***« T’AS VU MES COMPÉTENCES ? »***

**L’insertion par l’activité économique favorise des compétences d’humanité nécessaires aux territoires.**

L’insertion par l’activité économique traverse des moments complexes, marquée par les soubresauts économiques, l’augmentation des publics exclus et sans emploi, la baisse des moyens des collectivités, la représentation que nombre d’élus et citoyens se font de ce secteur.

En réalité, l’image de « tiers secteur », de lutte contre l’exclusion, de fragilité économique cache des trésors d’énergie et des compétences insoupçonnées, non reconnues.

Peut être que tout le drame des personnes exclues du travail (comme du secteur de l’insertion par l’activité économique) est là : le secteur économique dominant et la représentation de l’entreprise avec un grand E, défendue par le discours ambiant hypervalorisant les startups et les reines du CAC 40, cachent, occultent des organisations et compétences pourtant véritables perles du développement économique local et, mieux encore, du vivre ensemble à l’échelle des territoires. Qu’est-ce que des personnes « sans travail » peuvent nous dire, justement, du travail ? Comment utiliser leurs regards pour s’interroger, remettre en cause des pensées uniques écrasantes sur le travail ?

***Le département de l’Isère, territoire actif en recherche.***

Les territoires et les acteurs de l’insertion en Isère sont un bon exemple du « bouillonnement » du secteur de l’IAE (insertion par l’activité économique). L’IAE y regroupe près de 65 entreprises, associations, chantiers d’insertion. Une cinquantaine d’entre elles ont fondé Territoires Insertion 38 (TI38), véritable fédération iséroise des acteurs de l’insertion qui associe à ses activités des autorités locales et partenaires comme la Métro de Grenoble, la Région Auvergne-Rhône Alpes, des opérateurs économiques locaux de poids. Le réseau de TI38 emploie près de 5 000 personnes à qui les structures de l’Insertion par l’activité économique (SIAE) donnent une seconde chance. A l’échelle d’un département comme l’Isère, le réseau de Territoires Insertion 38 a donc du poids.

Dans ce réseau professionnel, et depuis de longues années, les Chargés d’insertion, les Encadrants techniques, les Directeurs, les bénévoles et administrateurs pestent, à juste titre contre les représentations que le grand public colle sur le dos des personnes exclues du travail : « sans emploi » est assimilé à « sans compétence », « exclu du travail » rime souvent avec « incapacité à agir, passivité, asociabilité…etc »

Au printemps 2017, les structures de l’insertion membre de TI 38 ont donc engagé une réflexion au sein de leur réseau dans l’optique d’**analyser et valoriser les compétences non reconnues des personnes en insertion**. Est-ce que oui ou non, les personnes exclues sont exclues du fait de leur manque de compétences professionnelles ? Les agents, bénévoles et salariés, qui animent ces structures partaient d’une conviction qu’ils souhaitaient vérifier : les personnes exclues à qui elles redonnent une chance montrent tous les jours qu’elles ont des compétences….. mais ce n’est pas forcément celles que valorise le système économique aujourd’hui.

Il en va aussi de l’efficacité même des entreprises de l’insertion et de leur promotion territoriale : On a une forte tendance, dans notre société, à appréhender les identités professionnelles et sociales des publics en insertion (et/ou personnes en situation handicapante) en comptabilisant les moins (moins d’aisance relationnelle, moins de compétences techniques, moins de qualifications....) et en les décrivant comme des publics amputés de quelque chose, des publics amoindris : sans emploi, sans réseau social, sans compétences… Ceci est dramatiquement réducteur et très contreproductif : comment redonner confiance en elles à des personnes si on insiste sur leurs difficultés, les freins et handicaps qui les touchent, comme manière de les décrire, les nommer, les caractériser ? Pourquoi refuser de voir les atouts et les compétences cachées de ces personnes ?

Les mécanismes de la comparaison sociale sont là dominants et dévastateurs[[1]](#footnote-1), et nous avons désormais l’obligation, pour les mettre à jour et les combattre, d’en comprendre les ressorts en détail.

Pour inverser la vapeur et faciliter le travail des SIAE, du Service Public de l’Emploi et de toutes les institutions qui favorisent les logiques d’insertion sociale et professionnelles par le travail, il semble important de mettre en lumière les compétences cachées, non exprimées, non reconnues des personnes. Cela permet de s’appuyer dessus, de créer de la confiance en soi, de reconnaitre les qualités avant les défauts et de, ainsi, *«donner des ailes aux personnes en insertion ».*

La pédagogie de la réussite et la valorisation sont des facteurs d’apprentissage puissants largement reconnus et démontrés tant en matière de pédagogie que dans le champ de la psychosociologie[[2]](#footnote-2). Il est donc logique qu’il en soit de même en matière d’insertion sociale et professionnelle tant celle-ci est proche des dynamiques d’apprentissage. Des pédagogues et psychologues et spécialistes des sciences cognitives expriment même l’idée que la valorisation et la reconnaissance sont les facteurs les plus importants parmi ceux qui autorisent les apprentissages. Pouvons-nous faire l’hypothèse que si ces facteurs d’apprentissage sont importants, sur le plan personnel, pour les personnes « en insertion » ....ils le sont aussi, en conséquence, sur le plan collectif, c’est à dire pour les entreprises et pour les territoires sur lesquels elles vivent : ces personnes « en insertion » constituent, par nature et sans contestation, une partie réelle et entière des « ressources humaines » locales.

***« T’as vu mes compétences ? » : une démarche de recherche-action-valorisation de terrain en Isère.***

Pour mieux comprendre les ressorts des processus de non valorisation, non reconnaissance des compétences des personnes en insertion, TI38 a lancé une démarche de recherche-action modeste, simple en allant interroger les personnes « en insertion » et les responsables des entreprises, sur le terrain, en diversifiant les territoires et les structures. Prendre le temps d’écouter pour simplement mieux comprendre. Et donner de la visibilité à l’invisible, au caché, au modeste et à ce que certains acteurs sociaux et philosophes engagés ont nommé « la communauté des ébranlés [[3]](#footnote-3)».

Les rencontres ont eu plusieurs formes :rencontre entre élus, techniciens des collectivités locales et personnels des SIAE, mobilisation d’un groupe de jeunes en insertion, entretiens avec des personnes en insertion et des chargés d’insertion (une douzaine d’entretiens auprès d’une trentaine de personnes en tout dans 4 SIAE d’activités, de statut et de taille différents). Les questionnements portaient sur les compétences méritant d’être mieux reconnues des hommes et des femmes ainsi que celles que les territoires ont intérêt à valoriser pour bien fonctionner.

**Compétences et courage : La compétence de l’arrosoir ... ou l’arroseur arrosé ?**

Avant d’aborder dans le détail les conclusions de la recherche-action, en guise d’introduction, nous pouvons faire état d’une anecdote rapportée par une personne « en insertion »[[4]](#footnote-4):

*« J’avais postulé en cuisine, sur Grenoble. La DRH me demande  « vous avez de l’expérience ? ». Quitte à perdre le poste je lui ai dit « vous cherchez quelqu’un de jeune qui a de l’expérience, c’est pas possible !! Soit on prend un jeune à qui on montre une carotte pour le faire avancer, ou en prend une personne qui est plus vieille et qui a de l’expérience ! ». Elle m’a dit de ne pas parler sur ce ton sinon l’entretien allait se terminer. J’ai dit alors « Mais Madame, il est déjà fini », et je suis parti ».*

Entre autres avantages, cette anecdote a l’intérêt de montrer combien l’évaluation des compétences n’est sûrement pas réservée au cadre (DRH recruteur en l’occurrence) : la personne « en insertion » a bien évalué avec beaucoup de bon sens l’incompétence de la fonction de recruteur, coincé dans un paradoxe qu’elle ne sait pas gérer ou dans la contradiction qu’elle entretient pour garder toujours la possibilité d’argumenter dans un sens ou l’autre afin de justifier de manière (non explicite) un motif de rejet de la candidature. Au final, ce n’est plus le DRH qui choisit un collaborateur, mais un candidat qui choisit son DRH et son entreprise. .... La loyauté et la rigueur intellectuelle apparaissent bien là comme des compétences importantes, pleinement utilisées par le candidat. Le candidat n’a pas été retenu : ces compétences sont en effet rarement reconnues à leur pleine valeur !...

