

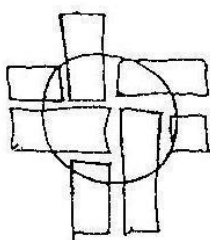
**CARREFOUR  
ECONOMIQUE  
ET SOCIAL  
DU HAUTMONT**



**Hautmont**  
Centre Spirituel

Carnet n° 4

*L'Insertion des jeunes  
dans la vie  
professionnelle*



# CARREFOUR ECONOMIQUE ET SOCIAL DU HAUTMONT

*Carnets du Hautmont*

- *Carnet n°4*

## - TABLE -

Olivier VERLEY : Présentation	2
Travaux des Ateliers 2004-2005 sur l'insertion des jeunes dans la vie professionnelle :	
1 - Accompagnement et solidarité	3
2 - Décalages entre attentes et réalités	11
3 - Insertion des jeunes exclus dans la vie professionnelle	15
Dominique GREINER, Centre de Recherche en Ethique Economique de l'Institut Catholique de Lille : Relecture du travail des ateliers	22
Mes observations et découvertes	26



### Comment nous joindre :

Olivier VERLEY : Carrefour économique et social du Hautmont,  
31, rue Mirabeau, B.P. 19, 59420 MOUVAUX  
e.mail : [hautmont@nordnet.fr](mailto:hautmont@nordnet.fr) ; ou : [carrefecosoc.hautmont@online.fr](mailto:carrefecosoc.hautmont@online.fr)

## **PRESENTATION**

**Vous avez entre les mains le N°4 des « CARNETS DU HAUTMONT ».**

Cette publication annuelle a pour objectif de diffuser le résultat des travaux des Ateliers du « **CARREFOUR ECONOMIQUE ET SOCIAL DU HAUTMONT** ».

Créé en septembre 2001, ce « Carrefour » est une structure d'animation, un lieu de rencontre, de recherche et de réflexion éthique sur les questions de l'économie, de la culture, de la société. Il s'est construit en association avec l'Institut Catholique de Lille (la « Catho »), en se fixant un objectif et une méthode de travail précise.

- L'objectif :  
proposer, sous l'éclairage de la foi chrétienne, des repères actuels aux responsables du monde économique et social.

- La méthode de travail :  
- étudier et échanger, à partir du vécu et de l'expérience des participants,  
- écrire et partager, pour qu'au-delà des repères, notre production puisse aussi faire avancer la pratique et les idées.

Pour les participants, le Carrefour n'est pas une activité de plus dans leur agenda, mais plutôt une halte, en un lieu ouvert, qui puisse être une aide à l'approfondissement du sens de leur propre action.

On vient au Carrefour pour un thème précis ; pour un temps limité (5 à 6 réunions sur 4 ou 5 mois) ; pour partager en arrivant d'horizons très divers. On en repart enrichi, différent, voire transformé.

Le style des « **CARNETS DU HAUTMONT** » se veut en cohérence : un document dont le titre et le format rappellent qu'on est « en route » ; document que chacun peut compléter de ses propres notes.

Ce numéro est consacré au thème traité par le « Carrefour » en 2004-2005 :

### **« L'INSERTION DES JEUNES DANS LA VIE PROFESSIONNELLE »**

Sa publication sera l'occasion d'un débat entre acteurs du monde socio-économique, dont les principales interventions viendront enrichir, compléter et conclure ce Carnet n°4.

Frédéric ROCHET  
Directeur du  
Centre spirituel  
du Hautmont

Olivier VERLEY  
au nom du Comité de Pilotage :  
Michel CHAUDESAIGUES,  
P. Jean de LONGEAUX,  
Jean MOTTE,  
Michel PECQUERAUX

# Accompagnement et solidarité

## 1 - Expériences décrites

« Trois ans après l'école, un jeune sur six est au chômage ! »

### Témoignage 1 :

**a) Expérience :** N. a eu la possibilité d'entrer en contact avec l'AFIJ (Association pour faciliter l'insertion des jeunes diplômés ; à partir de Bac + 2), alors qu'elle accomplissait son cursus universitaire (Licence). Cela lui a permis de construire puis de faire évoluer son projet professionnel au fil de ses études et des stages effectués. (Cette association aide dans la définition du projet professionnel à partir des attentes de l'individu et d'un bilan de compétences, puis donne des outils nécessaires à la recherche d'emploi : valorisation du CV, construction d'une lettre de motivation, entraînement à l'entretien d'embauche...).

