ici au cadre des politiques d'activation qui imposent aux chercheurs d'emploi de fournir aux autorités compétentes des preuves de recherche d'emploi ou aux politiques d'enseignement qui déterminent le cadre de fonctionnement des écoles.
- La référence au cadre organisationnel. On peut penser ici aux normes qui régissent le fonctionnement des dispositifs comme les procédures internes du service public de l'emploi, de l'opérateur régional de formation, des CEFA ou des missions locales.
- La référence au cadre relationnel. Plus subjectif, la relation d'accompagnement elle-même participe de la construction, avec le jeune d'un cadre dans lequel le professionnel et le jeune prennent l'un vis-à-vis de l'autre des engagements. Ces engagements font souvent l'objet d'une contractualisation (contrat d'insertion, contrat pédagogique, ...) dont les termes peuvent avoir force de loi. Ainsi, le professionnel comme le jeune, ont leurs propres cadres normatifs.

La référence à la loi est donc omniprésente dans la relation d'accompagnement au cœur de laquelle s'articulent les différentes formes qu'elle peut prendre. Par ailleurs, l'usage des références à la loi varie fortement en fonction des dispositifs.

Le professionnel se situe à la jonction de différents cadres (légal, organisationnel, son cadre propre et le cadre du jeune) dont il va pouvoir faire divers usages pour accompagner le jeune vers plus d'autonomie (l'autonomie pouvant par ailleurs être définie comme la capacité à se forger soi-même ses propres lois). Il s'agit donc, pour le professionnel, de mobiliser et d'articuler les cadres en présence pour les mettre au service de la capacitation du jeune.

### Discipliner les jeunes !

Certains professionnels inscrivent leur action dans une logique adaptative et intégrative. Pour eux, s'intégrer ou s'insérer, c'est intégrer les cadres normatifs des dispositifs dans lesquels ils s'inscrivent, c'est accepter et respecter les règles, c'est adopter les comportements attendus. Le travail des professionnels de l'insertion se conçoit alors comme le façonnage des individus aux normes des organisations, des institutions, du marché de l'emploi, des employeurs,...

Dans une perspective extrême peu rencontrée dans sa forme pure, le travail peut s'apparenter à une « disciplinarisation » du jeune (« Les jeunes n'ont plus de discipline, il faut leur apprendre la discipline ») consistant à sanctionner les jeunes qui n'adoptent pas les comportements adéquats.

Dans une forme adoucie, il s'agit d'encourager le jeune lorsqu'il adopte les « bons » comportements (être présent les jours de formation, faire ce qu'on lui demande,...) et de le sanctionner lorsqu'il adopte les « mauvais » comportements (ne pas venir à un rendez-vous, s'absenter des cours, ne pas respecter son contrat,...). Dans la logique adaptative et intégrative, le jeune doit s'adapter aux dispositifs et le professionnel est le garant du respect de la loi par le jeune. Lorsque les professionnels fondent leur propre cadre dans le cadre organisationnel et légal, ils sont - en quelque sorte - l'incarnation de l'esprit des politiques, des institutions et des organisations, les garants de la morale publique et les agents de veille du respect des procédures.

Dans cette hypothèse, le cadre du jeune n'est pas pris en compte, **la rencontre suscite la méfiance réciproque, l'offre ne rencontre pas la demande, l'autonomie ne peut pas se construire et les effets d'apprentissage sont minimes.**

### Ou devenir son ami à tout prix ?

Certains professionnels inscrivent leur action dans une logique inverse. Ce n'est pas au jeune à se plier aux règles des dispositifs mais aux dispositifs à s'adapter aux réalités des jeunes. Il ne serait alors de normes que les normes des jeunes eux-mêmes et les accompagner reviendrait à les représenter et à les défendre, à dénoncer les dispositifs, les normes et les règles qu'on leur impose, à partir de leurs singularités pour les accompagner vers ce qu'ils veulent pour eux-mêmes. Il s'agit ici aussi d'une forme extrême peu rencontrée.

Lorsque les professionnels fondent leur propre cadre dans le cadre du jeune, ils deviennent - en quelque sorte - son ami en faisant abstraction des règles sociales, des normes des institutions ou du marché de l'emploi. **Dans cette hypothèse, le cadre sociétal n'est pas pris en compte, la rencontre peut susciter la confiance mais suscite peu d'évolutions et contribue à maintenir les jeunes là où ils sont. Les effets d'apprentissage sont faibles et le jeune peut avoir le sentiment que le professionnel, bien que sympathique, ne va rien lui apporter pour sa recherche d'emploi.**

### Un entre-deux juste et efficace

Une relation d'accompagnement juste et efficace ne peut s'ancrer dans ces deux extrêmes. Si le jeune est au centre du travail d'accompagnement et qu'il s'agit bien de fournir un service au jeune, il ne s'agit sans doute pas, dans ce travail, de faire de lui un client et de répondre à ses volontés directes ni de faire de lui un obligé soumis aux lois du système. Les jeunes peu qualifiés sont, bien souvent, des jeunes qui se cherchent, qui connaissent peu les réalités institutionnelles et des employeurs, qui ont des difficultés à se situer dans le monde, qui appréhendent l'avenir et pour qui disposer d'un guide, d'un accompagnateur, d'un tuteur,... peut constituer une belle opportunité pour grandir, apprendre et se construire. Se limiter à être le représentant d'un système sans prendre en compte le cadre du jeune ou à être le représentant du jeune sans prendre en compte les systèmes peut souvent constituer une voie sans issue.



**Le professionnel doit pouvoir jouer un rôle de médiateur entre les jeunes et les systèmes ou mondes sociaux qu'ils projettent d'investir, un rôle de traducteur et d'intermédiaire entre les cadres et les logiques légales, organisationnelles, professionnelles,... et les cadres des jeunes.** À défaut de pouvoir opérer une médiation réelle, celle-ci peut au moins être symbolique. Pouvoir trouver une place dans la société et dans les mondes de l'emploi, c'est aussi apprendre comment ces mondes fonctionnent, quelles sont leurs opportunités et leurs contraintes, quelles sont leurs cultures,... La relation d'accompagnement est avant tout une relation dans laquelle le jeune peut faire des apprentissages utiles pour son insertion.

## LES ACTIONS-CLÉS

- Penser le travail de l'accompagnateur en dehors de son cadre légal et organisationnel serait autant une erreur que le penser comme entièrement déterminé par le cadre légal et organisationnel. Le professionnel doit faire avec le cadre mais dispose d'une certaine liberté dans l'utilisation qu'il en fait. La place de la loi et des obligations qui sont liées aux statuts des jeunes (chercheur d'emploi, bénéficiaire du RIS, jeune en formation, stagiaire,...) ne doit pas être oubliée mais peut faire l'objet d'usages spécifiques.
- **L'usage de la référence à la loi peut, par exemple, permettre une certaine égalité de traitement entre les jeunes et éviter chez les jeunes le sentiment d'être soumis à la volonté propre ou à l'arbitraire d'un professionnel.** Dans cette logique, chaque élève est (ou devrait) être égal devant le règlement d'une école, devant le devoir de mettre des choses en œuvre pour s'insérer ou devant l'évaluation des compétences acquises lors d'une formation,... et ceci n'est pas le fait de l'arbitraire d'un professionnel mais un cadre valable pour tous.
- Mais la référence à la loi comme permettant le traitement équitable et comme limitant le risque d'arbitraire ne doit pas faire oublier aux professionnels que les jeunes sont inégaux en termes de ressources, de bagage, de compétences,... et donc en termes de possibilité de faire face aux exigences de la loi. **Aussi semble-t-il pertinent de faire preuve de souplesse quant à l'usage de la loi dans la relation d'accompagnement ou de formation en prenant en compte les capacités et possibilités du jeune.**
- Si le jeune a le devoir légal de mettre tout en œuvre pour s'insérer, le professionnel dispose d'une marge de liberté considérable sur les actions à entreprendre, les moyens à mettre en œuvre,... Marge lui permettant de personnaliser l'accompagnement en fonction des réalités et possibilités des jeunes. **Le professionnel n'est ainsi pas celui qui oblige en tant que représentant de la loi mais celui qui, en tant que médiateur, informe le jeune des exigences et des obligations légales, lui permet de se situer par rapport à elles, d'anticiper les conséquences possibles de ses comportements, utilise le cadre légal pour favoriser une trajectoire qui convienne au mieux aux aspirations et capacités du jeune.**

### Repère théorique 3

#### L'efficacité de la menace et de la sanction dans la mise à l'emploi des jeunes

Ginette Herman<sup>1</sup> met en cause l'efficacité des politiques coercitives axées sur la menace de la sanction. En comparant des groupes de chômeurs «activés par l'Onem» à des groupes de chômeurs «non activés par l'Onem», elle met en évidence que les groupes «activés» connaissent des problèmes de santé mentale et une démobilisation plus importante que les groupes «non activés».

Pour elle, ces politiques contribuent à une augmentation de la stigmatisation et des problèmes de santé mentale liés à une situation de chômage déjà difficile et ne permettent pas la constitution d'une motivation autonome et internalisée mais bien celle d'une motivation contrôlée et externe dont les effets en termes de mobilisation sont peu avérés.

1. Voir : Herman G., *Travail, chômage et stigmatisation : une analyse psychosociale*, Bruxelles, De Boeck, 2007

### Privilégier un juste milieu entre liberté et contrainte

Issue des normes et cadres légaux/réglementaires mais aussi présente dans la relation d'accompagnement elle-même, la contrainte a fait l'objet de nombreux débats dans les analyses en groupe. Peut-on contraindre le jeune d'adopter un comportement attendu sous peine de sanction ? Peut-on le forcer à entreprendre une action de recherche d'emploi contre son gré ? Doit-on, au contraire, travailler sur base de la demande du jeune ?

#### La contrainte : levier ou obstacle ?

La contrainte fait l'objet de nombreux débats dans le champ de l'insertion. Considérée par certains comme une nécessité, comme un adjuvant et comme un levier (« Si on ne les oblige pas, ils ne font rien », « On se demande s'il ne faut pas les obliger à venir »), notamment pour les faire entrer dans un dispositif, elle est décriée par d'autres qui voient en elle une notion coercitive qui va à l'encontre de la liberté de choix des jeunes, de la construction et du respect de leur autonomie.

La contrainte est très présente au sein de l'organisme de contrôle de l'accès aux allocations de chômage (obligation de fournir des preuves de recherche d'emploi sous peine de sanction) puis s'atténue en cascade au sein des SPE (qui fournissent un accompagnement obligatoire et transmettent aussi des informations pouvant jouer en faveur ou en défaveur du jeune chômeur auprès l'Onem) puis au sein des opérateurs de suivi et de formation (qui sont opposés à la contrainte et doivent assumer les conséquences de la contrainte en absorbant des flux de plus en plus nombreux de chercheurs d'emploi contraints).



### Des évaluations partielles

L'évaluation<sup>9</sup> de certaines politiques publiques axées sur la contrainte (comme le PAS de l'Onem ou le dispositif CPP d'Actiris) montre par ailleurs que ces politiques contribuent à accroître les chances d'insertion dans l'emploi d'un certain pourcentage de chômeurs. Elles auraient ainsi une certaine efficacité. Mais ces évaluations sont partielles. Elles ne montrent ni le type d'emplois occupés, ni le caractère durable ou non de l'insertion, ne permettent pas de mesurer les effets de ces politiques sur la confiance en soi, l'estime de soi ou le sentiment de contrôle des individus qui ont trouvé un emploi et de ceux qui n'en ont pas trouvé et ne permettent pas de tirer des conclusions sur le type d'individus (en dehors du niveau de qualification) pour qui les mesures ont été efficaces.

On peut poser l'hypothèse selon laquelle ces politiques ont permis de mettre à l'emploi les individus les mieux armés, les plus outillés et les plus proches de l'emploi au détriment des plus faibles, ceux auxquels le projet Labojeunes est dédié.

Mais comment prendre en compte la contrainte (cadre légal, convocations obligatoires,...) dans la relation d'accompagnement ?

### Quand la contrainte conduit au désinvestissement

La psychologie sociale et les théories de l'engagement<sup>10</sup> montrent que l'engagement d'un individu dans l'action est faible lorsqu'il est motivé par des causes qui lui sont externes (hétérodétermination) et est fort lorsqu'il est motivé par des causes internes (autodétermination). Autrement dit, la propension à agir (à rechercher de l'emploi, à s'inscrire à une formation, à se maintenir dans l'emploi,...) est plus forte lorsque le jeune a des raisons propres d'agir que lorsqu'il est contraint par des raisons externes. Le jeune contraint à agir pour des raisons externes connaîtra un engagement moindre dans son action, plus de risques d'abandonner le processus,... alors que le jeune qui agira « pour lui-même », en fonction de ses propres intérêts, pour satisfaire un projet personnel,... aura plus de chances de succès dans son entreprise.