D’autres compétences (ou habiletés, qualités) apparaissent en substrat : En premier lieu, le courage manque au DRH. Il joue sur la contradiction au lieu d’être clair sur ses intentions et explicite vis à vis des candidats. En face, le candidat, lui, fait preuve de courage en quittant l’entretien (avec un certain panache). Par ailleurs, la capacité à se taire ou à dire les choses habilement aurait bien servi à la personne « en insertion ». Cette compétence lui a manqué. Elle nécessite une compétence conceptuelle et de communication fine relevant d’un patrimoine intellectuel nourri et exercé que la personne ne possédait sûrement pas tant cela ne s’apprend pas sur les bans de l’école ou dans la rue... Et au delà, ce patrimoine intellectuel, pour être efficace, à ce moment précis, devait être désaffecté, de surcroit, de l’éventuelle charge émotive que la personne « en insertion » a pu exprimé, agacée, contrariée, peut être blessée par le jeu que lui imposaient ce DRH et cette forme d’entretien biaisé. La gestion de ses émotions n’est pas la compétence la plus simple à mettre en oeuvre !

Loyauté, rigueur intellectuelle, courage, capacité à être dans la critique positive, gestion des émotions... est-ce que l’on voit souvent ces compétences étalées dans les CV ? Cela renvoie au « savoir-être » et aux « compétences d’humanité[[5]](#footnote-5) » évoquées ci dessous. Mais avant, il est intéressant d’observer comment les personnes « en insertion » parlent de leurs compétences.

***Des activités dévalorisées mais pas forcément jugées dévalorisantes pour soi.***

Au delà de l’anecdote, il est frappant de constater que les personnes en insertion parlent spontanément de leur activité en regrettant amèrement la manière dont la société les dévalorise, dont leur situation est considérée en négatif.

*«  moi, quand je dis que je suis en insertion, on ne me croit pas : on croit que je sors de prison » - « quand on dit qu’on travaille pour (la SIAE XX), on est tout de suite moins que rien »*

*« j’étais choqué car une personne pensait que, ici, les femmes qui travaillaient étaient attardées »*

*«  si on est handicapé, c’est comme si on avait la peste. Mais quand on dit que l’entreprise peut avoir une prime, alors, ils ont un grand sourire : j’ai un statut à double tranchant »*

*« Il faudrait que les DRH reconnaissent comme c’est compliqué pour nous. Ils se permettent de nous prendre de haut »*

Et v’lan, on part de loin, de très loin. Pour autant, assez paradoxalement, les personnes « en insertion » savent qu’elles ne valent pas rien, qu’elles ont des compétences. C’est le regard des autres, la place où on les « colle », ce que l’on pense d’eux, qui est blessant. Cela s’exprime aussi, dans un deuxième temps, quand elles sont invitées à parler de leur travail au quotidien. A ce moment là, les expressions fusent pour exprimer des savoirs faires techniques et, surtout, des capacités personnelles.

*(des personnes assumant des remplacements d’ATSEM en école maternelle) : «  Pour moi, c’est inné, c’est l’instinct, ca va très très bien avec les enfants » - «  on est parachutée à la dernière minute dans une école, il faut être opérationnel immédiatement, nous savons nous adapter » - « Beaucoup d’ATSEM sont en dépression alors qu’il faut être fort psychologiquement, savoir supporter les enfants (...). Nous on n’a pas besoin de crier, on apporte un plus. Avec tout ce que nous innovons, on est reconnu (...) »...*

*( des personnes intervenant chez des particuliers pour des prestations de jardinage, entretien espaces verts) :« je suis à l’écoute de mes clients pour savoir ce que les gens veulent. Il faut aussi créer du lien. Moi, j’aime bien parler. Quand j’arrive, j’analyse mon client, je regarde la personne, comment elle vit, si elle veut s’ouvrir à moi. Mais je reste professionnel, je veux pas être ami, je veux garder des distances »*

*(avis partagé par plusieurs salariés en insertion) : «  si vous savez ce que vous valez, ne vous faites pas de souci. Si vous savez ce que vous faites, il faut laisser parler ceux qui t’en veulent. (la SIAE XX) nous fait confiance, nous rassure. Et si pas de retour de sa part, c’est que cela va bien »*

On voit combien l’assurance est un atout majeur. La confiance donnée également, en conséquence[[6]](#footnote-6).

***La non reconnaissance de compétences réduit l’expression du potentiel des personnes « en insertion ».***

Les personnes « en insertion » disposent de compétences réelles qu’elles n’arrivent pas à valoriser à la hauteur de leur importance. Il s’ensuit de la part de l’employeur ou du recruteur, une forte dégradation de la perception qu’il peut avoir de « l’employabilité » du candidat, futur salarié ou salarié en poste. La difficulté de la personne en insertion tient à plusieurs facteurs :

Il existe fréquemment un manque de perception, par les personnes en insertion, des compétences attendues par l’employeur ou le recruteur que les personnes ne jugent pas, du coup, nécessaire de valoriser. Ceci est très marquant pour les compétences « de base », les plus évidentes qui seraient tellement « naturelles » qu’il n’est pas pensable ou raisonnable d’annoncer. Par exemple : la rigueur, la ponctualité, l’hygiène, la maitrise d’une langue maternelle rare.... et encore plus fortement les compétences liées au « savoir-être » qui ne se distinguent pas de celles nécessaires à la vie privée, au vivre-ensemble, à la sociabilité comme l’ouverture aux autres, l’écoute, la bienveillance, la tolérance, l’honnêteté... Ces compétences sont gommées, effacées, dévalorisées parce que, aux yeux des personnes en insertion, elles n’ont pas de valeur forte : elles paraissent trop courantes ou naturelles ou trop prégnantes, trop évidentes. Les compétences d’une femme au foyer, par exemple sont plutôt perçues négativement et tues alors qu’elles pourraient amplement être valorisées.

Facteur aggravant, ces compétences sont particulièrement difficiles à démontrer : il ne sert à rien de déclamer sa ponctualité, son ouverture, sa tolérance !! Ce sont des compétences qu’il faut exprimer, « faire passer », démontrer, « donner à voir » de manière subtile, en prenant des exemples, en développant des idées de manière calculée, bref en maitrisant la communication interpersonnelle, ce qui n’a rien d’évident. Une formule classique est utilisée pour énoncer cet écueil, tant par les recruteurs que les chargés d’insertion, en parlant de la personne en insertion : « elle n’a pas les codes ». ...On peut noter, à ce propos, une grande confusion sur la question des codes : les recruteurs et, dans une moindre mesure les chargés d’insertion, ne font ils pas l’erreur de confondre les codes de la communication et les codes de bonne conduite. En d’autres termes, ce n’est pas parce que je parle maladroitement que je ne sais pas conduire (pour prendre une métaphore concernant la mobilité... ) ou bien me conduire vis à vis des autres, dans la vie... Les termes de la communication sont donc souvent un facteur majeur de dépréciation des critères d’évaluation des compétences (en matière de recrutement comme dans le reste de la vie du reste).

Par ailleurs, la manière dont on apprend à rédiger un C.V fait totalement abstraction de cette dimension humaine. Un CV valorise essentiellement les compétences techniques, les savoir-faire et les itinéraires (surtout, « montrez qu’il n’y a pas de trous dans votre CV » !). Les valeurs humaines pourraient être exprimées dans un CV de manière habile telle qu’un recruteur aurait vite fait de percevoir, analyser. Mais la technique actuelle du CV est de dire « ce que j’ai fait, tout ce que j’ai fait » mais pas de dire « comment je l’ai fait, avec quelle démarche, quelle attitude, quelles qualités humaines ». Cela dit, le passage à l’écrit n’est sûrement pas le plus simple.... !