Un représentant de l'AFIJ était en effet intervenu en amphithéâtre, à la demande d'un enseignant personnellement sensibilisé à la nécessité de préparer les étudiants à leur entrée dans le monde du travail. Et les étudiants avaient été invités à entreprendre une démarche individuelle pour entrer dans cette dynamique de préparation, ce que N. s'est efforcée de faire tout au long de ses études.

Puis elle a gardé contact avec l'association lors de sa recherche d'emploi.

Actuellement elle est responsable du développement d'un projet de tourisme-historique sur la région d'Arras. Sa question aujourd'hui : intégrer la fonction publique ?

**b) Contact avec le circuit « classique » :** Elle a régulièrement fréquenté l'APEC : lieu calme où l'on trouve de la documentation (l'AFIJ lui avait permis d'aborder antérieurement les outils de recherche).

L'ANPE – même « ANPE Cadres » - n'est d'aucune utilité en revanche en ce qui la concerne ; (question : quid de l'aide et du succès de cet organisme auprès de personnes peu ou pas diplômées ?)

**c) Points d'appui :** L'AFIJ, le réseau, la maîtrise de l'informatique et la fréquentation d'un « cyber-emploi », ne pas être chez ses parents, faire des stages tôt (avec des objectifs clairs) et relativement longs. A la relecture de son parcours, elle constate que les stages se sont enchaînés « logiquement », les premiers la formant aux suivants, et lui permettant d'établir des passerelles entre les différents postes occupés. Elle s'est « forcée » à respecter un rythme de recherche soutenu (« 35h par semaine »). Autre temps fort dans la recherche ou l'accompagnement : une aide à l'initiative d'une enseignante (l'institution ne joue pas ce rôle).

### **d) Echange :**

- *L'association ne fait pas de pub auprès des universités, des écoles...*

- *C'est du personne à personne. Le référent est très important. Le miroir ! Il aide à formuler son projet professionnel.*

- *Importance des entretiens particuliers.*

### Témoignage 2. :

**a) Expérience :** En agence de publicité qui a fermé en 2004. Interférence entre la vie personnelle et la vie professionnelle ! Si on a des soucis personnels, il est parfois difficile de travailler. Il faut savoir écouter. Il faut être critique et positif.

Accompagnement au travail : quand on fait progresser les autres, ils nous poussent, dans l'avancée des compétences, des relations de personnes,...

Est actuellement en recherche d'emploi. A bien clarifié son projet par le bilan de compétences : listing des peurs, des envies, des désirs !

**b) Points d'appui :** Se rendre compte que le travail ne peut pas tout combler, et qu'il faut chercher une partie des réponses dans les activités extra-professionnelles. Moyens d'y pallier à côté : bénévolat, faire des plaquettes de communication, ...

Importance d'être poussé ! Etre considéré ! voire même poussé dans ses derniers retranchements...

On peut être dans une situation proactive, à la fois demandeur d'emploi et offreur de services. On peut toujours apporter quelque chose. Il est important d'avoir des entretiens valorisants, où l'on peut exprimer ce qu'on a envie de faire.

Aide très importante de l'AEPV : un coach bénévole aide à se persuader que retrouver du travail est possible. « Trouvent ceux qui savent ce qu'ils cherchent ».

### **c) Echange :**

- *Se réaliser dans le travail.*

- *Insertion. Le travail fait exister en tant qu'homme (même pour ceux à qui il ne rapporte rien de plus que le RMI).*

### Témoignage 3 :

**a) Expérience :** A fait une école de commerce par prudence, pour « avoir une formation généraliste ». N'ayant pas eu de projet professionnel en terminale, il a « zappé » à la sortie de ses études et occupé

plusieurs postes (notamment dans la distribution spécialisée), mais n'a pas fait de métier qui l'aurait passionné, à l'inverse de personnes qu'il a croisées et qu'il admire.

S'est repositionné. Périodes de chômage : pas d'accompagnement, pas de questions posées plus tôt. Bilan de compétences : pas de réponse très concrète à sa réflexion. N'a pas rencontré de « miroir ». Il attache de l'importance à la relecture. Mettre sur papier ses envies de façon très précise.