Pour que l'accompagnement puisse avoir les meilleures chances de succès, il est donc primordial de détecter et de faire usage de ce qui peut motiver le jeune à agir. Il doit pouvoir s'approprier son projet d'insertion. Ce dernier ne doit pas être le projet que l'accompagnateur a pour le jeune ou qui est imposé au jeune par un cadre extérieur mais le projet du jeune, soit que le jeune ait dès le départ un projet auquel il puisse s'identifier et qui soit réalisable, soit que le projet ait été construit par le jeune avec l'aide du professionnel dans le cadre de la relation d'accompagnement. La relation d'accompagnement doit donc permettre la co-construction d'un projet et son appropriation par le jeune. Un projet imposé ou choisi trop rapidement que le jeune ne s'approprie pas est bien souvent un projet qui a peu de chances de succès.

Si un accompagnement idéal est un accompagnement non contraint, de nombreux acteurs travaillent dans un cadre contraignant pour le jeune.

9. Voir notamment : les évaluations du plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs par Bart Cockx, Muriel Dejemeppe et Bruno Van der Linden et l'évaluation du CPP par l'observatoire bruxellois de l'emploi.

10. Voir notamment : Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2012

## Trois types de contraintes

### La contrainte de s'engager dans un dispositif

Elle peut être comprise comme l'obligation qu'a un individu de se faire accompagner (on peut penser au dispositif CPP) ou suivre par un professionnel. **Dans ce cadre, il s'agira, pour le professionnel, de « transformer la contrainte en opportunité », de faire en sorte que le jeune, qui a de grandes chances d'être méfiant ou distant, puisse passer de la méfiance à la confiance et se dire que le professionnel qu'il a en face de lui peut lui apporter quelque chose qui va l'aider dans sa trajectoire.**

L'accompagnateur peut, à ce titre, montrer les différents avantages que peut avoir le jeune à s'engager dans le dispositif. Il peut souligner la valeur ajoutée de l'accompagnement dans la recherche d'emploi. Le fait que le jeune soit obligé de venir n'empêche pas nécessairement la mise en œuvre d'un accompagnement de qualité mais, pour le mettre en œuvre, il s'agit de faire en sorte que le jeune trouve un intérêt, un sens et des avantages à se faire accompagner, qu'il puisse savoir ce que l'accompagnement peut lui apporter concrètement.

### La contrainte à agir et à entreprendre

La deuxième contrainte est la contrainte à agir ou l'obligation qui est faite au jeune d'entreprendre une ou plusieurs actions dans le cadre de son insertion.

Dans la mesure du possible, l'accompagnateur doit pouvoir éviter de contraindre sous peine de sanction. Lorsqu'il s'agit de contraintes légales, réglementaires ou organisationnelles qui échappent au conseiller ou à l'agent d'insertion, il peut informer le jeune de l'origine de la contrainte (par exemple l'Onem) et se positionner comme un guide qui peut aider le jeune à faire face à la contrainte.

**Le jeune est, en définitive, libre de se plier ou non à la contrainte mais cette liberté est conditionnée à la connaissance des conséquences possibles des choix opérés.**

### La contrainte relationnelle

Un troisième type de contrainte est une contrainte contractuelle et relationnelle. Dans la relation d'accompagnement, les deux parties (le jeune et l'accompagnateur) sont amenés à prendre des engagements (écrits ou verbaux) réciproques. Que faire quand ces engagements ne sont pas respectés, qu'un jeune ne vient pas, qu'il n'a pas fait ce à quoi il s'était engagé,... ? Il n'existe pas de réponse automatique à cette question.

Il convient de comprendre le sens du comportement du jeune. Dans certains cas, il pourra être intéressant de mettre le jeune en question par rapport à la règle ou au cadre. Dans d'autres, il faudra mettre le cadre en question pour voir s'il est adapté à la situation du jeune. Dans tous les cas, il est nécessaire de faire preuve d'une certaine souplesse et de garder à l'esprit que le cadre relationnel doit pouvoir faire sens pour les deux parties au risque d'être inutile ou contre-productif.

**La contrainte peut avoir, pour certains jeunes, un sens positif et contribuer à les mettre en action là où, pour d'autres, elle aura un effet paralysant.** Pour certains, la contrainte peut contribuer à rompre la confiance. Les contraintes contractuelles porteuses d'effets positifs en termes de mobilisation sont, ici encore, les contraintes choisies par le jeune, celles auxquelles il choisit de se plier car il sait que cela pourra lui apporter quelque chose.



## Repère théorique 4

### Travailler avec (et non sur, pour ou sans) autrui

Denis Laforgue<sup>1</sup> met en évidence le caractère asymétrique des façons selon lesquelles les institutions entrent en relation avec les individus. Pour lui, l'institution pense sa relation à autrui comme constituée de termes hiérarchisés et ne pouvant pas être inversés. C'est l'institution qui définit le bien commun à l'attention de l'individu et qui, au regard de cet horizon de sens, éduque, transmet, protège, contrôle... et non l'inverse.

Il s'agit, selon lui, pour les institutions de définir l'individu selon une «anthropologie capacitaire» où l'humain est perçu comme un réceptacle de capacités innées et acquises et comme un «foyer de volonté envisagé comme une capacité à s'auto-légiférer». Les institutions identifient ainsi les individus par leurs écarts à des «normes capacitaires» (travailler, avoir les bonnes attitudes dans l'emploi, se déplacer,...) et définissent leurs activités comme des tentatives de réduction des écarts que les publics entretiennent aux «normes capacitaires» dans et par une relation asymétrique.

Plus loin, Laforgue identifie des schèmes alternatifs à ceux de l'anthropologie capacitaire et de la relation asymétrique en mettant en évidence la possibilité d'une «anthropologie d'interdépendance» où l'individu est moins défini par ses capacités propres que par son enracinement dans des relations qui le constituent, le nourrissent et le traversent. Il s'interroge donc sur la possibilité de relations symétriques entre publics et institutions. Il met alors en évidence quatre modalités de travail possibles des institutions et des individus :

#### Le travail sur autrui

Le travail sur autrui «se manifeste par des techniques d'assujettissement, qui consistent pour les agents institutionnels à fixer tout un ensemble de règles, que les individus doivent suivre, ainsi qu'à mettre en place des dispositifs de contrôle (humains et non-humains) de la loyauté des individus. Ces règles concernent tout particulièrement des manières de penser, de parler, de faire auxquelles les individus doivent adhérer, mais sont aussi relatives aux "sentiers de vie quotidiens"» (Giddens, 1987) et aux parcours biographiques des individus. Ce faisant, ces techniques ont une visée de normalisation des pensées, des comportements, ainsi que du temps et de l'espace vécus des individus. Il se manifeste aussi par des techniques de responsabilisation qui prennent la forme d'injonctions à la réflexivité faites aux usagers par les agents institutionnels. Les individus sont alors sommés de produire des mises en récit de soi censées tout à la fois renseigner l'institution sur l'intériorité de l'individu et favoriser une prise de conscience de ce dernier quant aux problèmes qu'il rencontre. L'identité pour soi ainsi publicisée par l'individu est évaluée par l'agent institutionnel à l'aune d'un horizon de sens prédéfini, ce qui peut amener ce dernier, si besoin est, à endosser le rôle d'un entrepreneur de morale (Becker, 1985) pour ramener l'usager «qui s'égare dans le droit chemin».

#### Le travail pour autrui

«La définition idéale-typique du travail pour autrui pourrait être la suivante. Tout d'abord, loin de s'inscrire dans une conception capacitaire des individus, c'est au contraire l'«interdépendance des humains» qui qualifie ces derniers aux yeux des acteurs institutionnels, lorsqu'ils travaillent pour autrui. Ensuite le travail pour autrui actualise un schème de relation asymétrique, qui peut prendre deux formes opposées.

1. Voir : Laforgue D., *Pour une sociologie des institutions publiques contemporaines: Pluralité, Hybridation et fragmentation du travail institutionnel*, Revue de l'association française de sociologie, 2012

Soit le travail pour autrui prend la forme du care (Paperman et Laugier, 2006) et l'acteur institutionnel accepte alors d'aligner son action sur le point de vue de l'utilisateur dont il prend soin : c'est ce dernier qui « définit la situation » et donc l'action institutionnelle qui convient ; soit le travail pour autrui relève d'une « politique de la pitié » (Arendt, 1967) à l'attention de populations « défavorisées » et dans ce cas -là, c'est l'institution qui définit, de manière asymétrique, les modes de leur prise en charge. »

### Le travail sans autrui

« Par ce terme de « travail sans autrui », nous voulons pointer toutes les situations dans lesquelles les acteurs institutionnels se perçoivent comme impuissants à configurer l'action qui convient à partir d'un Bien commun institutionnellement défini, tout en considérant qu'ils ne peuvent pas non plus définir une ligne d'action à partir du point de vue des usagers. C'est le cas lorsqu'un professionnel considère que l'utilisateur n'est pas en mesure, pour des raisons qui échappent à sa volonté (histoire personnelle, problème psychique, problèmes quotidiens insurmontables...) et sur lesquelles l'agent considère ne pas avoir prise, de répondre à l'injonction à l'autonomie censée permettre sa sortie du dispositif (Duvoux, 2008). La relation d'accompagnement (vers l'emploi par exemple) se transforme alors en « une aimable conversation » hebdomadaire ou mensuelle qui n'a pas d'autre horizon qu'elle-même. Le travail sans autrui se caractérise donc, d'un point de vue pratique, par un laisser-faire institutionnel et des stratégies de survie (se focaliser sur des missions non problématiques : gestion des personnels et des « flux » d'utilisateurs par exemple) et d'un point de vue subjectif, par des dilemmes moraux, une souffrance au travail ou, au contraire, une « réification » (Honneth, 2007) des populations dont l'institution ne se préoccupe pas. »

### Le travail avec autrui

« Des formes de « travail avec autrui » ont été repérées dans les institutions du travail social. Ainsi J. Ion montre que de nombreux dispositifs (« clinique », « d'écoute », « d'accompagnement »...) dans le champ du social, se caractérisent par « une relation recherchant la symétrie des places [ ] la mise à même niveau de tous les acteurs du dispositif » (Ion, 2005, p. 7) et « tendent à rechercher dans la personne elle-même les propres ressources de son dépassement » (ibid., p.9). Astier (2007) arrive à un constat similaire : dans différents domaines de l'intervention sociale, il ne s'agit plus pour l'agent institutionnel de rester à distance de l'utilisateur, mais de s'en rapprocher, pour si besoin personnaliser l'action institutionnelle (plutôt qu'appliquer une règle impersonnelle et prédéfinie garante de l'intérêt général et de l'égalité de traitement) ; il ne s'agit plus de normaliser mais d'accompagner les personnes en difficulté, pour qu'elles trouvent par elles-mêmes, mais en étant soutenues, des solutions pour « s'en sortir » ou « aller mieux » (Giuliani, 2005). »

Cette grille de lecture entre en résonance avec les analyses produites par les participants aux analyses en groupe. Plusieurs participants ont amené des exemples de travail sans autrui où l'offre d'accompagnement ne rencontre pas la demande et où il semble impossible d'effectuer un travail de qualité tant la distance est grande entre le jeune et le professionnel. Le travail pour autrui est dénoncé par les acteurs de terrain pour qui on ne peut pas faire « à la place de » au risque d'encourager « l'assistantat ». Le travail sur autrui est la forme d'accompagnement actuellement la plus privilégiée dans les politiques publiques qui invitent les jeunes à se mettre en récit et au travail sur eux-mêmes pour atteindre un horizon normatif prédéfini (l'employabilité).

**C'est le travail avec autrui qui est aujourd'hui le plus porteur de sens. L'accompagnateur peut y être défini comme un guide qui aide la personne à trouver les ressources internes et externes de son propre dépassement dans le cadre d'une relation personnalisée conçue comme un outil d'émancipation.**



## Enrôler le jeune et accompagner son expérience

Un accompagnement autonomisant et intégrateur veille à « enrôler » le jeune, c'est-à-dire à lui permettre de jouer des rôles dans lesquels il puisse être reconnu et qui donnent lieu à des gratifications positives. C'est dans et par les rôles et les expériences que le jeune peut se construire, gagner de la confiance et acquérir des compétences. L'accompagnateur gagne à faire de l'expérience et de l'acquisition de rôles le cœur de son intervention avec le jeune. **La sagesse populaire s'accorde avec la psychologie sociale pour montrer que les apprentissages basés sur des expériences concrètes d'action et de mise en projet sont plus efficaces, plus substantiels et plus durables que les apprentissages scolaires ou ceux basés sur la parole.**

### Se mettre en situation

C'est en faisant vivre aux jeunes des expériences concrètes comme - par exemple - créer une « mini-entreprise », se confronter à un employeur lors d'un jeu de rôle, faire un stage dans une entreprise, se confronter à lui-même lors d'une expérience artistique ou de sport pour en tirer des leçons sur son projet personnel et professionnel, ... que les professionnels de l'insertion auront le plus de chances de construire des apprentissages chez le jeune.