Enfin, quand les CV sont travaillés avec les chargés d’insertion, il est parfois difficile pour ces derniers d’intégrer des compétences que les personnes « en insertion » gomment. Pour que le CV soit pertinent, il faut en effet que la personne puisse parler de son contenu. Mettre des éléments que la personne « en insertion » a du mal à évoquer pourrait, à l’inverse, fragiliser le candidat pris en défaut de pouvoir/vouloir en parler. Ainsi, pour les étrangers, par exemple, souvent *« les CV commencent ici, tout ce qui a été fait au pays n’est pas reconnu comme des compétences à valoriser »*

Il existe également un facteur lié aux complexes que les personnes en insertion développent fréquemment. Complexe d’infériorité face au recruteur, à l’employeur, au chef, à la personne ayant suivie des études supérieures, au cadre qui s’exprime bien *« comme dans le poste, alors que moi je ne sais pas parler la France ».*

Les marqueurs sociaux et les processus de comparaison sociale jouent à fond. Et les personnes en insertion se retranchent vite dans une forme d’inhibition et/ou d’auto-dévalorisation. *« Cela ne sert à rien que je dise que je sais parler et écrire le chinois (*ou l’arabe ou que j’ai été infirmière diplômée dans mon pays d’origine...*.), cela ne peut pas intéresser mon interlocuteur. Et puis de toute manière cela ne servira à rien pour le type d’emplois pour lesquels j’ai peut-être une chance, ici et maintenant ».* Il y a dans cette dévalorisation une question concernant l’estime de soi : cette dernière est vite amputée par une blessure narcissique engendrée par un sentiment de dévalorisation. Et si cette blessure se répète (ou que le traumatisme est particulièrement lourd), sans phénomène de résilience profond, elle va « raboter », attaquer progressivement le capital d’estime de soi. Or l’estime de soi est le premier facteur qui alimente la confiance en soi et l’assurance personnelle. Un cercle vicieux s’installe très vite : je me dévalorise (et/ou suis dévalorisé.e socialement) et mon estime de moi est attaquée. Ce faisant, je perd encore plus d’assurance et de confiance et je trouve là une nouvelle raison de me dévaloriser.... La spirale négative est enclenchée !

Les personnes en insertion évoquent cela sous forme négative : *« je suis en colère quand je vois que les personnes en insertion sont considérées comme des gens qui sortent de prison, on dirait qu’on est des moins que rien »*, *« ces types d’emploi ce n’est pas pour moi. De toute manière, aujourd’hui, je ne peux que faire un travail de ménage ou de service, je ne peux pas faire autre chose »*

Mais elles expriment aussi ce manque d’assurance sous forme réactive et plutôt positive, manière d’exprimer une forme de conscience de cette spirale négative et une volonté de s’en tenir à l’écart. Mais le fil du rasoir est là, tout en ambivalence.... *« Faut pas se laisser aller, hein ! », «  y’a des gens découragés par la vie, beaucoup de gens pensent cela, mais ici, l’insertion, c’est l’apprentissage», ...*

***De l’efficacité des SIAE concernant la confiance et l’assurance.***

A l’heure où les contrats aidés sont pointés du doigt et jugés inefficaces (sans justification et arguments précis), il est intéressant de mesurer en quoi les SIAE et les contrats aidés permettent de « reprendre pied », se rassurer, rebondir...

 *«  Le travail nous redonne confiance »,*

*«  Avant je disais que je ne sers à rien, mes enfants étaient partis. Maintenant, je suis contente, le soir, je me dis que j’ai fait quelque chose »,*

*«  Avec mon divorce, j’étais tombée, mais maintenant je sais que je peux avoir un travail, c’est moi, ça ! Le jardin, le travail a permis de libérer ma haine après mon divorce »*

*«  Il y a des choses dans l’insertion, c’est pour la recherche de l’expérience, c’est la découverte, c’est préparatoire, ca me donne la force. Il y a des choses dans le diplôme, c’est un choix vers là où on veut aller.... mais pour la formation, je n’ai pas encore les portes ouvertes ».*

Le dernier témoignage exprime en outre, la différence vécue entre l’insertion et la formation. Avant de savoir vers où aller sur le plan professionnel, il faut être ancré dans l’expérience, être préparé.... peut-être en somme avoir vécu, mieux savoir d’où l’on vient, ce que l’on vaut (même si cela restera toujours subjectif). L’expression laisse entendre explicitement que l’insertion est avant la formation, qu’elle est même ce qui permettra d’ouvrir les portes de la formation.

En matière de compétences, deux remarques :

* L’insertion vient donc en amont de la qualification. On ne peut pas se qualifier, se former, si on n’est pas inséré (ce qui est une évidence en psychopédagogie...). L’insertion conditionne donc l’acquisition de compétences qualifiantes. On peut penser que l’enjeu réside surtout dans le fait d’exister, d’avoir un statut, quelque soit le métier et non dans l’exercice pratique d’une compétence qui ouvrirait à une formation dans cette compétence. D’ailleurs, les personnes « en insertion » naviguent beaucoup entre les métiers. *« au début, je n’étais pas contente car je ne connaissais rien au jardin, c’était inconnu pour moi. J’ai eu peur le premier jour », « moi j’ai une formation en restauration, et ici, je travaille dans les jardins », « j’étais infirmière diplômée dans mon pays et je me retrouve en insertion, en cuisine »...*
* La capacité à s’orienter est une compétence importante. Surtout quand un accident de la vie déstabilise, mot à mot, fait perdre les repères. L’urgence est alors de pouvoir poser ses valises, remettre le pied à l’étrier, se remettre en marche, un pied devant l’autre.... Les expressions populaires expriment bien cette nécessité d’être dans le faire[[7]](#footnote-7) , dans le corps physique.... pour pouvoir ensuite venir à des dimensions plus intellectuelles, conceptuelles, techniques.

***La dévalorisation et l’exil comme toile de fond pénalisante mais moyen paradoxal de se forger une compétence miracle (mais niée) de « rebond »***

Les parcours personnels sont difficiles et l’on se retrouve en insertion après des accidents ou des galères : parcours migratoires où les personnes ont beaucoup perdu, y compris leur identité professionnelle initiale, décrochage scolaire, grossesse et suspension de la vie professionnelle, divorce.... A un moment, la vie bascule, l’éloignement du travail se creuse vite.

Mais ces personnes ont l’énergie de repartir à zéro, de se lancer dans un nouveau secteur, de s’adapter à un nouveau pays, de comprendre au moins partiellement ses nouvelles règles, de se projeter dans une nouvelle organisation , de ré-inventer le quotidien.

Bien sûr, cela ne se passe pas forcément en douceur et facilement. Mais il y a dans ces parcours d’insertion des « challenges » formidables qu’il faut reconnaitre, valoriser. Ce faisant, les personnes engagées sur ces parcours, avec toutes les difficultés qui les assaillent, font preuve d’une sacrée compétence « à rebondir » : persévérance et capacité à ne pas se décourager, à supporter l’exil et parfois l’humiliation, capacité d’auto-résilience, engagement personnel, acceptation des situations désagréables, capacité à se projeter, capacité à reconstruire,... Qui ne se fait pas aider dans de telles configurations ? Les chambres consulaires, les centres de gestion et autres intervenants comptables, experts ou extracomptables, et encore les Tribunaux de commerce appuient, soutiennent, accompagnent bien les chefs d’entreprises en difficulté... Les coach, les conseils en stratégie et en gestion, les avocats d’affaires, les membres des Conseils d’Administration ou de Surveillance sont là également pour aider les entreprises à se reconvertir, se ré-orienter... Pour toutes ces professions, chefs d’entreprise en difficulté compris, on parle de compétence et même d’expertise.

Il serait donc normal et logique que les « compétences/capacités à rebondir » dont font preuve les personnes « en insertion » soient tout autant valorisées. Ou alors avouons le deux poids-deux mesures !

On peut même se poser la question. Qu’est ce qui, humainement, est le plus dur :

* prendre et assumer des décisions, seul, avec de très faibles marges de manoeuvre, sur le fil du rasoir, pouvant aller jusqu’à un enjeu individuel proche de l’alternative entre la vie et la mort (cas des personnes en insertion) ?
* ou prendre et assumer des décisions, entourés de conseils et d’administrateurs, sans enjeu de vie ou de mort[[8]](#footnote-8), en ayant préalablement assuré ses arrières, construits des réserves, garantissant aux personnes, même en cas d’échec, d’échapper à la précarité individuelle (cas des chefs d’entreprises) ?

La prise de risque, cette sacro-sainte « valeur » de l’économie moderne, compétence par excellence du chef d’entreprise, galvanisé sur le piédestal de l’esprit d’entreprise, est à réévaluer à l’aulne de ces nouveaux critères. Il n’est pas dit que la prise de risque individuelle de la personne en insertion soit moins grande, au contraire, que celle du chef d’entreprise bardé d’assurances !

Dans le même sens, toute proportion gardée, l’effort fourni par les personnes en insertion (charge mentale, investissement personnel, coût financier) pour opérer leurs « reconversions » et rebondir est sûrement plus important que celui qu’un cadre ou enfant de cadre réalise pour changer de boite, d’emploi ou modifier son parcours de carrière.

Bref, pour valoriser l’insertion et les personnes « en insertion », il est urgent de reconnaitre et montrer en exemple les capacités à rebondir, réelle compétence, des salariés du secteur.