A eu l'occasion de coordonner près de 150 personnes et a réfléchi à la question de l'accompagnement : ses tentatives d'accompagnement lui laissent un sentiment d'injustice vis-à-vis de ceux qui ne sont pas accompagnés (en accompagner 1, c'est en délaissé 148 autres pendant ce temps !) Il y a ce que'on veut faire et ce qu'on peut faire.

Problèmes économiques et financiers pour s'occuper des personnes dans le besoin.

Il est aujourd'hui City Manager.

**b) Contact avec le circuit « classique » :** Mais à qui revient le rôle d'accompagner les jeunes qui entrent en fac ?

**c) Point d'appui :** L'accompagnement.

**d) Echange :**

- *Peut-on donner « des moyens » pour être les miroirs car on a peu de temps ?*

#### **Témoignage 4 :**

**a) Expérience :** A choisi une formation « qui ouvre sur tout ». A posteriori, aurait aimé être aidée en 1<sup>ère</sup> pour son orientation. A fait sa relecture seulement à la fin des études, l'école lui ayant apporté des connaissances mais pas d'aide pour construire son projet professionnel.

Elle s'est tournée vers les amis. Ils lui ont conseillé d'élargir au maximum et de trouver une entreprise qui lui plaise.

Aujourd'hui, elle recherche ce qui pourrait encore plus lui plaire. Pas beaucoup d'aide des RH. Peu de réponse ou de lieu ou temps d'écoute. Aimerais un accompagnement des RH pour faire le bilan, préciser ses envies, les possibilités...

Plus envie d'être opérationnelle que conseillère, pour réaliser des choses et être jugée dessus.

**b) Contact avec le circuit « classique » :** Peu d'aide des RH.

**c) Points d'appui :** Un coach pour la recherche ! très important ! Cela oblige, cela pousse à faire ce que l'on dit ! Importance d'un regard extérieur à la famille. Importance de chercher ailleurs que chez soi. On n'a pas envie de décevoir. Chercher l'épanouissement au travail.

**d) Echange :**

- *Questions en suspens : avons-nous confiance en demain ?*

#### **Témoignage 5 :**

**a) Expérience :** A toujours voulu connaître le POURQUOI des choses ? Enfant, il interrogeait sans cesse ses parents ! A développé des habitudes d'écoute de ses parents. Importance de parents « structurants ». A mis du temps à trouver sa vocation mais il en est venu naturellement et personnellement à faire ce qu'il fait. Voulait être thérapeute.

Rencontre d'amis psychologue et psychiatre ! Il a ainsi été orienté vers l'école de psycho-praticiens à Paris, dont il a réussi le concours. Ce fut le début réel de son orientation.

Premier contrat : 2 heures par mois, puis 12 h.... Il ne savait pas trop quoi faire dans l'insertion professionnelle.

Diplômé en 1999, commence à « s'éclater » aujourd'hui professionnellement. Il a commencé par de l'accompagnement dans les bilans de compétences... Il en est aujourd'hui à faire de l'accompagnement en victimologie et gérontologie !

Il fait aussi de l'accompagnement de jeunes de 16 à 25 ans confiés par des éducateurs de rue (Tourcoing). Animation d'un groupe de recherche d'emploi : se mettre dans une dynamique de recherche d'emploi. Les jeunes étaient déconnectés de la réalité : il leur faut une réelle expérience de travail, un réel patron ... Beaucoup de jeunes sont en échec de formation et ont une forte tendance à « papillonner ».

Ce sont des opportunités qui ont fait qu'il en est là aujourd'hui : aide par des amis qui lui ont proposé des postes.

**b) Points d'appui :** Importance des modèles pour les autres, des moteurs... Etre à l'écoute, saisir des opportunités. Rester cool...

**c) Echange :**

- *Milieu familial homogène : l'enfant réussit.*

#### **Témoignage 6 :**

**a) Expérience :** A fini sa formation à l'ESC en 2003. Les 2 dernières années passées en contrat d'apprentissage lui laissaient espérer un démarrage facile dans le marketing : 1 an et demi au chômage finalement !