Inviter le jeune à réaliser une expérience comme poser sa candidature dans une agence d'intérim, réaliser un CV ou poser sa candidature chez un employeur risque d'être souvent insuffisant. Il faut encore que l'expérience proposée au jeune soit adaptée à son état et à sa situation, qu'elle emporte son adhésion et - de préférence - qu'elle fasse l'objet de l'accompagnement. Ne pas rencontrer ces trois critères comporte un risque. Un jeune qui n'adhère pas à la démarche ne s'y investira pas suffisamment. Proposer une épreuve inadaptée peut revenir à envoyer le jeune « au casse-pipe » et risquer de produire une expérience d'échec.

### S'adapter aux rythmes et aux possibilités du jeune

Un accompagnement autonomisant et intégrateur est aussi adapté au rythme et aux possibilités de la personne. Placer la barre trop haut en demandant au jeune des choses impossibles à réaliser dans sa situation mène bien souvent à l'échec et à la perte de confiance. Placer la barre trop bas n'a pas d'intérêt en termes d'apprentissages et ne permet pas une valorisation positive des expériences. Le chemin, les actions, les rôles et les expériences proposées au jeune seront donc personnalisés en vue de permettre un cheminement ascendant depuis la position réelle du jeune vers la position espérée.

## LES ACTIONS-CLÉS

- Les professionnels de l'insertion gagnent à être des « accompagnateurs d'expériences ». Il s'agit alors moins de suivre un jeune catégorisé comme inemployable et de lui dire ce qu'il doit faire pour devenir employable que de permettre au jeune de se confronter à des épreuves accompagné d'un « coach » qui va lui permettre de préparer son expérience, de l'analyser, de la comprendre, de l'évaluer, de mettre en évidence les difficultés rencontrées, les pistes d'amélioration possibles et les apprentissages acquis. La relation entre le jeune et le professionnel peut ainsi s'établir sur des bases concrètes et dans l'action plutôt que sur des bases spéculatives dans les représentations.

## Respecter à tout prix

Lors des analyses en groupe, l'un des points communs des récits « à succès » réside dans la possibilité de mettre en œuvre un accompagnement respectueux. Depuis l'accueil du jeune jusqu'à sa mise en projet voire l'obtention d'un emploi, le respect occupe une place déterminante dans le succès d'une accroche relationnelle. Le respect qui peut sembler être une notion évidente voire même « bateau » pour tout le monde n'en constitue pas moins une base primordiale dans la relation d'accompagnement.

### Pas dupes, les jeunes !

**Les jeunes ne sont pas dupes des jugements cliniques ou moraux qu'on pose sur eux, des catégorisations et des préjugés négatifs que certains professionnels peuvent avoir à leur rencontre. La façon dont on les reçoit, dont on les regarde, dont on leur parle, dont on les écoute,... va être déterminante dans la possibilité d'une accroche relationnelle.** Un jeune qui ne se sentira pas respecté dans la relation ne s'y engagera pas; l'accroche sera difficile voire impossible; le travail d'apprentissage ne pourra pas s'amorcer.

## LES ACTIONS-CLÉS

- L'écoute, le regard, la parole, les gestes, les attitudes,... sont les outils principaux des accompagnateurs et les vecteurs de la relation. Pour qu'une accroche puisse se faire, le jeune doit se sentir accueilli et respecté. Il doit pouvoir passer d'une méfiance préalable à une confiance possible. Celle-ci ne peut advenir que si le jeune se sent respecté, si le professionnel adopte une posture bienveillante dans laquelle le jugement moral est suspendu. Le jeune doit pouvoir voir dans le professionnel un tuteur et un point d'appui qu'il va pouvoir investir.

## S'investir dans la relation

Le travail d'accompagnement s'accommode mal avec une gestion relationnelle distante et bureaucratique. Dans son travail de compréhension du jeune, de prise en compte de sa globalité et du caractère multidimensionnel de ce qui le lie aux différentes dimensions de son existence, l'accompagnateur, dans son travail progressif de construction d'une relation capacitante, devra pouvoir adopter une position d'ouverture et s'investir personnellement. **Le jeune doit pouvoir sentir que le professionnel s'intéresse à son sort, s'investit pour l'aider et met tout en œuvre pour lui permettre de se réaliser.** Il doit pouvoir voir une porte ouverte et des fenêtres d'opportunités possibles.

### Il faut y croire!!!

Les contextes des marchés de l'emploi et des institutions amènent certains professionnels à « ne plus y croire » et à adopter des comportements ritualistes selon des procédures formalisées. On n'y croit plus car il n'y a pas d'emploi; on n'y croit plus car les exigences du marché de l'emploi sont inaccessibles pour les jeunes peu qualifiés; on n'y croit plus car on n'a pas le temps de faire du bon travail; on n'y croit plus car le poids des normes institutionnelles est trop fort; on n'y croit plus car on est dans une position de contrôle plutôt que dans une position d'aide,...

Si tous ces constats reflètent effectivement une certaine réalité, il n'est pas pour autant impossible de faire un travail de qualité à son échelle. Si les marchés, l'espace transitionnel et les politiques d'activation et d'insertion doivent faire l'objet de modifications profondes, ceci n'empêche pas totalement la possibilité d'offrir aux jeunes un accompagnement de qualité.



## Repère théorique 5

### L'engagement personnel et réciproque dans la relation d'accompagnement

Kristel Driessens<sup>1</sup> examine les rôles que prennent les demandeurs d'aide et les intervenants sociaux et recherche les combinaisons de rôles qui ont un effet autonomisant et intégrateur. Pour elle, le recours à une institution d'aide sociale peut susciter des sentiments de honte, d'humiliation ou de culpabilité. C'est surtout l'expérience de l'inégalité sur le plan relationnel qui est source de difficulté dans l'aide sociale.

En observant les interactions entre les types de demandeurs d'aide et les types d'intervenants, elle met en évidence des tensions (entre aide et contrôle, entre création de dépendance et autonomisation, entre déclassement et intégration) et souligne certaines nécessités pour l'intégration : travailler à l'acquisition de rôles, adapter les services au contexte, au rythme et aux possibilités de la personne, élargir le réseau personnel, renforcer l'image de soi des personnes blessées, axer le travail sur le processus plutôt que sur les résultats, construire des relations basées sur l'engagement personnel et réciproque et proposer – dans la mesure du possible – un accompagnement volontaire et intensif.

Construire un accompagnement autonomisant et intégrateur est le leitmotiv du professionnel de l'insertion. La voie de la capacitation passe par le refus d'un accompagnement qui risque de renforcer la dépendance en ne consistant qu'en une simple assistance ou de renforcer l'exclusion en ne consistant qu'en un jugement en termes de troubles de l'employabilité assorti d'obligations et de sanctions.

1. Voir : Driessens K. et Van Regelmorten T., *La force du lien: contre la pauvreté : sphère de vie et relation d'aide*, Lanoo Campus, 2007

**L'un des préalables à cette possibilité est le fait de croire cela possible malgré l'adversité et les crises économiques et politiques. Ne plus y croire revient à démissionner et coupe court à l'investissement auquel le professionnel doit consentir pour permettre l'accroche. Un autre préalable à l'avènement d'un accompagnement de qualité est la mise en place d'un cadre professionnel qui le permette.**

### Reconnaître le jeune comme acteur ayant des désirs et des projets

Les jeunes ont des désirs, des projets et des aspirations, tantôt concrets et réalistes, tantôt idéaux et déconnectés de la réalité. Ces désirs et ces projets doivent être pris en compte et respectés par les professionnels de l'accompagnement. C'est bien des jeunes tels qu'ils sont qu'il s'agit de partir pour entamer un travail d'accompagnement. Si certains jeunes peuvent en être arrivés au point de ne plus rien vouloir et être dans une posture d'abandon total de toute démarche d'insertion, la

plupart des jeunes veulent des choses pour leur vie, ont des intentions, des idées, des projets,... Si ces idées peuvent sembler irréalistes, adopter - pour un accompagnateur - une posture de rejet et de critique de ce qu'amène le jeune au nom de l'irréalisme de son projet ou de sa non congruence avec «la réalité» des institutions ou du fonctionnement du marché de l'emploi peut être complètement contre-productif.

**Prendre au sérieux les désirs et les projets du jeune ne signifie pas qu'on va nécessairement orienter le travail d'accompagnement vers le projet initial du jeune, ne signifie pas non plus que le projet initial ne va pas changer, mais signifie que ce projet sera pris en compte et travaillé de sorte à aboutir à un projet qui, même s'il s'est écarté du projet initial, emporte l'adhésion du jeune et du professionnel.** Le principal facteur de succès d'un projet d'insertion est la congruence de ce projet avec les désirs et les aspirations du jeune. Ces désirs et ces aspirations ne sont pas nécessairement les désirs et les aspirations initiales du jeune; ils se transforment au cours du travail d'accompagnement lors duquel le jeune est mis en situation de travailler, avec le professionnel, les différentes dimensions de son existence.

### Accompagner en favorisant l'exercice de choix libres

Permettre l'exercice de choix libres est le premier pilier de la capacitation. La liberté, le fait de pouvoir choisir et se choisir, l'autodétermination, l'autonomie, l'entreprise de soi,... sont devenus des valeurs fondamentales de nos sociétés. Cette situation est considérée par certains comme une injonction (qui peut être paradoxale pour les individus les moins dotés de capacités et donc les moins à même d'exercer leur liberté) ou comme une négation des facteurs qui déterminent les positions des individus dans la société (comme l'origine sociale). Ce n'en est pas moins devenu une réalité, telle qu'aujourd'hui plus qu'avant, **les individus et les jeunes en particulier espèrent et cherchent à choisir ce qu'ils feront de leur vie et rejettent davantage ce qu'on leur impose de façon contraignante.**

**La contrainte ne s'oppose pas nécessairement à la liberté.** Le jeune peut en effet choisir de se plier à certaines contraintes (comme se rendre à un rendez-vous, se lever tôt le matin pour aller travailler, rendre des comptes à une institution d'activation, respecter les règles d'un dispositif d'insertion ou de formation,...) s'il estime que cela va pouvoir lui servir, lui être utile, lui permettre d'atteindre certains objectifs,... Il faut donc que cette contrainte ait du sens dans le cadre de sa situation ou de son trajet.

### Un sens partagé

Une telle posture pour l'accompagnateur est non seulement possible mais elle est aussi plus juste, plus efficace et plus respectueuse du jeune. La relation d'accompagnement trouve son sens, pour le jeune, lorsqu'on l'accompagne dans ses choix et dans ses projets pour lui permettre de les réaliser et, pour l'accompagnateur, lorsqu'il permet à un jeune d'atteindre les objectifs d'insertion qui auront été co-construits et librement choisis par les deux parties.

A contrario, l'absence de sens pour l'accompagnateur repose sur l'impossibilité de construire avec le jeune un accompagnement qui fonctionne et, pour le jeune, sur l'impossibilité de voir dans l'accompagnateur quelqu'un qui va pouvoir l'aider à atteindre ses objectifs (qui sont bien souvent de trouver un emploi). **L'accompagnateur devient, avec la possibilité de nouer une relation de capacitation, un accompagnateur du jeune dans l'exercice de sa liberté.**



## LES ACTIONS-CLÉS

- Pour le professionnel, il s'agit donc de construire un accompagnement dans lequel le jeune puisse choisir entre différentes options possibles, s'approprier son cheminement, comprendre en quoi le fait d'accepter un cadre (qui a ses contraintes) peut servir ses intérêts et, in fine, s'engager librement dans un dispositif. S'il s'agit, pour les jeunes, de refuser « tu dois le faire » et à accepter « tu peux le faire », il s'agit pour les professionnels de passer de « tu dois le faire » à :

« Je peux confronter ton projet aux nécessités qu'il implique »

« Je peux t'apprendre à faire ce que tu veux faire »

« Si tu ne sais pas ce que tu veux faire, je peux t'informer des possibilités »

« Je peux t'aider dans les épreuves qu'impose ce que tu veux faire »

**Tu dois le faire !**

« Tu peux le faire et voici les conséquences possibles si tu fais ceci ou cela »

« Je peux t'aider à faire ce que tu veux faire »

« Je peux t'accompagner dans la formulation et le choix de ce que tu veux faire »

## Construire des relations et des expériences qui font sens

Le maître mot de la mise au travail des deux parties prenantes de l'accompagnement est le sens. Un accompagnement juste et efficace est un accompagnement qui fait sens pour le jeune comme pour l'accompagnateur. La question du sens de l'accompagnement dans le contexte économique actuel caractérisé par une raréfaction de l'emploi et dans le cadre des politiques de contrôle des chômeurs qui impriment leurs marques dans tout le système d'action de l'insertion socioprofessionnelle peut faire défaut tant chez les professionnels qui se vivent parfois dans l'incapacité d'exercer leur métier que chez les jeunes eux-mêmes qui peuvent désespérer de trouver un jour une place dans la société.