***Critique du vocabulaire courant, moyen rampant de domination sociale.***

Sur le sujet de la capacité de rebond, une observation complémentaire concerne le vocabulaire qui s’avère une fois encore complice d’une lutte acharnée entre catégories sociales. Le terme de « challenges », employé ci dessus à dessein, est plutôt réservé, dans le langage courant et économique, aux cadres et aux start up... alors que pour les personnes en insertion on parlera de « réussir sa sortie du dispositif » ou de « consolidation ». Le terme de « reconversion professionnelle » est également peu/pas utilisé pour l’insertion alors qu’il s’agit bien d’une telle démarche pour la quasi totalité des personnes : le terme est il trop noble au point qu’on le réserve aux personnes mieux installées dans la vie ? Enfin, le manque de « mobilité professionnelle » des salariés est constamment relevé par les analystes en économie ou sociologie (à tort ou à raison) comme une tare française : or là, justement, le secteur de l’insertion est constitué d’une masse de personnes qui font réellement un acte de mobilité professionnelle, peut être compliqué, mais réel. Pourquoi la société se refuse de le reconnaître?

Le vocabulaire sert la construction des représentations et de la pensée. Nous devons donc choisir les mots pour déconstruire des représentations et décrire plus objectivement les réalités[[9]](#footnote-9). En modifiant les termes que nous utilisons couramment, nous pourrions renverser les représentations et ériger le secteur de l’insertion par l’économique comme le premier secteur de mobilité professionnelle que les autres branches économiques pourraient prendre en exemple (au moins partiel !). C’est osé, mais pourquoi pas ?

L’exclamation partagée par les responsables de structures d’insertion durant une réunion de travail sur le thème des compétences, est de ce point de vue drôlement explicite : « *nous, dans nos entreprises, les meilleurs salariés, en fait, on les vire, on s’en sépare*! ». L’enjeu étant bien sûr de favoriser la transition de ces salariés vers le secteur des entreprises classiques (autres que l’insertion). Cette expression exprime bien, au fond, le fonctionnement du secteur des entreprises d’insertion : « être pour chacun un point de départ »...contrairement à la conception néolibérale qui fait de l’entreprise, à chaque fois, un instrument de sélection et d’abandon: fidélisation des « meilleurs » et exclusion des « moins bons ».

***Les compétences techniques sont celles dont on parle le plus facilement en public...***

Fort naturellement, les personnes « en insertion », comme toute personne interrogée sur ses compétences, évoquent en premier lieu leurs compétences techniques.

L’identité individuelle doit beaucoup à l’identité professionnelle. Le travail est un facteur de composition de l’identité individuelle majeure. Une des premières choses à laquelle on s’intéresse auprès d’une personne nouvellement rencontrée, c’est son métier, son activité. Cependant, l’activité est toujours décrite par une expression formalisant le caractère technique, le geste du métier. « je suis jardinier » , cela veut dire je fais du jardin, mais ne dit pas comment je fais du jardin (permacole, conventionnel, biodynamique,...). Je suis cuisinier fait allusion à la batterie de cuisine, aux recettes... mais ne dit pas ce que je mets dans mon métier (respect de la nourriture, qualité nutritionnelle, dimension festive, conviviale...etc). La manière dont sont conçues les « fiches métiers » du ROME (répertoire des métiers de Pôle Emploi) est de ce point de vue très éloquente aussi.

Ce travers de la représentation technique des métiers et des capacités ou compétences n’échappe pas aux personnes « en insertion » : *« il faut être agile de ses doigts, il faut désherber vite et bien, faire les paniers »* Pire, des raccourcis sont faits entre les compétences et les produits ou les services rendus : *« je cuisine le chaud, je fais les entrées, je suis en salle »* pour exprimer des compétences en service et cuisine.

Les compétences exprimées spontanément « collent » aux consignes reçues et à la répartition des tâches par les encadrants. Ceci est logique pour décrire son métier rapidement et sans trop d’engagement personnel au début. Mais cela interroge sur la manière de parler des produits et services des SIAE et de travail au sein des SIAE : comment est il possible d’insister sur le comment de la production (les moyens, la qualité, les process sociaux...) plus que sur le produit (la fin) en lui même[[10]](#footnote-10).

***Mais, rapidement, la singularité du travail est présentée au travers de compétences relatives aux savoirs être.***

Très vite ensuite, lorsque des questions suscitent l’expression d’un avis personnel, les personnes « en insertion » déploient des explications fournies sur les compétences relationnelles, conceptuelles, individuelles et collectives nécessaires pour tenir le poste.

Au vu de l’expérience de conduite d’entretiens individuels et collectifs accumulée dans d’autres secteurs, il ne nous semble pas qu’il y ait de différence notable entre un public « en insertion » et un public qui ne l’est pas : à chaque fois qu’un salarié est interrogé sur son travail et qu’une attention est portée à ses réponses, il devient intarissable, tant c’est lui qui en a l’expérience, l’expertise, tant il y a probablement, en même temps, une satisfaction à être entendu, reconnu sur ce sujet[[11]](#footnote-11).

*« Pour moi, c’est inné, c’est l’instinct, ca va très bien avec les enfants »*

*« On s’adapte à l’organisation », « je suis polyvalente », « il faut de la créativité », « il faut avoir l’attention des autres » , « il faut nous mettre à la hauteur des enfants, s’adapter aux situations locales, savoir analyser, avoir sa personnalité, faire la distinction entre discussion avec les adultes et avec les enfants »...*

*« ce métier la, il faut être passionné, il ne faut pas le faire uniquement pour la paie »*

*« il ne faut pas être choqué d’avoir les mains sales, supporter le froid et le chaud, on s’habitue », « il faut s’appliquer, il faut bien ranger les légumes, il faut gérer le stress pour faire les paniers à l’heure... »*

*« il faut préparer le matériel, bien s’entendre avec les collègues, on parle, on s’entraide, on est dehors, c’est simple ! »*

***Les qualités humaines, la bonne humeur, la coopération, points nodaux, sont citées majoritairement quel que soit le métier ou secteur.***

Les éléments de savoir-être sont rappelés comme des consignes bien enregistrées : être à l’heure, respecter les horaires, respecter le matériel et les personnes. Au delà, il est frappant de constater combien les compétences relationnelles fortes sont évoquées très rapidement : coopération, entraide, humour, bienveillance, patience. Cette expression du collectif est très basique mais très forte.

*«  ce n’est pas moi qui fait bon manger ou bon dessert, c’est tout le monde ensemble »*

*« des fois on a des problèmes de langage entre nous, alors on rigole entre nous »*

*«  ici, on fait bon théâtre, on ne sait pas lire, pas écrire, mais si vous restez on va vous faire mourir de rire »*

*« on apprend mieux en collectif, même quand on est timide »*

*« A Carrefour, je préférais travailler toute seule, les chefs ils te donnent du travail et puis se cachent, ils ne font pas du travail. Ici, c’est ouvert, je préfère être en groupe »*

*« on travaille toujours à deux avec un plus ancien qui montre le travail », « on s’aide et on apprend en même temps, les autres ils sont là pour parler, j’aime bien cela »*

***L’expression des « compétences d’humanité » est forte***

Les personnes en insertion vont même au delà de l’évocation des compétences relationnelles classiques énoncées ci dessus. Avec un naturel étonnant, une spontanéité simple, elles sont nombreuses (notamment les personnes étrangères), à évoquer l’amour qu’il faut mettre dans son travail, dans l’équipe, à partager son activité avec ses collègues.

*« on l’appelle Mama, elle a 57 ans, on est ses enfants, j’ai pu profité ici pendant 1 an[[12]](#footnote-12), grâce à elle »*

*« on est unis, c’est plus facile comme cela, ce n’est pas juste des collègues de travail »*

*«  on est entouré », « on se dit merci parce qu’on s’aime, il y a une bonne ambiance, on est comme une famille »*

*« Il faut de la tendresse et de l’amour, ne pas être rancunier, (...) savoir mettre des limites et du respect »*

Cette dimension du travail est originale, alors qu’elle est très rarement évoquée dans les entreprises « classiques » où les salariés ont probablement honte d’évoquer de tels sujets dépassant la pudeur de circonstance.