Pour avoir malgré tout une activité dans le monde professionnel, elle a travaillé bénévolement, 3 jours par semaine, dans l'entreprise qu'un de ses amis a créée.

Elle a ensuite trouvé un CDD de 6 mois, peu intéressant dans son contenu mais valorisant parce qu'elle encadre 3 personnes ! Elle compte en faire un tremplin vers un emploi qui l'intéressera vraiment...même si elle n'a pas encore identifié le poste « de ses rêves » : n'aime pas trop la hiérarchie ! Pas encore l'audace de créer sa boîte : elle pense manquer encore d'expérience, de légitimité.

**b) Contact avec le circuit « classique » :** Son expérience de l'ANPE - Cadres : « Vos CV et lettre de motivation sont bien, voilà la documentation, servez-vous... »

L'APEC : n'est pas une facilité mais un moyen ! Aujourd'hui, trop de demandes, c'est du suivi administratif mais pas personnalisé !

Atelier à l'ESC pour les recherches mais ne lui convenait pas !

Très peu de retours sur ses candidatures spontanées.

**c) Points d'appui :** Environnement familial porteur. Elle a eu la chance de pouvoir faire des tests de personnalité lors de son apprentissage (tests MBTI).

**d) Idées :** Pourquoi ne pas présenter un système de formation à l'insertion ?...

**e) Echange :**

- *Comment voir suffisamment clair en soi ? Se fixer des contraintes, a aussi un versant positif : ex. : rester dans le Nord, rester auprès de sa famille, des amis...*

*On cherche à donner un sens à sa vie professionnelle : mais le sens n'est pas donné ! d'autant plus dans un contexte actuel qui n'aide pas à trouver ce sens.*

- *On a plusieurs cordes à son arc, plein de « virtualités ». Les périodes de chômage sont très éprouvantes ; on peut facilement tomber.*

- *ANPE, APEC travaillent avec un cabinet de conseil australien pour créer un coaching très individuel.*

### Témoignage 7 :

**a) Expérience :** Maîtrise en économie et achats, en alternance (gestion des stocks). Stage d'été important. 3 CDD, puis chef de produit collection dans le textile : ne trouvait pas vraiment à ce poste ce qu'elle cherchait.

A fait un bilan de compétences : tout a été remis à plat au niveau de la vie professionnelle (ce qu'elle a aimé, ses peurs, ce qu'elle a envie de développer... en remontant même jusqu'à l'enfance). On l'a renseignée sur les postes qui pourraient convenir à ses attentes. Gros travail sur la personnalité. Elle essayait de mettre en œuvre des moyens par rapport à ses envies : bonne vision sur les décalages entre ce qu'elle veut et ce qu'elle peut faire.

Est aujourd'hui dans le même poste qu'avant, mais elle sait pourquoi et vers où elle veut aller.

**b) Point d'appui :** Le bilan de compétence : très concret et structuré, apprend à voir clair en soi, à discerner. Donner du sens à un travail, même si celui-ci ne change pas.

**c) Idée :** Pourquoi pas un accompagnement au-delà du test psychologique, et ce dès la fin du lycée ? Importance de travailler sur les envies, la personnalité, ... Mais ces formations coûtent très cher...

**d) Echange :**

- *Ce qui manque : faire une formation type bilan de compétences, en continu sur la durée des études ; besoin de s'éclaircir. Nous ne sommes pas des « cerveaux sur pattes mais des êtres humains ». La présentation faite par le monde de la formation ne correspond pas à la réalité.*

- *Il n'y a pas qu'une seule possibilité, savoir prendre le bon côté des choses et accepter de rebondir. On a des facettes multiples.*

### Témoignage 8 :

**a) Expérience :** Peu décidé sur son orientation à la sortie du lycée. A rencontré un expert-comptable qui lui a donné envie de partir dans cette voie. Les études lui ont plu. Il a eu l'occasion de préparer un forum pour des lycéens et aurait aimé avoir la chance d'en bénéficier lors de sa scolarité. Le DESS : très peu d'ouverture sur le monde du travail, grande difficulté à trouver un stage. A eu une opportunité à Paris : déçu par l'emploi, l'ambiance, le rythme de vie.