**L'essentiel du sens de l'accompagnement réside dans la possibilité pour le professionnel de doter le jeune de la confiance en soi et des capacités nécessaires pour s'insérer et dans la possibilité pour le jeune de voir une issue possible de sortie du labyrinthe de l'espace transitionnel.**

Dans la mesure où l'essentiel de ce que veulent les jeunes est un emploi qui leur permet de mener une vie digne et satisfaire leurs besoins principaux (se loger, manger, fonder une famille et subvenir à leurs besoins,...), le rôle de l'accompagnateur est de permettre au jeune d'atteindre cet objectif souvent considéré comme éloigné ou difficile. L'accompagnement peut prendre sens pour un jeune s'il sait que son engagement dans un dispositif d'insertion (avec toutes les contraintes que cet engagement impose) lui permettra à terme d'occuper une position stable sur le marché de l'emploi soit qu'il obtienne un emploi durable soit qu'il dispose des capacités nécessaires pour rebondir.

### « On se fout de nous ! »

Les jeunes ont largement souligné dans les analyses en groupe le non-sens de nombreux dispositifs d'accompagnement bien souvent déconnectés de la possibilité de trouver un emploi. On se fout de nous, disent-ils, il n'y a pas de place pour nous, on fait semblant de nous accompagner mais il n'y a aucun emploi à la clé, on leur raconte à chaque fois notre vie pour rien du tout,... Un accompagnement déconnecté de l'emploi et ne faisant que renvoyer le jeune à sa propre responsabilité de chercheur d'emploi ne fait sens ni pour le jeune qui ne voit pas ses chances d'insertion augmenter ni pour le professionnel qui ne voit pas le jeune se rapprocher de l'emploi.

### Fixer des objectifs intermédiaires

De manière évidente, un accompagnement vers l'emploi doit, pour avoir du sens, mener vers l'emploi, ce qui pour le moment est loin d'être garanti. L'emploi, s'il doit être l'aboutissement de l'accompagnement, n'en est pas pour autant le seul marqueur de sens de la relation d'accompagnement.

**Si l'accompagnement prend sens par sa finalité principale de pouvoir mener vers l'emploi (c'est l'objectif final), il peut aussi prendre sens par des objectifs et des finalités intermédiaires comme acquérir des compétences pour l'emploi convoité, construire son projet professionnel, intégrer des outils de recherche d'emploi, apprendre à « se vendre » auprès d'un employeur,...** Les objectifs intermédiaires peuvent être multiples mais ils doivent s'articuler autour de la possibilité finale d'obtenir un emploi. L'engagement du jeune dans un dispositif proposant des objectifs intermédiaires repose essentiellement sur l'articulation de ces objectifs avec l'objectif final de trouver un emploi. Le jeune et le professionnel doivent pouvoir se dire que la participation au dispositif permet effectivement de rapprocher le jeune de l'emploi.

## LES ACTIONS-CLÉS

- Le professionnel accompagne le jeune dans ses expériences (de formation, de stage, d'emploi, de recherche active d'emploi,...) et lui permet de donner du sens à ces expériences et aux apprentissages qui y sont liés en les reliant aux objectifs poursuivis (final et intermédiaires).
- Le jeune doit pouvoir consentir librement aux expériences qui lui sont proposées. Il conçoit ces dernières comme des pas vers la possibilité de trouver une place dans la société et dans l'emploi à travers les apprentissages qu'il y fait.



## Mettre le jeune en valeur

Les jeunes accompagnés et suivis par les professionnels de l'insertion sont bien souvent en perte de repères, se cherchent, ne savent pas où ils en sont dans leur vie, sont dans une période de transition difficile et sont marqués par des expériences sociales et scolaires de relégation et de discrimination. Ils ne sont pas dupes de la place qui leur est donnée dans la société et peuvent être en rupture de confiance par rapport au monde et à eux-mêmes. Le sentiment de n'avoir aucune valeur, d'être jugés négativement par les institutions, de n'avoir que très peu de compétences les met dans une situation de démobilité ou d'abandon. On parle de « jeunes en décrochage », de jeunes « largués », de jeunes « exclus »,...

### L'espoir est toujours permis!

Dans le même temps, si leur existence est marquée par l'exclusion sociale, ils sont à l'aube de leur vie, beaucoup de choses sont encore possibles. Ils ont fait, dans leurs expériences sociales et scolaires, des expériences utiles et transférables,... S'ils ne deviendront sans doute pas des universitaires ou des grands patrons, ils pourront trouver, dans la société, une place dont ils auront le sentiment qu'elle peut leur convenir, un métier qui leur permettra de vivre dignement. A leur âge, de nombreux espoirs sont encore permis à condition de trouver les ressources nécessaires.

Un des critères majeurs d'une insertion réussie réside dans la possibilité pour le jeune d'avoir une identité « fière », de se vivre comme un être humain empli de potentialités positives, d'avoir le sentiment de pouvoir contrôler sa vie, d'avoir de soi une estime importante, de ne pas se vivre comme coupable de sa situation difficile, d'avoir foi en l'avenir et de nourrir des espoirs de succès.

### Être un « tuteur de développement »

Il y a là, pour les professionnels de l'accompagnement, un rôle majeur à jouer, celui de permettre l'ensemble de ces potentialités, celui de devenir un « tuteur de développement ». **Ceci implique d'éviter de stigmatiser le jeune, de ne pas « souligner en rouge » la « liste de ses manques » mais plutôt en vert la liste de ses potentialités et de ses compétences, de contribuer à la construction chez le jeune d'une image positive de soi.**

À ce titre, le professionnel veillera à ne pas poser sur le jeune de jugement moral, à ne pas le catégoriser ou le construire comme un « handicapé de l'emploi ». Plutôt que d'enfermer le jeune dans les catégories « pas motivé », pas « prêt à l'emploi » ou « pas adéquat pour les exigences du marché », il insistera davantage sur ce qui est à construire pour y arriver, sur ce qu'il faut mettre en œuvre pour s'insérer.

Dans les catégories mobilisées pour analyser le rapport du jeune au marché de l'emploi, il mobilisera les manques du jeune avec parcimonie et toujours en lien avec les objectifs à atteindre et veillera à compenser les références aux manques et aux faiblesses par davantage de références aux atouts et aux forces.

### Briser le cycle de la reproduction des inégalités

Le fait de concevoir d'abord le jeune comme inadapté à l'emploi a pour effet (dans la relation) de reproduire la discrimination, la relégation et la stigmatisation, de démobilité le jeune qui se sent rejeté, nul, sans valeur ou discriminé, de lui ôter toute possibilité d'action « avec le système » et de favoriser un positionnement « contre le système ».

Le fait de concevoir uniquement le jeune comme un être compétent, adapté à l'emploi, motivé et disposant de toutes les cartes en main pour gérer au mieux sa transition est tout aussi illusoire que

la conception inverse et peut mener le jeune (qui se croit alors tout puissant) droit dans le mur car il ne dispose pas encore des capacités et des compétences nécessaires pour faire face à l'épreuve.

Entre ces deux conceptions, un juste milieu peut consister à rester réaliste sur les possibilités et compétences du jeune en rapport avec les objectifs d'insertion qu'il se fixe, à préparer le jeune aux épreuves et aux expériences proposées et à en tirer les leçons, à assurer un feed-back constant et bienveillant des expériences du jeune et des façons dont elles sont vécues et à mettre en évidence les «manques» comme des capacités à acquérir (il ne s'agit pas des manques du jeune en soi que des capacités à acquérir identifiées par le confrontation du jeune à une expérience ou à une épreuve médiatisée par la relation d'accompagnement) mais aussi et surtout, les apprentissages, les compétences et les connaissances acquises.

**Comme accompagnateur d'expériences, le professionnel veillera à mettre en évidence les apprentissages et les progressions effectuées par le jeune, il «certifiera» ces apprentissages, soulignera les « sauts qualitatifs », adoptera une « attitude coach ».**

### Sortir de la victimisation et de la culpabilisation

Mettre le jeune en valeur, c'est aussi lui permettre de se dégager du poids de la responsabilité voire de la culpabilité de sa situation d'exclusion. Le jeune doit - en quelque sorte - pouvoir comprendre qu'il n'est pas responsable de sa situation d'exclusion sociale, que la responsabilité de cette exclusion s'explique par un système d'actions beaucoup plus large (crise économique, relégation scolaire, discrimination à l'embauche, fonctionnement de l'espace transitionnel, manque d'emplois,...) mais ne doit pas pour autant se vivre uniquement comme une victime. S'il n'est pas responsable de son exclusion, il lui est possible d'agir dessus et de prendre davantage de responsabilités grâce à l'acquisition de capacités et de connaissances.

Tout en ayant en tête qu'il n'est pas coupable de sa situation, le jeune peut être amené, grâce au professionnel, à mieux comprendre sa situation et à gagner davantage de pouvoir sur celle-ci. **La responsabilité est alors conçue de manière relationnelle à l'articulation des acteurs et des systèmes plutôt que comme une caractéristique intrinsèque du jeune considéré tantôt comme une victime non responsable, tantôt comme le seul responsable de ses échecs.** Dans l'accompagnement, la responsabilisation et l'autonomisation est un horizon positif et non une épée de Damoclès, un chantier en construction plutôt qu'une prison symbolique.

### Confronter les jeunes aux mondes sociaux

Si mettre le jeune en valeur est un des aspects centraux de l'accompagnement, cette mise en valeur ne peut suffire en soi, pour elle-même. Elle est au service du cheminement vers l'emploi et ne se conçoit qu'en rapport avec ce cheminement. L'accompagnement ne s'effectue pas dans une bulle protégée hors du monde mais doit servir au jeune dans sa confrontation avec le monde. Il permet au jeune de se confronter aux institutions, aux opérateurs, aux employeurs, à lui-même et aux différentes sphères de son existence de façon sécurisée et avec davantage de confiance.



### La réalité, la vraie!

L'accompagnement ne se pense pas en dehors de la triangulation par un professionnel entre un jeune et ses différentes sphères d'existence (dont l'emploi). In fine, c'est bien son rapport à ces différentes sphères que le jeune devra gérer et ces sphères connaissent leurs modalités de fonctionnement, leurs normes, leurs cultures, leurs valeurs,... La relation d'accompagnement ne peut se dédouaner de confronter le jeune à la réalité de l'emploi (non du marché de l'emploi comme s'il s'agissait d'un grand personnage dont les professionnels de l'insertion connaîtraient les attentes mais du ou des emplois visés par le jeune dans son désir d'insertion).

Il s'agit donc, pour le professionnel de mettre le jeune et les sphères auxquelles il ambitionne d'appartenir en relation à la fois symbolique (en expliquant, par exemple, au jeune, les différentes valeurs et normes ayant cours dans ces sphères) et à la fois réellement, par l'accompagnement des expériences de rencontre avec ces sphères (lors d'un stage, de la rencontre d'un employeur, de la poursuite d'un module de détermination de projet ou de recherche active d'emploi). **Ceci suppose, pour les professionnels de l'accompagnement, d'avoir une connaissance étroite de ces sphères et de pouvoir mettre à disposition du jeune des outils pour s'y insérer.**

Dire à un jeune qu'il est très valeureux sans mettre en relation ses différentes valeurs (c'est-à-dire ce qu'il vaut, ses compétences, ses capacités,...) avec la réalité des mondes qu'il souhaite conquérir n'a bien évidemment pas de sens. Il s'agit, par les expériences concrètes que les professionnels proposent au jeune et par la médiation de ces expériences, de mettre le jeune en état de connaître et de maîtriser les différents enjeux auxquels il sera confronté. Il s'agit aussi de confronter le jeune aux réalités des différentes sphères ou des différents mondes dans lesquels il est inséré (de façon plus ou moins problématique) et dans lesquels il souhaite s'insérer.

### Sécuriser la confrontation

A ce titre, il est nécessaire de ne pas confronter le jeune à des épreuves trop dures qu'il ne pourra affronter ni à des épreuves si simples qu'il n'aura pas le sentiment d'apprendre quelque chose. La confrontation sera adaptée aux rythmes et aux possibilités du jeune. Il est aussi nécessaire d'analyser, dans chaque expérience vécue par le jeune, ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné, les leviers et les freins, les facteurs de succès et les facteurs d'échec, les compétences et les manques à combler tout en adoptant toujours une juste proportion entre la mise en évidence des faiblesses et celle des forces. Si un accent trop important est mis sur les faiblesses et les manques, le jeune n'aura probablement plus envie d'avancer.

**La confrontation avec les réalités des différentes sphères dont la sphère de l'emploi est inévitable mais peut se faire de façon sécurisée.** Une transition d'un état ou d'un statut à un autre se passe bien quand autour du jeune se trouvent suffisamment de balises pour sécuriser son parcours. C'est bien là un des rôles central du professionnel de l'insertion.