*«  J’avais peur au début, c’est avec le temps, on s’y met et les anciens sont rassurants. On essaie de suivre, on a peur de ne pas y arriver et puis on parle et puis c’est parti tout seul, ca nous surmonte, on est ensemble, on est solidaire » (souligné par nous)*

*«  j’aime bien apporter un plus, c’est comme cela qu’on se fait plaisir », «  des fois, on se fait plaisir à faire plaisir, c’est aussi une reconnaissance professionnelle ! »*

Ces verbatim expriment une hypothèse forte : **Est-ce que l’assurance gagnée, l’insertion n’est pas avant tout une question de Temps, de Gens, de don ?**

En tout cas, ces compétences d’humanité (nommées ainsi pour ce qu’elles expriment de l’altérité et de l’humanité) sont explicites dans les SIAE alors que le secteur des entreprises classiques les nie profondément ou en tout cas les gomme. C’est une différence de taille sur laquelle la promotion de l’insertion doit s’appuyer : le travail intègre de l’amour dans les SIAE.[[13]](#footnote-13)

Cela renvoie à un courant de pensée devenu extrêmement tenu qui consistait à considérer le travail comme la forme de relation individuelle à la Terre et à la société. Le travail est ce que je donne à la Terre et à la communauté parce que j’en fais partie et que je les aime et que mon rapport à elles est fait d’attachement et de respect. Le travail est, dans ce cas, l’expression de l’amour (l’attachement) consacré aux éléments communs (au même titre que l’amour et la sexualité sont l’expression de l’amour consacré à un alter-égo individuel)[[14]](#footnote-14).

Nous sommes très loin de la valeur « travail » comme elle s’exprime dans la plus écrasante majorité des entreprises. Les personnes « en insertion », par leurs témoignages, invitent à approfondir cette réflexion philosophique sans se laisser porter par l’air du temps et les travers du modèle économique dominant.....

D’autres personnes évoquent le même « sentiment » d’amour pour la terre et la société, en d’autres termes. Ainsi un tag sur les murs de Grenoble, observé dans le même été disait, rageur : «*Aucune fierté à travailler pour cette société de merde*». C’est cru mais explicite : si je ne reconnais pas la société, si je ne l’aime pas (parce que je la trouve injuste, triste ou excluante….), alors je n’ai pas d’envie de travailler et de donner de l’amour pour elle…

Voilà un bon sujet pour alimenter le débat sur la loi Travail XXL de 2017.... et pour changer les marronniers médiatiques sur le travail!

***Les compétences ne peuvent se résumer à l’activité professionnelle.***

Sur un territoire isérois, un buffet convivial marquant la mi année a rassemblé tous les acteurs de l’insertion du territoire, dans un mélange joyeux d’élus, personnes en insertion, encadrants, personnels techniques. Ce fut l’occasion d’animer une séquence visant un double objectif : faire se rencontrer les gens et les engager à réfléchir, pour eux mêmes, à leurs compétences cachées/gommées/non reconnues d’une part et de capitaliser des éléments d’analyse d’autre part.

Il ressort de cette animation le tableau d’informations suivant qui, pour chaque participant, évoque les compétences oubliées/cachées perçues par le partenaire (confident venu interroger une personne qu’il ne connaissait pas, c’était la consigne !). Evidemment la subjectivité du partenaire alimente le tableau, mais ce qui est intéressant, c’est de constater les écarts entre la représentation que l’on a des métiers énoncés dans la colonne la plus à gauche et les autres compétences des personnes : à croire que ce ne sont pas toujours les mêmes individus !

|  |  |
| --- | --- |
| ***Mon métier c’est :*** | ***Les Compétences cachées – non reconnues – méconnues – non valorisées, personnelles en lien ou non avec le métier, perçues par le confident ..sont*** |
| Gestionnaire RH | Persévérance, perfectionnisme | Etre à l’écoute | Je cuisine et je fais des défis galette |
| Vernisseur | Mécanique | Je parle italien couramment (émigration) | Je suis aussi boucher |
| Directeur d’un groupe de l’ESS | Valorisation des ressources humaines | Gestion de budget |  |
| Responsable matériel du comité des fêtes | MécaniqueConduite poids lourd | Animation associative | Savoir coordonner |
| Carrossier | Minutie | Méthodique |  |
| Agent Brigade verte | Conseil mes amis sur la mode et le maquillage | Recueil des animaux pour en prendre soin | Je sais aussi faire de la pâtisserie créative |
| Infirmière | Travail en équipe | Arrangeante | Je sais aussi écrire des histoires |
| Directrice SIAE | Persévérance | Ouverture d’esprit | Récolte des légumes |
| Assistance sociale | Travail en équipe | Je sais aussi faire de la céramique |  |
| Retraité Elu | Catalyseur de compétences | Avoir envie, avoir la volonté, capacité d’initiative | Qualité morale ouverture et solidarité |
| Recherche formation compta | Minutie  | Nettoyage ordinateur |  Je sais faire aussi de la photographie |
| Employé de bureau Service à la population | Patience Persévérance | Inventer des projets | “Je sais faire de la cascade de glace, donc, je sais économiser mes gestes et je sais renoncer” |
| Responsable insertion | Très à l’écoute | Animation de réseau | Course à pied |
| Responsable Insertion | Danse folk | Peinture acrylique | Piano |
| Agent Espace vert | Organisation | Sociabilité | Volontarisme |
| Commerçant | Bricoleur | Soigneur | Entre-aide |
| Paysagiste | Savoir réparer une machine sur place, mécanique, patience | Entretien des machines | Attention et persévérance |
| Conseillère Insertion professionnelle | Hyper polyvalence- Orientation prof. /psycho/ assistance sociale | Adaptation à l’humain |  |
| Responsable Insertion | La danse | La confiture de Mirabelle -La viande en sauce | L’improvisation en toutes circonstances. |

***Le chargé d’insertion et l’encadrant : « Casseurs de rêves » et « Ouvreurs de fenêtres », le métier se brouille et se complexifie.***

Les salariés des SIAE, chargés de l’insertion et de l’encadrement technique, ne sont pas dans leur poste par hasard : tous ont un engagement fort visant à prendre en compte l’humain d’abord. Il est important de souligner avant tout que les personnes « en insertion » le mesurent, le reconnaissent, en attestent :

*«  Au sein de (la SIAE XX), les encadrants sont bienveillants, à l’écoute. Ils sont presque dans le coconning, ils sont très humains, comprennent nos problèmes, ils ne nous jugent pas »*

*« Quand on est là, c’est qu’on a eu un accident de la vie et qu’on a besoin d’être soutenu. Et ils le font très bien »*

Dans le même temps, les chargés d’insertion parlent de leur métier de manière paradoxale. Versus positif, valorisant la dimension d’accompagnement, de soutien.

 *«  On ne fait pas de sélection, on veut être sûr que l’on va faire progresser et pas plomber* (une personne sur un poste qui n’est pas fait pour elle) *».*

*«  Tout ce que je fais, je le fais dans le but d’apporter quelque chose au personnel en insertion.*

Versus négatif, les chargés d’insertion ont un travail qu’ils analysent eux mêmes comme un travail de « casseurs de rêves » :

*«  Notre travail consiste à pousser les personnes « en insertion » à avoir un projet professionnel. Mais il y a un décalage de plus en plus fort entre l’espoir du métier rêvé et le chemin pour y arriver. En fait, on devrait parler de deuil : le décalage entre la vision des métiers et les compétences nécessaires est de plus en plus fort »*

Face à cet écart, les professionnels de l’analyse du travail et de l’insertion inventent un vocabulaire de plus en plus conceptuel, théorique, sophistiqué (comme autant de « portes de sorties » ?) : *« on parle maintenant d’employabilité, de compétences transférables, de parcours expérientiel ».*

Pour le 1er terme, l’enjeu est simple : *« le terme d’employabilité, ca cache l’idée d’adaptabilité, de malléabilité, de polyvalence ». « les qualités requises par les entreprises sont la curiosité, la disponibilité et la rapidité à apprendre, la capacité à s’adapter. Mais surtout, il faut que la personne soit un bon salarié : à l’heure, correct, volontariste. En fait ce sont des attitudes positives, c’est un comportement au travail »*

Pour les 2 derniers termes (parcours expérientiel, transférabilité), l’enjeu est d’identifier, dans la personnalité et l’histoire de la personne « en insertion » les capacités ou expériences pouvant être ré-utilisées en vue d’occuper un poste donné.

