

Mobilisation du public accompagné vers la formation et l'emploi aujourd'hui ?

Un contexte propice aux réponses simplistes ?

Quand on évoque la mobilisation du public accompagné vers la formation ou l'emploi, on peut vite rivaliser de généralités, d'approximations voire de croyances tenaces. C'est un peu le drame du moment. On échange plus des points de vue radicaux que des arguments étayés ; on s'y affronte plutôt en termes de croyances que de faits observables ; on y invente parfois des statistiques qui flashent plutôt que d'explorer factuellement la grande variété du réel et sa complexité. Un réel qui se prête mal aux raccourcis.

En effet, pourquoi faire complexe et subtil quand on peut faire binaire et simpliste ?

Face à l'imprévisibilité, à l'interdépendance et à la multi factorialité qui nous embrouille, nous avons tendance à chercher des solutions simples, radicales. L'histoire et l'actualité nous l'apprennent hélas.

- On cherche des boucs émissaires (qui est responsable ?) ;
- On produit des discours binaires, sans nuances (c'est oui ou non) ;
- Et on fait plus de la même chose.

En l'occurrence, sur les questions d'accompagnement,

- On met plus de pression ou de conditionnalité sur les publics ;
- On donne des objectifs quantitatifs aux structures et aux professionnels et on évalue la pertinence avec les seuls indicateurs chiffrés (la gouvernance par les nombres évoquée par [Alain Supiot](#)) ;
- Persuadés que l'on n'a que deux solutions : convaincre ou contraindre.

Mais le réel résiste aux catégories simplistes.

Les questions d'engagement des publics dans les dispositifs d'accompagnement ou dans la vie active se prêtent mal à des réponses uniques, universelles, duplicables pour tous, organisées en termes de procédures...elles supposent plutôt de regarder de façon plus fine comment se posent ces questions. Car tout le monde est concerné.

Comment analyser cette situation ?

Tout d'abord, ces questions ne sont pas d'aujourd'hui. Elle se manifestent de façon plus visible sous l'effet de trois facteurs contextuels :

- La grande **imprévisibilité** du moment suscitant une difficulté pour tous à se projeter à long terme ;

- Une **évolution du marché du travail** qui pose de façon différente les négociations entre un employeur et une personne en recherche d'emploi. Comme si les termes de cette transaction avaient évolué. On perçoit d'ailleurs dans l'histoire du 20^{ème} siècle que les conceptions de l'accompagnement et de l'orientation sont toujours liées à l'état du marché du travail ;
- Les **conséquences de la période Covid qui a amené tout le monde à se questionner sur la place du travail dans la vie**. Les multiples études et publications sur le sens du travail ne concernent pas que les salariés très qualifiés. Par capillarité, chacun se pose la question : *y a-t-il une chance que l'accès à un travail stable me permette d'avoir une vie qui a de la valeur à mes propres yeux ?* Ce qui paraissait une évidence ne l'est plus vraiment.
- Et les questions d'engagement (voir à ce propos les multiples contributions sur la dite [« Grande démission »](#) touchent tout le monde).

Tout cela se manifeste concrètement un peu partout mais avec de grandes variations :

- Défiance vis-à-vis de tout dispositif institutionnel ;
- Doute quant à la possibilité de s'élever socialement par le seul travail ;
- Engagement à court terme et désengagements fréquents et imprévisibles ;
- Focalisation sur les éléments de contexte, d'ambiance, de relation et pas uniquement sur les activités elles-mêmes.

Certains points de repère sont donc vacillants.

Que faire alors ?

Alors, si tout cela s'explique assez bien, que l'on perçoit l'enchevêtrement des causes et la multiplicité des paramètres, tant factuels et objectifs, que subjectifs...que faire ? Comme s'y prendre ? Sur quoi agir ?

1- D'abord peut-être interroger nos cadres de référence voire nos certitudes vis-à-vis des publics.

La sémantique dominante ces dernières décennies a peu évolué. On y parle de freins à lever, d'employabilité.

- Or, plutôt que de se focaliser sur les freins à lever, renvoyant toujours la personne à ses propres limitations et aux efforts qu'elle doit consentir, ne pourrait-on formuler les choses différemment ?
- Poser comme principe que toute personne mérite considération, qu'elle est potentiellement capable et qu'elle dispose de ressources qui ne peuvent s'exprimer dans les conditions actuelles.
- Cela nous oblige non plus à nous focaliser sur la seule personne et sur les efforts qu'elle doit s'imposer mais à rechercher plutôt avec elle les **contextes facilitants, capacitants** dirait-on aujourd'hui afin que ce qui est empêché aujourd'hui puisse trouver un lieu et un espace pour se développer.

Et cela n'est pas qu'un débat sémantique sur les mots choisis. De multiples initiatives se développent partout en Europe s'intéressant aux environnements potentiellement inclusifs.

2- Par ailleurs, la notion d'employabilité, dans sa version restrictive, fait toujours porter la responsabilité des efforts du côté de la personne, comme si les critères d'employabilité étaient figés, une fois pour toute, non négociables.

Or la période actuelle ouvre **des possibilités de négociation** qui obligent aussi l'entreprise à s'interroger sur ses critères de sélection mais également, vous l'avez compris, sur ses modalités d'accueil et d'intégration.

Un certain nombre de potentiels peuvent se développer si les contextes sont soutenant, si les exigences à priori ne sont pas trop élevées, si on laisse du « jeu » aux acteurs.

Sinon, le risque est grand d'un découragement, comme si l'emploi était perçu comme inaccessible quels que soient les efforts à accomplir.

Le travail sur la médiation active à l'emploi, développé un peu partout depuis plus de 30 ans (voir les initiatives [Transfer IOD](#)) nous fournit des indications largement documentées.

Alors, tout l'enjeu pour nous tous est de revenir peut-être à des paramètres passés en arrière-plan. Nous en proposons quelques-uns ci-dessous qu'il s'agira d'illustrer et d'opérationnaliser (prochain article à venir) :

- L'importance de la considération pour les personnes et l'affirmation que chacune est capable ;
- L'importance de permettre à chaque personne de reprendre la main sur sa vie, l'initiative sur sa situation et donc en l'occurrence, parfois, de renoncer à des projets à long terme pour se focaliser sur des transformations plus proches, accessibles qui peuvent modifier le regard qu'elle porte sur elle et sur l'environnement ;
- L'importance de l'attention au contexte et de ce qui peut faciliter la mobilisation en situation (relation, espace, activités, coopérations...);
- L'importance accordée au lieu géographique et aux territoires comme ancrage de ces transactions nouvelles à construire ;
- Intégrer l'idée d'un droit à l'essai plutôt qu'un droit à l'erreur. Compte tenu de l'imprévisibilité du moment, bien difficile de savoir ce qui va marcher ou pas. Alors **mettre en place les conditions d'essai en situation est la condition pour avancer**. Cela ne garantit jamais la réussite, mais cela permet de décoïncider, sortir des routines maintes fois réitérées pour *rouvrir des possibles* comme le dit le philosophe [François Jullien](#).

Et pour nous aussi, cela nous redonne le goût d'accompagner et de se laisser surprendre par chaque personne.

André Chauvet