## Construire la confiance

La notion de confiance est devenue un pivot central de nos sociétés. Lorsque les investisseurs n'ont plus confiance dans les entreprises, celles-ci sont menacées de faillite. Lorsque les marchés n'ont plus confiance dans les États, ces derniers doivent mener des politiques de coupes budgétaires. Lorsque les consommateurs perdent leur confiance dans la société, leurs dépenses se réduisent et cela menace l'économie. Lorsque les citoyens n'ont plus confiance dans les États ou dans la justice, ils descendent dans la rue,...

### Des rapports ambigus, une méfiance de mise

La confiance réciproque que les acteurs ont entre eux est la condition de leur engagement réciproque. Là où la confiance favorise l'engagement des parties, la méfiance suscite le désengagement voire l'affrontement.

Appliquée à l'espace transitionnel et à l'insertion des jeunes, on peut avancer que l'efficacité des dispositifs et des mesures d'insertion des jeunes est pour bonne partie dépendante de la confiance que les acteurs peuvent avoir les uns vis-à-vis des autres. Un partenariat réussit si les parties prenantes peuvent compter les unes sur les autres, une relation d'accompagnement ne fonctionne que si elle se base sur la confiance réciproque entre un jeune et un professionnel.

Différentes études<sup>11</sup> montrent que les jeunes peu qualifiés sont relativement méfiants vis-à-vis des institutions et des organisations de l'espace transitionnel. Ils estiment qu'elles ne sont pas là pour les aider mais pour les contrôler, pensent (et c'est vrai) faire l'objet de discriminations multiples et de processus d'exclusion, estiment qu'elles ne sont pas en mesure de les aider dans leur recherche d'emploi. Bien souvent, les jeunes évitent de s'y adresser et ne le font que lorsqu'ils y sont contraints. A contrario, les institutions entretiennent avec ces jeunes des rapports ambigus (entre aide et contrôle, entre paternalisme et émancipation, entre culpabilisation/stigmatisation et encouragement,...). Elles sont rarement en mesure de proposer des sorties réelles vers l'emploi et se méfient parfois des jeunes catégorisés comme incapables, fainéants, inemployables ou irresponsables. Dans un tel contexte, la méfiance l'emporte sur la confiance; la relation d'accompagnement véritable est difficile et les engagements réciproques sont parfois ritualistes et procéduriers.

### Un « tour de magie » ?

Permettre la confiance suppose de reconfigurer les dispositifs ainsi que les partenariats et les collaborations, mais aussi de transformer la relation d'accompagnement. Malgré le contexte difficile, en usant de leurs marges de manœuvre, de nombreux accompagnateurs réussissent à transformer la méfiance en confiance réciproque, à faire de la contrainte une opportunité pour chacun. Ils réalisent en cela un « tour de magie » qui rend une relation d'accompagnement émancipatrice et capacitante possible, qui permet au jeune de s'ancrer et d'utiliser un dispositif relationnel à son avantage et à celui de son insertion. C'est bien cela et les ficelles qui permettent d'y arriver que ce guide entend présenter.

11. Voir: Van Hemel L., Darquenne R., Franssen A., Struyven L., Vanderborgh Y., (2008), *Un autre regard sur les jeunes enlisés dans le chômage: Recommandations et facteurs de réussite pour l'insertion professionnelle des jeunes peu qualifiés*, Fondation roi Baudouin, rapport de recherche



## Conclusion : Les accompagnateurs comme tisseurs de sens et de liens

Avec ce guide des accompagnateurs, le collectif «Labojeunes» a voulu produire un outil à la fois réflexif et concret à destination des professionnels de l'insertion. L'insertion et les transitions professionnelles sont des réalités complexes et les accompagner suppose d'articuler différentes dimensions: la connaissance des réalités et des situations des jeunes peu qualifiés à Bruxelles, les normes légales, institutionnelles, organisationnelles et relationnelles, les enjeux éthiques de la relation d'accompagnement, les réalités de fonctionnement des mondes sociaux de l'insertion,...

Plutôt que de fournir un outil purement théorique qui n'aurait dans le concret que peu d'applications ou un outil purement pratique qui jetterait à la trappe la complexité de ce qui relie les différents mondes (composantes, dimensions, sphères d'expérience, acteurs,...) de l'insertion et des transitions, c'est une voie médiane qui a été empruntée pour construire ce guide comme un outil réflexif, comme la proposition d'un ensemble de balises, comme la construction progressive de formes relatives à une posture professionnelle qui associe les enjeux de connaissance avec les enjeux éthiques et pratiques de l'insertion et des transitions.

Tout comme les horizons de l'accompagnement qui ont été décrits, ce guide se veut comme un horizon ou comme une étoile du berger pour les accompagnateurs. S'il s'est agi d'aborder l'accompagnement comme un travail avec les jeunes, leurs réalités et leur «soi» comme éléments de centralité de la construction d'une relation capacitante, les accompagnateurs sont d'abord des tisseurs de sens et de liens.

Une transition ou une insertion réussie est une transition qui fait sens pour les parties prenantes et qui fait ou défait des liens (réels, représentés, sociaux, symboliques, imaginaires,...). Là où le sens s'effiloche, les accompagnateurs dénouent les fils problématiques et cousent les fils du patchwork pour permettre aux jeunes d'y trouver une place qui leur convient et leur procure confiance et sécurité. Ils sont les tuteurs qui permettent aux jeunes de se développer et de faire des apprentissages utiles, ils aident les jeunes à comprendre leur situation pour leur permettre de grandir, ils contribuent à ce qu'ils puissent se forger une identité fière et se projeter dans l'avenir, ils accompagnent leurs expériences sans les dévaloriser, ils les prennent en compte dans leur globalité, ils travaillent avec les jeunes et font de la responsabilité un outil plutôt qu'une épée de Damoclès, ils s'adaptent à leur rythmes et leurs possibilités, ils les reçoivent avec respect et ne posent pas sur eux de jugements moraux, ils usent de la référence à la loi avec justesse, ils font appel au réseau, confrontent les jeunes aux réalités des mondes auxquels ils aspirent de participer,...

Si la critique de l'espace transitionnel est une nécessité, ce guide veut donner un espoir, celui de la possibilité réelle d'un accompagnement autonomisant, capacitant et intégrateur.

## 2. Quels dispositifs et quel travail en réseau pour favoriser les transitions des jeunes ?

---

### Introduction

Les transitions des jeunes se produisent, se construisent aux confluent de leurs logiques propres et des logiques d'un système d'action complexe d'institutions, de mesures et de dispositifs qui s'enchevêtrent de sorte à créer une « lasagne », un « labyrinthe » ou un « patchwork » difficilement lisible. Les différents acteurs y entretiennent des rapports à la confluence de logiques concurrentielles (logique de quasi marché, logique bureaucratiques et/ou technocratique verticale, logique partenariale horizontale selon les complémentarités entre acteurs).

Si la première partie du guide se centre sur les professionnels de l'accompagnement en leur proposant des outils réflexifs pour penser leur métier, il est inconcevable de penser les métiers sans penser les dispositifs et leurs articulations.

Cette partie du guide propose des outils et des balises pour la construction et la mise en œuvre des dispositifs et des partenariats en matière d'insertion des jeunes. Il est constitué de fiches proposant pour chacune d'entre elles des constats (analyses) et des pistes d'action (propositions).



## 2.1. Construire des dispositifs qui font sens pour les jeunes

### Constats

Les jeunes peu qualifiés ont bien souvent un rapport distant ou ambivalent aux dispositifs et aux professionnels de l'insertion. Leur engagement dans un dispositif d'accompagnement ou de formation va essentiellement dépendre du fait qu'ils puissent donner du sens à cet engagement. Pour ce faire, ils doivent pouvoir se dire que les dispositifs auxquels ils s'adressent de gré ou par obligation peuvent leur apporter une valeur ajoutée dans leurs parcours.

### Propositions

Les dispositifs gagnent à être proches des jeunes et de leurs réalités. Ils doivent pouvoir les « accrocher » et susciter leur intérêt. A ce titre, ils peuvent veiller à :

- **Etre clair et transparent sur leurs objectifs généraux** (accompagnement vers l'emploi, socialisation, contrôle, découverte de soi, construction d'un projet, formation,...) et intermédiaires (mise en place d'un plan d'action, construction d'un projet culturel ou sportif, contacts avec un employeur, réalisation d'un CV,...) ainsi que sur les méthodes et moyens pour atteindre ces objectifs. Le jeune ne pourra s'engager pleinement dans un dispositif s'il n'est pas en accord avec ces objectifs et ces méthodes.
- **Proposer des actions et des bénéfices concrets plutôt que des actions abstraites.** Les dispositifs gagnent à pouvoir proposer une insertion réelle dans le marché de l'emploi. Si ce n'est pas possible, les jeunes gagnent à être accompagnés dans des expériences concrètes (stage, voyage, projet,...) et substantielles et non abstraites et déconnectées du réel.
- **Privilégier une approche participative et ludique** plutôt qu'une approche transmissive se résolvant à des simples conseils ou transmissions de contenus. De nombreux jeunes ne sont pas preneurs pour suivre des « cours ex cathedra ». Ils s'engageront beaucoup plus facilement, si en plus d'acquérir des compétences et des informations, ils peuvent se mettre en action, participer, se prêter à un jeu, voire s'amuser. La participation à un dispositif se fera d'autant mieux qu'elle est un plaisir plutôt qu'une corvée.
- **Eviter une logique clinique qui consiste à repérer les handicaps par rapport à l'emploi et à prescrire des actions destinées à les combler.** Ces logiques entraînent une stigmatisation du jeune qui peut vite s'avérer contre-productive. Les dispositifs veilleront à mettre davantage l'accent sur les potentialités positives des jeunes mises en œuvre dans le cadre d'expériences concrètes que sur leurs handicaps mis en évidence dans le cadre d'une clinique spéculative.
- **Permettre aux jeunes de se rencontrer et de confronter et d'échanger leurs expériences** à travers des dispositifs collectifs et de groupe. Si les séances d'information peuvent être utiles, elles doivent articuler la transmission d'informations avec la participation des jeunes. C'est d'eux et de leurs réalités qu'il s'agit de partir (en les faisant participer) pour qu'ils puissent disposer des informations dont ils ont besoin.

## 2.2. Mettre en œuvre des dispositifs de reconnaissance

### Constats

De nombreux jeunes peu qualifiés vivent des situations de déni de reconnaissance ou de reconnaissance négative. Ces situations qui proviennent entre autres des catégorisations négatives dont ils sont l'objet (incompétent, inemployable, étranger, chômeur,...) ont bien souvent pour effet de produire du désengagement, un repli sur soi ou sa communauté, une certaine apathie, un manque de confiance en soi et d'estime de soi et, par là constituer un frein dans la trajectoire d'insertion.

Pour Axel Honneth<sup>12</sup>, l'attente que les sujets adressent à la société s'oriente en fonction de la visée de voir reconnaître leurs capacités. Chaque sujet humain est, pour lui, fondamentalement dépendant du contexte de l'échange social organisé selon les principes de la reconnaissance réciproque. La disparition des relations de reconnaissance débouche sur des expériences de mépris et d'humiliation qui ont des conséquences sur la formation de l'identité de l'individu. Les institutions et leurs arrangements ne seraient légitimes que si elles sont en mesure de garantir sur différents plans le maintien des rapports de reconnaissance réciproque authentiques. Une éthique politique ou une morale sociale doivent, pour Axel Honneth, partir d'une évaluation des relations de reconnaissance qui sont garanties socialement à un moment donné. Ce qu'il y a de juste ou de bon dans une société se mesure à sa capacité à assurer les conditions de la reconnaissance réciproque qui permettent à la formation de l'identité personnelle et à la réalisation de soi de s'accomplir de manière satisfaisante.

### Propositions

Les dispositifs gagnent à proposer des trajets et des actions de reconnaissance et de mise en valeur des compétences, expériences et capacités des jeunes. A ce titre, ils peuvent veiller à :

- **Mettre en évidence les acquis de l'expérience, les compétences et les potentialités positives des jeunes** en veillant toutefois à ne pas éviter de mettre les jeunes en question pour leur permettre de continuer à vouloir apprendre. La proportion de 2/3 de valorisation positive et d'1/3 de critique et de mise en question est bien souvent une proportion gagnante pour que le jeune ait envie d'avancer.
- **Certifier et valoriser les compétences et capacités acquises** lors des différentes actions entreprises par les jeunes dans les dispositifs. Qu'il s'agisse de formations, d'accompagnement, d'acquisition d'outils de recherche d'emploi, de stages,... le jeune doit pouvoir éprouver le sentiment d'avoir gagné quelque chose, d'être davantage capable qu'avant son entrée dans le dispositif.
- **Reconnaître les jeunes peu qualifiés comme des êtres humains comme les autres et non comme un problème**, les traiter avec respect, leur donner de l'égalité pour leur permettre de s'élever et les prendre en compte globalement dans tout ce qui les relie affectivement et rationnellement aux différents mondes dans lesquels ils sont insérés ou souhaitent s'insérer. La reconnaissance positive des jeunes sera, pour eux, un facteur de formation d'une identité positive et un vecteur pour la réalisation de soi.