Soit, il y a une prise en compte plus étendue des capacités de la personne Mais, celles-ci concernent plutôt le niveau comportemental. En réalité, cela change-t-il la probabilité de réaliser « son rêve professionnel »....compte tenu que la barre est mise de plus en plus haut concernant les compétences et/ou de comportements nécessaires pour y accéder, qu’ils soient professionnels ou personnels ?

***Remise en question du sacro-saint concept de professionnalisation.***

L’idéologie de la « professionnalisation », très forte depuis les années 80-90, explique-t-elle la détermination de critères de compétences et de comportements toujours plus importants ? La professionnalisation est un concept à deux faces : d’un coté, elle valorise les individus et un discours syndical important la revendique comme un droit et un gain de compétence, ce qui est en partie bien réel. D’un autre coté -bien plus sournois-, la professionnalisation représente le moyen d’exiger toujours plus de compétences et/ou de comportements professionnels pour un même poste, augmentant progressivement le niveau des qualifications. Aussi, la professionnalisation joue comme un facteur majeur de sélection et d’exclusion des « moins compétents »[[15]](#footnote-15).... Et en même temps, il est frappant de constater que les emplois « déqualifiés » progressent, dans le même temps, de manière importante.

Il existe un paradoxe fort entre la professionnalisation.... et la déqualification croissante. Exemples :

* les emplois d’agent d’accueil demandent des compétences identifiées de plus en plus complexes et importantes : maitrise d’une langue étrangère, gestion bureautique, psychologie, qualité de l’écoute etc... Et pourtant, le nombre d’emplois non qualifiés dans ce métier, souvent proposés sous forme d’emplois aidés, sans exigence équivalente sur les dites compétences, est important.
* les emplois d’infirmières se spécialisent, se professionnalisent ..... et les emplois d’aides-soignants, sous qualifiés par rapport aux infirmières remplissent de plus en plus les fonctions d’infirmière...
* dans un autre domaine : le travail d’enseignant est considéré comme un emploi de plus en plus compliqué, imposant une professionnalisation importante, laquelle est reconnue/certifiée dans une qualification ambitieuse qu’est le CAPES ou pire l’Agrégation... Dans la réalité, de plus en plus d’enseignants sont recrutés par le biais direct de Pôle Emploi sans les dites certifications...

La question de la professionnalisation mérite d’être sérieusement posée sur la table et débattue tant elle est au coeur des processus d’insertion et de désinsertion, de développement de la connaissance/compétence et de l’anti-connaissance/incompétence.

Edgar Morin[[16]](#footnote-16) : « *Pour la compétence, on sait que toute compétence qui comporte des limites va détruire, au-delà d'un certain seuil, l'aptitude générale à s'adapter au particulier et à l'aléatoire. De plus, une compétence générale se caractérise non par la possession d'idées générales, mais par sa capacité à élaborer des stratégies et à produire des actions qui tiennent compte de l'adversité et de l'aléa afin de pouvoir les utiliser dans le sens de la finalité désirée. Ainsi, par exemple, l'idée que se faisait de sa compétence un médecin de campagne n'était pas celle d'une compétence qui consistait en la possession d'un stock d'idées creuses et vagues. Elle se caractérisait, au contraire, par un sens profond de l'individu et de sa relation avec son environnement.*

*Aujourd'hui, inversement, nous assistons de plus en plus à des cas où l'expert est précisément celui qui est incapable de comprendre toute situation nouvelle, tout développement et toute évolution. Sa compétence ne demeure liée qu'aux événements du passé. L'incompétence, qui a d'ailleurs été dénoncée à plusieurs reprises, se définit donc comme une impuissance devant tout problème fondamental et devant toute réalité complexe.*

*Ce qui est, par ailleurs, intéressant, c'est de voir que cette incompétence se développe au cœur même de la compétence, et ce dans un système où compétence et spécialisation sont liées. C'est pourquoi l'on peut dire que la professionnalisation, processus en apparence rationnel, engendre de l'irrationalité et du déraisonnable. Dès lors, le problème n'est plus du tout celui d'une compétence limitée et spécialisée, mais celui de l'autodestruction de la compétence dans la seule spécialisation. Le problème réside aussi dans le développement d'une autodestruction de la connaissance qui devient, parce que partielle et impuissante à s'articuler sur d'autres connaissances, de l'anticonnaissance. Et tout cela est inséparable du développement d'un processus de déshumanisation dans ce qui se voulait, à l'origine, un processus d'humanisation. »*

La professionnalisation au sens de la spécialisation outrancière de la compétence (et non au sens du développement d’une capacité globale à « occuper un poste ») génère une forte perte de sens des métiers. La professionnalisation continue (valeur culturellement positive dans le discours dominant) est en fait, une résultante et une cause d’un émiettement toujours croissant des compétences et des capacités.[[17]](#footnote-17).... Sûrement faut-il interroger le concept et les pratiques de professionnalisation au lieu de la vénérer au point d’en faire une forme d’idéologie ou de passion qui impacte tout le champ de la formation, de la valorisation des RH et de l’insertion.

Pour son personnel en insertion, les critères de recrutement d’une association intermédiaire sont assez explicites et montrent que la professionnalisation au sens de l’expertise de compétences n’est pas un enjeu :

* *« Avoir une posture dynamique (ne pas être « en touriste », attentiste...) et savoir-être*
* *Parler français et comprendre les missions pour ne pas se mettre en échec*
* *Ne pas avoir de problèmes psychiatriques (hormis fragilités, timidité...)*
* *Disposer d’un mode de garde (situation familiale/ enfant...)*
* *Etre prêt à travailler dés le lendemain*
* *Etre mobile*
* *Avoir un portable »*

Il est en même temps, intéressant de noter que 5 critères sur 7 concernent des dispositions personnelles liées à santé, environnement familial, mobilité, disponibilité.... et 2 sur 7 seulement, des capacités techniques ou relationnelles ou conceptuelles.

Nous pouvons lire ces critères à l’envers pour identifier les freins à l’emploi :

* mauvaise maitrise du français
* posture personnelle trop légère (qui impacte beaucoup les jeunes)
* santé psychiatrique
* disponibilité et mobilité - être joignable à tout instant.

***L’évolution des compétences et les compétences non reconnues/non valorisées des chargés d’insertion et des encadrants***

Si l’on interroge les chargés d’insertion et les encadrants sur l’évolution de leurs compétences et leurs compétences non reconnues, non valorisées, il ressort les points suivants (à approfondir sur un échantillon un peu plus grand… mais cette base peut déjà servir à lancer un débat sur les moyens, les valeurs, les difficultés du métier de « chargés d’insertion ») :

* il faut d’abord savoir faire confiance, avoir confiance dans chaque personne en insertion, savoir reconnaitre les compétences et capacités de chacun pour partir d’un acquis, pouvoir reconnaitre la personne. Puis il faut l’accompagner pour qu’elle prenne de l’assurance, gagne en capacité.... En somme, et ce n’est simple en rien, savoir aider les personnes à regagner du pouvoir d’agir.
* Les salariés expriment cependant une évolution du métier qui les inquiète et qui entraine une dévalorisation de leurs missions, donc de leur travail et de leur compétence. Pour certains, ce sont même les valeurs qui sont affectées. *« On est venu faire de l’humain mais on ne fait plus que des papiers ». « on nous met la pression sur la production mais pas assez sur l’accompagnement... mais dans ce monde d’hypocrites, les directions sont de plus en plus éloignées du terrain. »*
* Ils regrettent de f*aire de plus en plus de « commercial »* (rechercher des missions, trouver des clients...) *et pas assez d’insertion*
* « *La qualité d’écoute* (attachée à leur compétence centrale) est de *moins en moins utilisée. Le temps d’échange* (qui est aussi un temps pédagogique au quotidien) *est de plus en plus passé en temps administratif* (et de reporting)
* « *Plutôt que des compétences non reconnues, je dirais plutôt qu’il y a des préjugés. J’ai entendu beaucoup de personnes, même dans mes amis, dirent : « je ne ferais pas ce que tu fais, travailler avec des étrangers », « tu y crois encore! », « c’est pas un métier »...*
* Le travail des chargés d’insertion n’est pas forcément vu donc leur semble sous valorisé*: «  on ne produit rien, la production passe en premier. Nous on travaille avec les mots, quand ca va bien, la personne en insertion part et, du coup, le travail réalisé n’est pas vu, pas reconnu, il disparait... voire le départ créé des problèmes à la production !... mais cela a quand même évolué positivement depuis 1994 »*
* Il peut y avoir de l’amertume chez certains : *«  tout ce que je fais, je le fais dans le but d’apporter quelque chose au personnel. Mais cela n’est pas forcément reconnu par la direction. On se dit qu’on se fout des compliments, que cela n’a pas d’importance.... mais en fait, si, ca compte »*

Les entretiens ont fait apparaitre des points plutôt négatifs. Il est pourtant certain qu’il existe des points positifs à faire émerger dans un approfondissement de la réflexion avec les chargés d’insertion et les encadrants.