12. Voir : Honneth A., « La Théorie de la reconnaissance : une esquisse » et « Visibilité et invisibilité : sur l'épistémologie de la reconnaissance », Revue du MAUSS n° 23, 2004.



## 2.3. Connecter les dispositifs à l'emploi

### Constats

L'espace transitionnel des dispositifs d'insertion se caractérise bien souvent par une disjonction entre l'accompagnement, la formation et la mise à l'emploi qui puise ses origines dans la raréfaction de l'emploi et dans l'avènement des politiques d'activation. Dans les micro-dispositifs de suivi ou de formation (formation et suivi individuel déconnecté des employeurs) ou même des macro-dispositifs (scission institutionnelle entre l'accompagnement et l'emploi, séparation entre les services aux entreprises et les services aux chercheurs d'emploi,...). Cette disjonction amène les professionnels à adopter un rôle d'accompagnement ou de formation des chercheurs d'emploi plutôt que d'accompagnement vers l'emploi. On peut ainsi observer l'émergence d'un nouveau statut situé entre le chômage et l'emploi: celui de chercheur d'emploi. Ni tout à fait chômeur ni tout à fait employé, le chercheur l'emploi se situe dans un entre deux construit par les politiques publiques. Les accompagnateurs ne préparent pas les personnes à l'emploi mais apprennent - en quelque sorte - aux jeunes chômeurs le nouveau métier de chercheur d'emploi.

À côté de cette tendance, des initiatives concrètes proposent une réelle connexion entre accompagnement, formation et emploi. Qu'il s'agisse du tutorat, du case management, du jobcoaching, de l'IOD, de l'économie sociale ou de l'intérim d'insertion, de nombreux dispositifs innovants voient le jour et démontrent leur efficacité. Leur spécificité est de proposer une médiation ou une triangulation réelle entre jeunes, employeurs et opérateurs et de se doter des moyens et des méthodes proposant une insertion réelle et accompagnée vers l'emploi.

Par ailleurs, de nombreuses mesures d'aide à l'emploi débouchent souvent, pour les jeunes, par un retour à une situation d'inactivité faute d'investissement dans la formation en entreprise ou dans un dispositif permettant une transition sécurisée vers un emploi (que ce soit chez le même employeur ou chez un autre) ou une formation.

### Propositions

Les dispositifs gagnent à opérer une médiation et une triangulation réelle avec l'emploi et à permettre aux jeunes de vivre des expériences concrètes d'insertion plutôt qu'une attente dans les méandres de l'espace transitionnel. Ils gagnent aussi à permettre aux jeunes qui ont bénéficié d'une insertion via un « emploi aidé » à poursuivre une trajectoire d'insertion positive. A ce titre, ils peuvent veiller à :

- **Proposer des immersions accompagnées et des expériences concrètes** de stages ou d'emploi dans lesquelles les jeunes pourront faire les apprentissages nécessaires à l'acquisition des compétences techniques et transversales nécessaires à leur insertion durable future.
- **Mettre en place des dispositifs sur base de filières, de stages, de postes de travail et d'emplois** que les jeunes peuvent réellement atteindre s'ils s'engagent dans un dispositif d'accompagnement et/ou de formation.
- **Assurer une médiation et une triangulation réelle entre les jeunes et les employeurs** plutôt qu'une médiation imaginaire ou symbolique dans laquelle le jeune se trouve face à lui-même.

Ceci suppose que les professionnels de l'insertion travaillent à la fois avec les jeunes et les entreprises en proposant pour les premiers un coaching d'insertion et pour les deuxièmes des outils de gestion des ressources humaines devant leur permettre l'intégration du jeune au sein de l'entreprise.

- **Ne pas se positionner selon une logique adaptative qui aurait pour objet l'adaptation du jeune** aux exigences de l'employeur mais bien selon une logique plus symétrique permettant une responsabilité partagée entre les jeunes et les entreprises dans le cadre de l'intégration au poste de travail. Les professionnels de l'insertion, fins connaisseurs des réalités de l'entreprise et de celles des jeunes, permettent à ces derniers de mieux se connaître et de mieux travailler ensemble. Ils disposent d'un portefeuille d'entreprises et d'un portefeuille de jeunes qu'ils connaissent et dont ils assurent la meilleure adéquation.
- **Reconnecter les services qui ont en charge le suivi et la formation des jeunes avec ceux qui ont en charge les services aux employeurs.**
- **Ne pas s'en tenir au « matching » qui vise l'adéquation des profils des jeunes avec les profils attendus par les employeurs.** Si le « matching » est efficace pour insérer rapidement les jeunes disposant des « profils » attendus, il entraîne de facto une logique de sur-sélection et d'écrémage dans laquelle les meilleurs « profils » s'insèrent au détriment des plus faibles. Aux « inemployables » risquent de se substituer les « inmatchables ». Les jeunes dont il est question dans le cadre du projet « Labojeunes » et sur lesquels portent de plus en plus les débats publics supposent la mise en œuvre de mesures et de dispositifs spécifiques associant étroitement acquisition de compétences et expériences concrètes d'insertion.
- **Favoriser la création d'emplois dans le secteur de l'économie sociale.** Cette dernière a l'avantage (contrairement à beaucoup d'autres employeurs) de combiner l'acquisition de compétences sociales, transversales et techniques avec l'occupation d'un emploi rémunéré.
- **Accentuer le développement de stratégies, d'outils et de méthodes permettant aux entreprises d'assumer une responsabilité dans l'insertion des jeunes.**
- **Associer les nombreuses mesures d'aide à l'emploi à un accompagnement** et à une formation des jeunes dans l'entreprise pour éviter le décrochage et permettre l'acquisition de compétences techniques et transversales transférables.
- Lors de la fin du bénéfice d'une mesure d'aide à l'emploi par un jeune et un employeur, **assurer au jeune une continuité dans son parcours afin d'éviter un retour vers l'inactivité**, que ce soit par la garantie de voir son contrat « aidé » remplacé par un contrat « ordinaire » chez le même employeur ou par la participation à un dispositif permettant une transition sécurisée vers un autre emploi ou un dispositif de formation.



## 2.4. Favoriser les dispositifs innovants axés sur l'acquisition de compétences par l'expérience

### Constats

La plus grande partie de l'offre de services en matière d'insertion des jeunes s'inscrit dans le cadre des politiques d'activation et reposent sur une logique clinique. Dans cette logique, on établit un diagnostic (en termes de troubles de l'employabilité comme la méconnaissance des langues nationales, le manque de compétences sociales, techniques ou transversales, les comportements inadaptés, la méconnaissance des logiques du marché de l'emploi,...), on assortit ce diagnostic à la construction d'un projet professionnel et à une série d'actions que les jeunes doivent entreprendre et qu'on évalue à intervalle régulier. Si cette logique s'est imposée graduellement dans le champ de l'insertion, elle montre clairement ses limites avec les jeunes les plus éloignés de l'emploi qui ont souvent le sentiment de passer leur temps à devoir raconter leur vie, de se voir soupçonner de ne pas faire les efforts nécessaires ou de ne pas être suffisamment compétents et de se perdre dans les méandres de l'espace transitionnel sans perspective concrète d'insertion.

Si ces types de politiques ont leur utilité et peuvent avoir une certaine efficacité avec certaines franges du public jeune, elles peuvent s'avérer insuffisantes ou même contre-productives pour les jeunes les plus éloignés de l'emploi pour qui des dispositifs sur-mesure, intensifs et axés sur l'expérience s'imposent. Si ce type d'initiatives existent et se développent, elles peinent souvent à gagner en reconnaissance et en légitimité et se heurtent à de nombreux freins politiques et institutionnels.

De nombreux dispositifs ne permettent donc pas aux jeunes de s'y engager. Les jeunes adoptent à leur égard des attitudes ambivalentes entre engagement et désengagement, entre proactivité et abandon, entre confiance et méfiance. Les professionnels ne parviennent pas à « enrôler » ces jeunes où à les « accrocher ». La plupart de ces dispositifs ne proposent pas aux jeunes d'expériences concrètes d'immersion (que ce soit dans un collectif, par le biais d'un stage ou chez un employeur) ni d'accompagnement réel des expériences des jeunes (comme la rencontre d'un employeur, le fait de postuler dans une agence d'intérim, le suivi d'une formation,...). Lorsque l'accompagnement se limite à un travail sur les représentations sans accompagner les expériences concrètes, lorsque la formation se limite à la transmission descendante de contenus et de matières, il y a peu de chances que ces jeunes qui sont un peu « perdus », parfois « désocialisés », souvent méfiants, « accrochent » et s'engagent dans les dispositifs.

À l'inverse, les dispositifs qui proposent des expériences concrètes accompagnées par des professionnels fonctionnent bien, qu'ils aient des objectifs de socialisation ou d'accès direct à l'emploi. Il peut s'agir d'expériences d'immersion dans des collectifs, de projets artistiques, entrepreneuriaux, sportifs ou de développement qui permettent aux jeunes « en perte de repères » de réfléchir sur eux-mêmes, prouver leurs compétences par des expériences ludiques, de penser à leur avenir professionnel, de se confronter à un groupe,... Il peut aussi s'agir d'expériences de stages ou d'emplois accompagnés par du tutorat, du mentoring, de l'IOD ou du jobcoaching.

Le récit « Tous à Durbuy » est un exemple emblématique de dispositif efficace pour des jeunes particulièrement éloignés de l'emploi. Il relate l'expérience d'un groupe de jeunes que les professionnels ont été chercher dans leur quartier et invités à partir à vélo à Durbuy durant une semaine pour y vivre des activités ludiques et sportives associées à un travail biographique, de projection dans l'avenir, de travail sur le projet de vie, le projet professionnel et les compétences accompagné par

les animateurs. A l'issue de ce « voyage », la grande majorité des participants ont connu des issues positives d'insertion (emploi ou formation).

Si l'on analyse ce dispositif, on remarque un ensemble de particularités qui sont autant de facteurs de succès :

- Les jeunes sont recrutés dans leur milieu de vie
- Le dispositif est taillé sur mesure pour les jeunes
- Les jeunes choisissent volontairement d'y participer
- Les jeunes sont éloignés de leur quotidienneté et des institutions et se retrouvent dans un endroit neuf en rupture avec leur milieu
- Le dispositif intègre des aspects ludiques
- Les différentes activités intègrent un travail de connaissance de soi et de dépassement de soi
- Les activités lient les réalités des jeunes à celles du marché de l'emploi
- L'encadrement est important et intensif
- Il est fait appel aux potentialités positives du jeune (créativité)
- Le dispositif est centré sur un engagement important et authentique du jeune
- Les activités se déroulent en groupe

Ce dispositif nous semble être en lui-même un espace « magique » de transformation de la vision de soi, de transition identitaire. On permet aux jeunes, à l'aide d'activités spécifiques, d'effectuer un processus duquel ils ressortent plus forts, plus fiers, mieux à même de prendre leur vie en main.

## Propositions

L'action publique gagne à permettre la création, la mise en œuvre et l'institutionnalisation de dispositifs innovants qui prennent en compte les différentes réalités des jeunes peu qualifiés. Les dispositifs gagnent à proposer des expériences concrètes et accompagnées aux jeunes. Celles-ci sont beaucoup plus efficaces sur le plan des apprentissages et du développement des compétences et capacités des jeunes qu'un simple travail sur les représentations ou qu'une transmission d'informations. A ce titre, ils peuvent veiller à :

- **Proposer des immersions accompagnées et des expériences concrètes de stages ou d'emploi** dans lesquelles les jeunes pourront faire les apprentissages nécessaires à l'acquisition des compétences techniques et transversales nécessaires à leur insertion durable future.
- **Développer les dimensions participatives et expérientielles des dispositifs de formation**, de construction de projet professionnel ou de recherche active d'emploi.
- **Permettre aux jeunes les plus éloignés de l'emploi d'accéder à des dispositifs ludiques et participatifs** leur permettant de se confronter à eux-mêmes, aux autres et aux mondes sociaux de l'emploi de façon sécurisée.
- **Intégrer dans tout dispositif les variables subjectives et identitaires des jeunes** en leur proposant des expériences accompagnées leur permettant de développer leur estime d'eux-mêmes, de mieux comprendre les mondes de l'insertion et de l'emploi, de tester et de valider leurs compétences, de mettre en évidence leurs qualités et, in fine, de se construire une identité « fière ».



L'action publique dit aussi permettre :

- Le soutien de dispositifs innovants centrés sur les jeunes les plus éloignés de l'emploi.
- Le développement et la stabilisation des dispositifs innovants qui ont fait leurs preuves avec les jeunes les plus éloignés de l'emploi.
- La mise en place de dispositifs locaux et multi-partenariaux spécifiques à destination des jeunes peu qualifiés.
- La prise en compte de la participation à ce type de dispositifs dans le « parcours d'insertion » et le « plan d'action » de sorte à ce que les jeunes qui y participent soient (pour un temps) exemptés de leurs devoirs de recherche d'emploi et ne courent pas un risque d'exclusion ou de radiation des services publics d'emploi.

## 2.5. Evaluer les dispositifs

### Constats

Qu'il s'agisse d'analyser les contextes, les conditions de mise en œuvre, les contenus ou les effets attendus d'une action ou d'une intervention ex-ante, d'évaluer les processus, la pertinence, la validité ou la cohérence d'un projet en cours de route ou encore de mesurer les impacts d'une mesure afin de tirer les enseignements nécessaires à l'amélioration et à la poursuite de l'action, les organisations sont de plus en plus amenées à évaluer les interventions, les mesures ou les actions qu'elles mettent en œuvre.

Petit à petit, pouvoirs publics et associations prennent conscience de la nécessité de mesurer la valeur, les impacts ou l'efficacité de leurs actions. Par ailleurs, évaluer suppose aujourd'hui de prendre en compte une multitude d'acteurs qui disposent chacun d'une expertise propre en termes d'évaluation.

Dans le champ de l'insertion et des transitions des jeunes, les évaluations produites portent bien souvent davantage sur les « outcomes » (comme le nombre d'inscrits à une formation, le nombre de jeunes ayant participé à une mesure, ou le nombre d'actions entreprises avec tel ou tel public) que sur les « outputs » ou les résultats des actions (en termes de progression des jeunes dans leur trajectoire d'insertion par exemple). Il s'agit d'évaluations portant sur les processus davantage que sur les résultats et qui ne permettent pas d'instruire la qualité, les effets ou les impacts des dispositifs. Par ailleurs, lorsque ce sont bien les résultats qui sont évalués, les évaluations produites ne concernent bien souvent que le nombre de retours à l'emploi ou d'inscriptions à des formations. Ce type d'évaluations ne permet pas de mettre en regard les résultats (le retour à l'emploi par exemple) avec la situation du jeune et son évolution dans le dispositif et, par-là d'instruire la qualité du dispositif ou sa capacité à faire passer un jeune peu qualifié d'une situation d'exclusion à une situation d'inclusion par le développement de compétences ou de capacités. Ce type d'évaluations ne permet pas, non plus, de distinguer les effets liés aux situations et aux positions des jeunes au départ des effets de dispositif. Certains dispositifs ont ainsi de très bons résultats en termes de retour à l'emploi car ils pratiquent une sélection drastique à l'entrée ou font de « l'écémage ».

Les évaluations portant sur le nombre de mises à l'emploi prennent peu en compte le type d'emplois occupés ou la qualité de ces emplois. Une fois le jeune inséré dans l'emploi, il est perdu de vue et risque de nouvelles ruptures dans sa trajectoire sans accompagnement spécifique.

Le mot «évaluation» peut faire peur, surtout lorsqu'on l'imagine comme produite par un expert qui prétendrait disposer de dimensions, critères et indicateurs «clé sur porte» qu'il suffirait d'utiliser pour porter un jugement objectif sur un dispositif. L'évaluation, les acteurs de terrain l'effectuent tous les jours, parfois même sans s'en rendre compte. Ils se demandent s'ils font du bon boulot, tirent des leçons de leurs expériences positives et négatives, imaginent et mettent en œuvre des solutions lorsqu'ils sont confrontés à un problème, font évoluer leurs pratiques et leurs dispositifs en fonction des contextes, des épreuves et des acteurs qu'ils rencontrent, interrogent la qualité de leur travail,...

## Propositions

Afin d'évaluer réellement ce que l'espace transitionnel produit en termes de processus et de résultats, un certain nombre de balises sont nécessaires :

- Plutôt que de construire des évaluations «clé sur porte» dans une logique «top-down», **il est constructif de mettre en œuvre des processus participatifs sur mesure et «bottom-up» impliquant les acteurs clés et les bénéficiaires** dans l'analyse des situations de travail et dans la construction d'orientations stratégiques prenant en compte leurs expertises propres. Il ne s'agit donc pas d'évaluer un dispositif à leur place mais de les impliquer dans un dispositif de co-évaluation participative prenant en compte leur expérience et les effets d'apprentissages issus de la pratique de leurs métiers. Le projet Labojeunes est d'une certaine manière un exemple d'évaluation participative.
- **Les bénéficiaires des mesures et des dispositifs doivent être impliqués dans les évaluations.** Un dispositif efficace est aussi un dispositif perçu par le jeune comme ayant ou ayant eu un effet positif sur sa trajectoire. La perception que le jeune a du dispositif est un bon indicateur de la performance de ce dernier.
- **Les évaluations ne doivent pas se limiter à la participation ou non des jeunes ou au fait qu'ils connaissent des issues positives** (en termes d'accès à l'emploi ou à la formation) à l'issue de leur trajectoire dans le dispositif. L'action publique gagne à se donner les moyens d'évaluer les dispositifs sur base de grilles multicritères de progression vers l'emploi au sens large. Les évaluations doivent pouvoir mesurer la capacitation de l'insertion et des transitions des jeunes et pouvoir donner une réponse à la question suivante: le dispositif a-t-il permis au jeune d'acquérir davantage de pouvoir sur sa situation d'insertion ou de transition vers l'emploi ?
- **A ce titre, une évaluation doit permettre de rendre compte des compétences et capacités acquises lors de la trajectoire dans le dispositif mais aussi l'évolution d'autres critères comme :**
  - L'estime de soi et la confiance en soi
  - La confiance en l'avenir
  - Le rapport à l'emploi et la perception du marché de l'emploi
  - Le rapport aux dispositifs
  - La possibilité de se mettre en projet
  - L'acquisition de compétences (techniques, sociales ou transversales)
  - Le sentiment de pouvoir effectuer des choix librement
  - Le degré et la qualité de l'engagement dans le dispositif
- Les évaluations portant sur le retour à l'emploi doivent prendre en compte la qualité et la durabilité des emplois occupés et le maintien ultérieur du jeune dans une situation de transition positive.



## 2.6. Privilégier le pilotage par les professions plutôt que le pilotage par les procédures

### Constats

La nécessité de gérer des flux de plus en plus importants de demandeurs d'emploi, l'émergence des politiques d'activation et les pratiques de travail en réseau qui s'en sont suivies ont contribué à la construction d'un pilotage de l'action publique par les procédures et par les outils de gestion (notamment informatiques) davantage que par les professions. Si l'utilisation des outils informatisés de gestion devient une nécessité inévitable, force est de constater qu'ils ont été conçus selon des modalités qui ne correspondent pas réellement aux besoins et aux réalités des acteurs et des publics et s'inscrivent peu ou prou dans une problématisation et une vision des enjeux réels de l'espace transitionnel. Ils peuvent ainsi :

- Être sous-utilisés par les acteurs qui n'y voient qu'une contrainte dans l'exercice de leur fonction.
- Être considérés par les acteurs comme obsolètes ou inadaptés.
- Faire l'objet de contournements par les acteurs.
- Contribuer à la scission entre le monde des chercheurs d'emploi, celui des employeurs et celui de la formation.
- Devenir les véritables pilotes invisibles de l'action des professionnels de l'insertion plutôt que des outils au service des professionnels de l'accompagnement ou de la formation.
- Être incapables de rendre compte des réalités des transitions des jeunes.

L'un des enjeux centraux des professions de l'insertion peut se situer dans la définition que l'on donne à ces professions. Cet enjeu cristallise les débats relatifs à l'accompagnement et se structure autour d'une tension centrale pouvant être résumée par la question suivante : Les professions de l'insertion sont-elles des métiers à caractère prudentiel<sup>13</sup> ?

Nous pouvons définir comme profession à pratique prudentielle une profession traitant de réalités dont la complexité (souvent liée à des facteurs humains) ne permet pas une approche mécanique liant une forme de diagnostic à une réponse « automatique » répondant à ce dernier. Observer la dimension prudentielle d'une profession, c'est identifier les moments, moyens, ressorts, ... d'une autonomie professionnelle rendue nécessaire par la complexité des situations, la singularité des cas, ... Les professions à pratique prudentielle impliquent donc une certaine prudence par rapport aux réponses apportées à des situations sociales rencontrées. Ces situations impliquent des inférences (contenu de la prudence) plutôt que des diagnostics et impliquent de devoir faire entrer des situations particulières dans des cas plus généraux par des comparaisons avec d'autres cas rendues possibles par l'expérience des professionnels et l'inscription de leur pratique dans la durée.

À titre d'exemple, en médecine, des diagnostics similaires peuvent entraîner des réponses différentes en fonction, par exemple, du passé médical du patient, de sa sensibilité à certains principes actifs, ... Certains diagnostics ne sont par ailleurs pas univoques et peuvent donner lieu à des interprétations et à des traitements différents en fonction d'hypothèses différentes. Dans les professions à pratiques prudentielles, les professionnels font - en quelque sorte - des paris sur la réalité, prennent en compte des risques et des opportunités, sont amenés à travailler par essai-erreur, prennent en compte une telle pluralité de facteurs qu'il est impossible de les formaliser complètement.

13. Voir : Champy F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, PUF, "Lien social (le)", 2011

Les métiers de l'insertion gagnent à se définir comme prudents. Le règne des procédures réduit considérablement la marge de manœuvre des professionnels, principalement lorsqu'elles ont pour ambition de circonscrire l'entièreté des situations rencontrées à des catégories administratives simplistes sans correspondance avec la complexité des situations des jeunes. L'accompagnement des jeunes peu qualifiés nécessite une approche personnalisée par des professionnels et ne peut se contenter d'une pseudo-individualisation selon quelques catégories relativement standardisées.

Les acteurs évoquent volontiers un « choc » entre les procédures et les réalités de terrain et la contre-productivité de la limitation du travail social aux procédures. Le mythe d'une administration rationnelle ou le mythe technocratique d'objectivation de situations sociologiques complexes pose davantage de problèmes qu'il ne permet de solutions. Il réduit par ailleurs le travail des professionnels à un travail essentiellement techno-administratif réduisant par le même le sens du travail des conseillers et pouvant aboutir à de la souffrance au travail et à des ruptures professionnelles.

## Propositions

Afin de permettre une articulation juste et efficiente entre les outils de gestion et les réalités du terrain, plusieurs pistes peuvent être avancées :

- **Développer la fonction d'accompagnateur** par la voie de la construction d'un véritable métier et d'une culture professionnelle spécifique orientée « coaching ».
- Passer d'un pilotage centré sur les procédures et les outils de gestion à un **pilotage centré sur le développement de capacités professionnelles** dans lequel les outils de gestion sont au service de l'action des professionnels.
- **Construire les outils de gestion à partir des nécessités du terrain** par le biais de processus participatifs permettant l'implication des acteurs dans la définition des besoins.
- **Impliquer l'ensemble des acteurs concernés dans la conception d'outils informatiques** et statistiques permettant au mieux de comprendre et d'agir sur les phénomènes de transition des jeunes.
- **Construire les outils informatiques de travail en réseau** en impliquant l'ensemble des opérateurs et en partant des réalités de terrain.



## 2.7. Créer les conditions d'une co-construction de l'action publique avec l'ensemble des opérateurs, permettre la possibilité de partenariats symétriques et transversaux et privilégier le développement local intégré

### Constats

L'espace transitionnel, qu'on le qualifie de « lasagne », de « labyrinthe », d'« usine à gaz » ou de « patchwork », échoue à remplir sa mission d'insertion des jeunes les moins qualifiés. Cet échec partiel (car certains jeunes finissent par s'insérer) doit une grande partie de son existence à la structuration de l'action publique et aux réalités de l'action politique qui contribuent au développement :

- de logiques relativement verticales de pilotage par les instruments,
- de logiques concurrentielles entre opérateurs pour l'appropriation et la captation des publics et de l'expertise sur ces derniers,
- de manières différentes d'expliquer les phénomènes d'exclusion des jeunes de la sphère productive et de mettre en œuvre des moyens pour y faire face
- de logiques de méfiance entre opérateurs qui, pourtant, partagent le même objectif de mise à l'emploi des jeunes peu qualifiés.

Lorsqu'on met les acteurs de terrain autour d'une table en pratiquant avec eux la méthode d'analyse en groupe, ils font tous le constat du cloisonnement des institutions, de la nécessité d'une coordination améliorée des politiques publiques et de la relative méconnaissance des opérateurs entre eux dans un champ qu'ils jugent eux-mêmes comme extrêmement complexe et peu lisible.