**Les compétences de ceux qui observent et analysent les compétences des autres !**

Ce petit chapitre est anecdotique... mais il a une histoire. Dans l’esprit joueur et la bonne humeur d’un entretien collectif, certaines personnes en insertion ont clôturé l’entretien en interpellant les deux consultants que nous étions, ainsi : *« alors c’est bon, avec cette discussion, vous vous êtes bien formés ? vous avez pu améliorer vos compétences ? »* et tout le monde est parti d’un bon rire. En réalité, il n’y avait rien d’anodin à cette boutade et nous nous sommes posés, après coup, cette question : « nous interrogeons des gens sur leurs compétences... mais quelles sont les compétences nécessaires pour le faire ? et quelles compétences sont peu reconnues ou cachées dans le travail que nous réalisons ? » Pfttt ! la réponse n’a rien de simple. Nous exposons ici quelques idées mais tâcherons de ne pas généraliser (vu la taille de l’échantillon !!). Reste que l’exercice est éclairant personnellement au titre d’une forme « d’auto-analyse » de la pratique.

Pour analyser les enjeux qui concernent la question des compétences en insertion, il nous semble que les compétences, postures et capacités suivantes sont nécessaires :

* Avoir une connaissance et une expérience de la conduite d’entretiens (individuels et collectifs) ouverts, non directifs mais cependant cadrés. Il convient notamment de ne pas poser des questions qui induisent automatiquement ou socialement des réponses. Laisser des blancs dans la discussion, comme des respirations, comme des inspirations, des silences qui donnent à la personne interrogée, la liberté de réorienter son propos à sa guise et lui permettre ainsi de créer. Avoir une écoute active, bienveillante. Savoir reformuler pour confirmer et/ou faire rebondir l’entretien et/ou donner de l’assurance à la personne interrogée, vérifier sa propre compréhension...
* Avoir une connaissance et une expérience de l’analyse du travail (contenus, rapport des personnes au travail, conditions d’exercice,...) et des compétences
* Avoir une connaissance du monde de l’insertion et de son histoire. (vocabulaire, enjeux, complexité, contraintes...)
* Avoir une capacité à analyser les jeux d’acteurs, savoir rester indépendant tout en restant bienveillant et empathique, décrypter les discours « biaisés »
* Faire preuve de discernement et de rigueur d’analyse
* Etre capable d’analyser les entretiens, de trier les informations, de rédiger l’analyse de la manière la plus pédagogique afin qu’elle puisse alimenter les débats, provoquer des émulations au sein des collectifs de travail et du réseau des SIAE....
* Etre humble, ouvert et prêt à enrichir ses idées dans le cadre de la confrontation avec le personnel et le réseau des SIAE

Voilà autant d’éléments et de compétences plus ou moins reconnues qui permettront de juger de la pertinence du présent travail : à débattre !!

Dernier point sur ce sujet, nous avons reçus de vrais cadeaux à la fin des entretiens comme ceux-ci :

Avec des chargés d’insertion *:*

* *« A la fin, c’est important ce genre de discussion, ca nous retourne, ca va nous faire drôlement réfléchir »*
* *« Comment, dans nos structures, on pourrait parler d’autres choses que de l’emploi ? C’est devenu trop restrictif des personnes »*

Ces petites phrases montrent combien ces discussions sur le travail ouvrent de possibles. La dernière est surement à relier aux compétences d’humanité que nous évoquons ci dessus. Pour parler d’autres choses que de l’emploi, de moins restrictif, il y a en effet, ce que l’on gagne à être dans un rapport d’amour à la terre, au collectif de travail. (voir le chapitre sur ce sujet ci dessus). .... et nous pouvons souligner que si les chargés d’insertion posent cette question, ce sont, dans nos entretiens, les personnes en insertion qui apportent une réponse peut être partielle, mais forte et osée sur le sujet.

Avec des personnes en insertion :

* *« en fait, c’est mon premier boulot, on apprend à connaitre les gens, je vais apprendre à leur parler ».*.. joli cadeau qui doit essentiellement aux portes et fenêtres que les encadrants et les chargés d’insertion ont réussi à ouvrir avec la personne en insertion
* «  *des fois, on se fait plaisir à faire plaisir*», belle gratuité et bel échange du geste...

Bref, au regard de ces cadeaux (et il y en a eu d’autres...), la « compétence » est peut être de savoir entendre, accueillir et remercier. Alors merci à tous ! Et continuons d’échanger et de parler du travail !

***Quelles sont les compétences qu’un territoire doit cultiver et valoriser pour bien fonctionner ?***

En matière de compétences des territoires (au sens des savoirs faires et non au sens juridique porté par la loi NOTRE définissant les prérogatives et missions des différentes strates territoriales) on évoque habituellement plutôt des spécialisations économiques, géographiques, territoriales. Par exemple, Biévre Valloire est un territoire rural, de grandes cultures et de forêt..., Grenoble est un territoire urbain, spécialisé sur la recherche, l’industrie, l’université, les nanotechnologies..., le Voironnais fait partie d’un parc naturel régional, se caractérise par une mixité ruralité/industrie, la concentration d’entreprise (Centralp...) .

Or, lorsqu’on pose la question des compétences des territoires aux agents de terrain réunis, personnes en insertion, élus, directeurs de Communautés de communes, techniciens … nous obtenons tout autre chose.

Nous avons posé la question dans les 4 territoires, tantôt à un groupe d’une trentaine de personnes (élus, techniciens de collectivités, responsables de SIAE, encadrants, personnes en insertion), tantôt aux personnes que nous avons écoutées, dans le cadre des entretiens collectifs.

Pour qu’un territoire puisse « bien fonctionner », nos interlocuteurs sont très clairs : les collectifs et ressources humaines qui le composent doivent disposer des compétences et qualités orientées vers la coopération, la bienveillance, la résilience, l’organisation. Les termes utilisés sont les suivants :

* *« Avoir envie »*
* *« Avoir des idées, savoir les transmettre »*
* *« Être attentionné aux autres »*
* *« Avoir un réseau : créer et entretenir »*
* *« Avoir créer un réseau d'aide aux personnes,  de partenaires/ professionnels, d'êtres humains/ de citoyens »*
* *« Être fier de ce qu'on fait »*
* *« Faire bien et pas faire mieux »*
* *« Être responsable »*
* *« Faire avec et selon ses capacités et celles des autres »*
* *« Savoir écouter »*
* *« Valoriser son travail et celui des autres »*
* *« Partager ce qu'on fait, rendre service »*
* *« Changer le regard sur les autres »*
* *« Etre capable de créer-développer des clientèles locales »*
* *« Etre capable de jouer collectif »*
* *« Etre capable de se soutenir mutuellement »*
* *« Etre capable de renforcer la cohésion des acteurs sur tout le territoire ».*
* *« Etre à l’heure et à sa place »*
* *« Etre capable d’être mobile sur le territoire, de servir d’autres morceaux du territoire, d’autres groupes »*

On ne voit jamais ces éléments sur un Curriculum Vitae, ni dans une lettre de motivation, pourtant les entreprises et les territoires ont besoin de ces compétences (axées sur l'être, sur les personnes, sur le collectif, sur le long terme...).

Cette manière d’envisager les compétences, les capacités de base d’un territoire nous permet d’imaginer que ces capacités acquises à l’échelle des citoyens, des entreprises et collectivités rendraient les territoires résilients, inclusifs avec des dynamiques endogènes.... réduisant donc l’obligation d’organiser une insertion économique (au sens où les SIAE la mettent en oeuvre aujourd’hui) puisque celle-ci serait spontanée, naturelle...

Il y a une grande sagesse dans ces propos collectés sur le terrain, mais on constate que les tendances sont exactement inverses :

* Malheureusement, les territoires sont concurrents, sont tournés vers des centralités qui les déstructurent (mondialisation, métropolisation...), et n’arrivent plus à transmettre....
* Malheureusement, les entreprises et l’économie génèrent de l’exclusion, des valeurs ajoutées négatives, de la négation de compétences (dont un des premiers signes est la multiplication de la souffrance au travail et des risques psychosociaux)....
* Malheureusement, les individus se livrent à des comparaisons sociales effrénées, adeptes de la cupidité et du toujours plus (toujours plus aujourd’hui qu’hier et toujours plus que le voisin...), récusant la sobriété, oubliant leurs responsabilités individuelles et collectives...

***En conclusion, l’avenir de l’Insertion par l’activité économique réside dans sa capacité à produire de la résilience individuelle, économique, sociale, territoriale… et dans sa capacité à les articuler de manière vertueuse.***

L’IAE traverse une période de fragilisation économique et institutionnelle du fait de nombreuses politiques qui, sans forcément la discréditer au niveau du discours, limitent considérablement son action : réduction budgétaire, économississme rampant alors que l’entrée première des SIAE est l’humain…etc.

Dans ce contexte, quels discours et quelle stratégie les SIAE peuvent-elles déployer ?

Dans la réalité, les territoires et les SIAE sont dans le même bateau : celui de la revalorisation des territoires exténués par les dérives de la polarisation et de la mondialisation, celui de la revalorisation des ressources humaines locales essoufflées, écrasées par les jeux de la concurrence et de la comparaison sociale. Avons-nous réellement d’autres choix, tant les modèles économiques dominants ont montré leur inefficacité notoire ?

Cela passe par la reconnaissance des compétences d’humanité à réintégrer dans le travail, par l’affirmation que le travail de qualité, respectueux des hommes et des femmes, peut être un acte d’amour, par la mise en place de compétences collectives axées sur la coopération, la bienveillance, l’organisation équitable tant à l’échelle des entreprises que des territoires, par la reconnaissance que les populations locales (y compris et avant tout peut être, « la communauté des ébranlés »), constituent une ressource territoriale majeure, centrale. Autant de leviers pour la résilience individuelle, collective et territoriale. Des entreprises commerciales « éclairées », intégrant d’autres critères de réussite que le montant du cash flow et des dividendes sont capables de rejoindre leur pas. Certaines le font déjà.

Cela passe aussi par la volonté de ré-affirmer sans cesse et avec la plus grande force, deux postures au moins des SIAE et de leurs agents individuels :

* Veiller sans cesse au risque, pour les SIAE, d’être happées par l’activité économique néolibérale (ou ses dérivés) qui peut parfaitement les intégrer/absorber tant elles remplissent, par nature, un rôle d’amortisseur à bon compte-bonne conscience, dont l’économie moderne a tant besoin pour paraitre acceptable. Les tentations, la culture économissiste, les discours ambiants valorisant les « modèles économiques » peuvent être des pièges à combattre au quotidien pour les SIAE.
* Poursuivre avec force une stratégie des SIAE consistant à se démarquer du jeu économique de la mondialisation pour être mieux complices et partenaires des territoires et des communautés afin de continuer à déployer une économie locale, relocalisée et surtout à visage humain.

Les SIAE ont des pratiques et des cultures sur lesquelles elles peuvent s’appuyer pour être des acteurs de cette valorisation des territoires. Elles affichent des valeurs originales, les appliquent au quotidien, sans effet de marketing déplacé et trompeur, restant dans le vrai, le loyal, le réel. Leur ancrage, revendiqué, réel, les autorise à investir ce thème, à s’en présenter comme les fers de lance.

Cette révolution ne se fera qu’avec une énergie farouche et une stratégie pensée, collective, suivie dans le temps.... tout un programme de travail pour Territoire 38 et son réseau de SIAE en Isère, tout un programme de travail pour les SIAE de l’hexagone.

En construisant des territoires résilients, les SIAE travailleraient à leur disparition. Mais ce n’est aucunement une contradiction, bien au contraire, c’est même le destin de l’insertion par l’activité économique que de ne pas être pérenne et indispensable ad vitam. Voilà un programme déroutant mais pertinent : une économie à réel visage humain n’aurait, en effet, plus besoin de SIAE. Nous y arriverons.

TI 38 et Marc PASCAL Oxalis

1. Il serait pertinent d’engager une réflexion plus large sur les raisons du mécanismes de dévalorisation sociale : pourquoi le système a-t-il besoin de créer, produire et même aggraver sans limite l’exclusion et les inégalités. A quoi servent les inégalités pour qu’elles soient tant cultivées ?.... alors qu’on peut évidemment penser au premier abord que l’égalité serait meilleure pour tous. [↑](#footnote-ref-1)
2. Voir les nombreux travaux de P. Mérieu, Y. Illich, F. Dolto, P. Freire, C. Freinet, M. Montessori.....pour ne citer qu’eux. [↑](#footnote-ref-2)
3. « La crise du sens » ouvrage du philosophe Jan Patocka (1907-1977) dont les idées ont été diffusées en France par des militants engagés. [↑](#footnote-ref-3)
4. Nous utiliserons toujours le terme « en insertion » entre guillemets. En effet, il évoque une direction, une forme d’assimilation d’un public par un autre, le public « en insertion » étant appelé à rejoindre une forme de normalité, devant faire l’effort d’aller vers.... Or ceci relève d’une perception très socialement centrée sur les classes dominantes.... et gomme le fait qu’à l’inverse, ces classes socialement (mais pas numériquement) dominantes pourraient mieux s’insérer, elles mêmes dans les réalités des classes socialement dominées (mais numériquement importantes)... question de vocabulaire et de représentation.... [↑](#footnote-ref-4)
5. Nommées ainsi par nous pour faire la différence avec le commun des compétences de « savoir-être ». [↑](#footnote-ref-5)
6. L’expression finale est cependant là (« si pas de retour de sa part, c’est que cela va bien »), marquant peut-être une forme d’imperfection du management : Pourquoi, là aussi, une difficulté à savoir/pouvoir dire ce qui va bien, ce qui est positif et satisfaisant persiste? Pourquoi le silence est considéré comme l’expression d’une satisfaction, un signal de réussite ? [↑](#footnote-ref-6)
7. « Le faire fait l’être » Nancy Huston [↑](#footnote-ref-7)
8. en tout cas, sur soi (et bien que des enjeux de vie ou de mort puissent affecter les RH de l’entreprise). [↑](#footnote-ref-8)
9. Camus : « Mal nommer les objets, c’est rajouter au malheur de ce monde » .. il disait également "La logique du révolté est /.../ de s'efforcer au langage clair pour ne pas épaissir le mensonge universel". [↑](#footnote-ref-9)
10. Il y a là une opportunité pour associer pleinement les encadrants techniques ou de production à la réflexion sur le vocabulaire de l’insertion. [↑](#footnote-ref-10)
11. Reconnaissance qui tient autant à la reconnaissance sociale individuelle qu’au fait que parler du travail n’est pas si fréquent...dans les entreprises ! Vu le temps qu’on y consacre, le fait d’en parler est vite très motivant, libératoire, parfois même jouissif. [↑](#footnote-ref-11)
12. A traduire (en africain populaire) par « j’étais bien » [↑](#footnote-ref-12)
13. Est-ce un scoop ?... il faut, en tout cas, trouver les mots pour en informer positivement la société, au risque que les SIAE soient accusées de naïveté et encore renvoyées dans « le monde des bisounours »… ! [↑](#footnote-ref-13)
14. Voir principalement Erich Fromm «  L’art d’aimer » mais cette conception se retrouve aussi sous des formes différentes chez d’autres auteurs comme Gorz, Illich et plusieurs anthropologues. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ce mécanisme, en 2017, est le même que celui qui fit apparaitre le concept de professionnalisation dés le siècle des lumières. Ce concept était attaché à l’émergence des « professions » libérales (en l’occurrence médecins, avocats…1ère apparition du terme de  « profession » en lieu en place terme de « métier »). L’enjeu pour ces professions était de se préserver, se défendre de la concurrence, décrédibiliser les agents divergents de la pensée ou des pratiques dominantes, en créant des corporations (= ségrégation sociale) sur la base de la reconnaissance normée de certaines compétences….triées sur le volet. Le mécanisme ne date pas d’aujourd’hui ! [↑](#footnote-ref-15)
16. Edgar Morin Conférence sur la Professionnalisation et la Déprofessionnalisation Colloque organisé par la Revue Critères Montréal- 1971 [↑](#footnote-ref-16)
17. Marc Pascal, «  Professionnalisation et dévalorisation des métiers d’accueil social » conférence à l’IRTS Montpellier et « Déprofessionnalisation » Conférence au Forum Social sur le Travail Annemasse 2010. [↑](#footnote-ref-17)