Mais ils font aussi le constat qu'ils peuvent s'écouter, s'entendre et se comprendre, que malgré leurs ancrages institutionnels variés, ils sont confrontés aux mêmes types de problèmes et inventent le même type de solutions pour y faire face. Ils sont aussi les témoins de dispositifs multi-partenariaux qui fonctionnent bien lorsqu'ils s'axent sur des diagnostics partagés entre opérateurs impliqués sur un pied d'égalité, se dotent de finalités et d'objectifs concrets et précis, travaillent sur une base pragmatique axées sur les résultats et évitent les « querelles de clochers ».

Dans un récit appelé « Le choc des cathédrales », une coordinatrice d'un dispositif conjoint entre Bruxelles formation et Actiris mettait particulièrement bien en évidence la difficulté institutionnelle de négocier et de mettre en œuvre un tel dispositif tant le poids des rapports entre ces deux institutions percolait dans le dispositif lui-même. L'un des enjeux particulièrement important dans le champ de l'insertion à Bruxelles réside dans l'articulation entre l'opérateur responsable de la formation et celui responsable de l'emploi mais aussi dans la coordination conjointe de l'ensemble des acteurs.

## Propositions

L'action publique en matière d'insertion des jeunes gagne à se doter des outils et des moyens nécessaires à la co-construction de son action avec l'ensemble des opérateurs, à permettre davantage la mise en œuvre de partenariats symétriques entre les acteurs autour de projets concrets et à être mise en œuvre sur base de filières et/ou de territoires. À ce titre, elle peut veiller à :

- S'inscrire dans la perspective de Jean-Michel Bonvin et Bernard Conter<sup>14</sup> pour une action publique ancrée dans une perspective de capacitation. Ce dernier parle d'Etat situé pour désigner une action publique reposant sur :
  - La participation des acteurs locaux à la définition des politiques publiques.
  - La neutralisation des formes de dépendance financière instaurant des biais inégalitaires pouvant venir affecter ou pervertir la relation contractuelle entre l'Etat et ses partenaires locaux.
  - L'accès égal aux ressources informationnelles et de pouvoir.
  - La possibilité égale ou équitable de peser sur le processus de décision.
  - La définition d'une base informationnelle de l'action publique générale permettant de laisser aux acteurs locaux une marge de manœuvre et d'interprétation importante (respect de l'autonomie des acteurs).
  - La logique de contrat basée sur l'égalité entre partenaires, leur égale imputabilité de responsabilité, la liberté de choix et la capacité de faire respecter les termes du contrat.
- Redéfinir les modalités et les rapports de force selon lesquelles l'action publique se construit pour permettre davantage de transversalité.
- Multiplier les projets multi-partenariaux entre les différents opérateurs sur base de projets concrets et pragmatiques.
- Décloisonner davantage les institutions actives dans l'espace transitionnel.
- Articuler davantage les compétences liées à la formation et celles liées à l'emploi.
- Assurer une cohérence territoriale des actions et outiller davantage les maisons de l'emploi dans une optique de capacitation du travail en réseau des différents opérateurs.
- Assurer une coordination politique renforcée des différents opérateurs par un acteur neutre assurant la traduction des intérêts et des enjeux des uns et des autres.
- Clarifier et définir davantage les prérogatives des acteurs sur base des réalités des transitions des jeunes et non sur base des concurrences entre les institutions.
- Encourager le développement des lieux de rencontre entre les opérateurs.
- Personnaliser les rapports entre les opérateurs.

## Conclusion : vers un travail en réseau et des dispositifs capacitants

L'accompagnement des jeunes peu qualifiés vers l'emploi dans la perspective du développement de capacités implique sans doute une transformation des pratiques professionnelles des acteurs mais nécessite aussi et surtout des modifications importantes à l'échelle des dispositifs et de leurs articulations. La capacitation des jeunes passe donc par la capacitation de l'action publique.

Qu'il s'agisse de construire des dispositifs qui font sens pour les jeunes, d'assurer les conditions d'une reconnaissance réciproque entre jeunes et professionnels en sortant d'une « clinique du soupçon », de

14. Voir : Bonvin J.-M. et Conter B., *Les politiques locales de l'emploi, reflet des nouvelles logiques d'interventions publiques*, Communication au colloque : « État et régulation sociale : comment penser la cohérence de l'intervention publique ? », Paris, 11, 12 et 13 septembre 2006.



connecter les dispositifs à l'emploi, de favoriser les dispositifs axés sur l'acquisition de compétences par l'expérience, de permettre l'évaluation des dispositifs sur base de critères pertinents construits à partir des pratiques, de privilégier la professionnalisation des acteurs de l'insertion plutôt que la multiplication des procédures ou de tendre à une co-construction de l'action publique et des dispositifs sur base de projets concrets en privilégiant le développement local intégré, nous avons voulu, par les différentes propositions contenues dans la deuxième partie de ce guide, poser les jalons ou les balises de la construction et de la mise en œuvre d'une action publique qui soit à la fois juste et efficace: juste car elle prend en compte les situations et expertises des jeunes et des professionnels dans une optique de capacitation, efficace car elle permet la sécurisation des parcours, l'évitement des phénomènes d'exclusion et l'insertion durable dans l'emploi.

La réalisation concrète des différentes propositions d'action pour transformer le « labyrinthe » en « tremplin » sera sans doute laborieuse et nécessitera beaucoup de courage politique mais la possibilité d'une garantie pour la jeunesse nous semble être à ce prix.

### 3. Conclusion générale : Recoudre les fils du patchwork, reconnecter les acteurs,...

Si l'ensemble des acteurs de l'espace transitionnel partagent le même objectif (permettre au jeune de s'insérer durablement dans l'emploi) de nombreux freins et obstacles empêchent la réalisation de cet objectif, transformant, pour les jeunes les moins bien armés et les plus faiblement qualifiés, le tremplin en labyrinthe, que ces freins soient liés au fonctionnement du marché de l'emploi, au système d'enseignement, à la structuration, à l'organisation et aux articulations des acteurs de la formation, de l'insertion et de l'emploi, aux situations difficiles des jeunes ou aux difficultés pour les professionnels de les « accrocher ».

L'objectif du projet Labojeunes est exactement le même que celui des acteurs (capaciter les jeunes pour qu'ils puissent s'insérer durablement) à ceci près qu'il se situe dans une démarche de production collective de connaissance visant à mettre en évidence les freins, obstacles, menaces, problèmes,... et les facilitateurs, opportunités, leviers, pratiques intéressantes,... en vue de permettre les transformations et aménagements nécessaires pour transformer le labyrinthe en tremplin.

Dans ce guide, il s'est agi de développer des constats, outils et propositions destinés à permettre à chaque jeune d'avoir la garantie de pouvoir être correctement formé, accompagné et préparé pour l'emploi, à faire en sorte que chaque jeune puisse éviter de se perdre dans les méandres de l'espace transitionnel et obtenir la possibilité de vivre des transitions sécurisées et sans ruptures tout en se construisant une trajectoire et une identité positives.

Dans la première partie de ce guide dédié essentiellement à tous les professionnels qui accompagnent les jeunes de près ou de loin, dans différents organismes, institutions et services, il s'est agi de proposer les bases d'une posture professionnelle spécifique.

Cette partie peut être considérée comme un jalon important dans la possibilité d'une professionnalisation des accompagnateurs moins par les procédures à respecter qui sont souvent bien éloignées des réalités des jeunes que par la constitution progressive d'un métier à caractère prudentiel<sup>15</sup> reposant sur une mise en commun par les professionnels de ce que leur enseignent les différentes situations qu'ils ont à traiter en tant que professionnels lorsqu'ils travaillent avec les jeunes (que ce soit en terme d'analyse de situations ou d'actions à mener). Il est à ce titre important, en référence au case management, que se développe progressivement une casuistique des situations des jeunes et des modalités selon lesquelles les praticiens de l'accompagnement peuvent y répondre. Cette casuistique ne doit pas provenir du haut mais être inventée et collectivisée par le bas sur base de situations concrètes.

15. Voir: Champy F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, PUF, «Lien social (le)», 2011



Ce guide n'a pas la prétention d'être un guide intégral de l'accompagnement mais davantage une petite porte entrouverte vers la possibilité d'un accompagnement juste sur le plan éthique et efficace sur le plan pratique. Une de ses grandes faiblesses est de s'adresser (dans la première partie) davantage aux accompagnateurs qu'aux coordinateurs, managers, directeurs,... Il va de soi que la possibilité de se diriger vers le type d'accompagnement proposé dans le guide nécessitera des aménagements institutionnels et organisationnels ainsi que des pratiques de management qui encouragent largement l'analyse de cas, la réflexion sur les pratiques, la mise en commun des apprentissages et enseignements issus de la pratique, la possibilité d'émergence de pratiques originales et innovantes, la formation des accompagnateurs,... Le manager n'est alors plus seulement le garant du respect des procédures mais l'insuffleur de dynamiques d'apprentissages collectifs, ce qui existe par ailleurs déjà dans de nombreux dispositifs. La professionnalisation des acteurs nécessitera une formation continue et une mise à jour régulière des bases informationnelles sur les différents mondes de l'emploi.

Il est par ailleurs difficile d'envisager un tel accompagnement si les accompagnateurs sont à la fois une partie qui avance et chemine aux côtés du jeune et un juge qui évalue le respect des devoirs en vue de l'obtention du droit à des ressources financières. Outre une clarification des rôles entre le contrôle et l'accompagnement, il semble ici utile de préconiser l'existence d'un lieu neutre où les jeunes puissent être accompagnés par un référent unique. Si la plupart des acteurs (y compris institutionnels) semblent d'accord sur la perspective que chaque jeune puisse s'appuyer sur un référent unique, personne ne semble prêt à désigner l'un des grands acteurs existants pour prétendre à ce rôle. La création et l'institutionnalisation d'un centre où les jeunes puissent trouver ces référents et bénéficier d'un accompagnement capacitant en dehors du contrôle de l'accès à des ressources financières est une perspective intéressante.

L'une des autres faiblesses de ce guide est de ne s'adresser que de manière réduite ou indirecte au monde de l'enseignement, l'une des plus importantes parties prenantes de l'espace transitionnel, et donc aux enjeux liés aux inégalités scolaires, aux phénomènes de ségrégation et de relégation, aux enjeux liés à l'orientation ou à la connexion des mondes scolaires aux mondes de l'emploi.

La construction d'outils pour les directeurs, coordinateurs, managers ou pour le monde scolaire peut constituer une piste intéressante pour un travail ultérieur.

Tout le travail de recherche mené par le collectif «Labojeunes» durant ces deux années contribue à mettre en évidence d'une part, les facteurs d'échec, les difficultés, les faiblesses ou les manques de l'action publique et, d'autre part, de mettre en évidence ses forces, ses facteurs de succès et ses leviers. Parmi les faiblesses mises en évidence se situe l'idée d'une déconnexion. Une déconnexion des jeunes avec eux-mêmes, avec la société et les dispositifs, une déconnexion des dispositifs entre eux, une déconnexion des acteurs de l'insertion avec les mondes de l'emploi, une déconnexion des mondes de la formation avec ceux de l'emploi,...

Si ne parler que de déconnexion est caricatural (car de nombreux dispositifs et mesures assurent des connexions réelles et ont des résultats probants en matière d'insertion), l'idée de déconnexion ou de rupture (à la fois dans les trajectoires des jeunes et dans la structuration de l'espace transitionnel) nous permet ici de mettre en évidence la perspective centrale de connexion. Qu'il s'agisse de connecter des acteurs déconnectés ou d'améliorer la qualité des connexions, de personnaliser les connexions,... les différents niveaux de l'action publique (professionnels, dispositifs, réseau) ou «mondes sociaux de l'insertion», gagnent à repenser leur connexions dans un souci d'efficacité, de justice et de qualité pour l'ensemble des jeunes peu qualifiés. Nous espérons que ce guide aura permis d'alimenter cette réflexion.

La garantie pour la jeunesse de l'Union européenne nous semble constituer une opportunité de taille pour reconfigurer le travail en réseau des différents opérateurs et permettre à chaque jeune de disposer de la garantie d'une trajectoire sécurisée vers l'emploi. Nous pouvons espérer que la mise en œuvre de cette garantie prenne en compte les différents enseignements de ce guide et permette à chaque jeune de disposer d'un accompagnement de qualité vers l'emploi. Ceci nécessite d'aller au-delà du matching et des processus de sélection qui contribuent à la relégation des jeunes les moins employables pour réaliser un réel accompagnement personnalisé de chaque jeune vers l'emploi.

Ce guide est certainement un travail incomplet et inachevé. Ni un travail scientifique, ni un guide complètement pratique, il est d'abord le travail réflexif d'un chercheur engagé au service de la réflexivité des acteurs. Plus d'une dizaine d'acteurs de terrain - que nous remercions ici chaleureusement - l'ont lu avec intérêt avant sa diffusion et y ont trouvé une ressource intéressante et inédite pour penser leurs pratiques et leur cadre de travail. C'est bien là son objet et nous espérons qu'il sera utile à tous ceux qui partagent l'objectif de permettre à chaque jeune de trouver une place dans la société.