Il est remonté à Lille après 6 mois pour son mariage. A fait une recherche d'emploi très ouverte car hésitant entre travail en entreprise et cabinet comptable. Le chômage l'a fait déchanter par rapport à la fac (se sentait dévalorisé). A finalement pris le premier emploi qu'il a trouvé.

A ensuite été contacté par un cabinet d'audit plus gros, où il travaille aujourd'hui comme commissaire aux comptes : était très attiré parce que c'est un milieu jeune, mais se trouve déçu à présent. Aucune reconnaissance de la hiérarchie, pression trop forte. Ne partage pas les aspirations de vie de ses collègues. Se pose des questions : que veut-il vraiment faire ?

A rencontré une personne qui travaille dans l'économie solidaire et qui lui a conseillé d'utiliser ses compétences là où il est, tout en cherchant un équilibre à côté.

**b) Contact avec le circuit « classique » :** ANPE : très peu d'aide (documentation mais c'est à peu près tout).

**c) Point d'appui :** Le coaching, la possibilité de se confier. Va rencontrer quelqu'un prochainement.

**d) Echange :**

- *Pourquoi ne pas créer son entreprise ?*

### Témoignage 9 :

**a) Expérience :** Ingénieur de formation, choix fait de manière assez naturelle (la même école que ses grands-pères et son père !). Attiré par l'automobile et le BTP, ce sont ses stages qui ont guidé ses choix (1<sup>er</sup> stage chez Renault, puis PSA, puis Mercedes).

Coopération en Belgique : passage du monde des études à celui du travail. Plusieurs décalages. Très formaté par les études d'ingénieur : logique d'esprit, habitude de répondre techniquement à une question posée. Le travail confié demandait peu de connaissances mais une capacité à faire adhérer les gens. Changement d'échelle de temps : construire une action sur plusieurs mois.

Son premier chef a été un élément clé ! Très responsabilisant et beaucoup de reconnaissance : c'est très important pour qu'un jeune puisse prendre confiance en lui lors de son démarrage dans la vie professionnelle.

A souhaité changer de service dans la même entreprise pour son premier emploi en CDI, afin de faire ses premières armes en management. Les RH ont fait barrage en se référant à leurs besoins dans le service où il était, ont bloqué le dossier. A passé des entretiens chez des concurrents qui refusaient de donner un poste de management à un jeune qui n'en aurait jamais fait. Comment commencer alors ? Décalage entre la politique des RH et le projet qu'on peut se construire. Il s'en est sorti par des connaissances dans l'entreprise et a eu la chance de se voir confier finalement un poste correspondant à son projet.

Aujourd'hui responsable d'une chaîne de Montage automobile (200 opérateurs). Bénévole à St Vincent de Paul.

**b) Contact avec le circuit « classique » :** Barrage des RH au début, peu d'accompagnement ensuite. Beaucoup plus d'écoute et de propositions par les opérationnels et hiérarchiques.

**c) Point d'appui :** Importance de la confiance en soi ! « Il ne faut pas choisir son premier emploi mais son premier patron ! ». Choisir une entreprise qui mise sur les jeunes. Importance d'avoir un coach dans l'entreprise.

## 2 - Analyse sociale

Trois temps pour l'accompagnement :

- 1 : temps pré-professionnel.
- 2 : temps de recherche d'un emploi (période intermédiaire).
- 3 : temps d'intégration dans l'entreprise.

Thème de la réunion : Aller plus loin dans les systèmes de pensées qui nous entourent.

1 . Le temps pré-professionnel : le souci de la professionnalisation.

- Dans les systèmes éducatifs préalables, c'est plus ou moins cloisonné, plus ou moins axé vers un métier, selon que la formation est plus ou moins générale.
- La réflexion sur un projet vient généralement à la fin des études.
- Le système n'accompagne pas suffisamment l'établissement d'un projet.
- Aux étudiants la question est posée : avez-vous un projet professionnel ?
- C'est important de savoir quel type d'homme on va former pour quel métier.
- Tout l'enjeu du système éducatif est de savoir comment passer d'un système personnel à un système institutionnel. L'institution doit s'organiser pour prévoir l'accompagnement. Le métier d'universitaire de demain ne sera plus comme celui d'hier.
- Licence, Maîtrise, Doctorat : un des axes est l'orientation progressive. mais l'étudiant doit être acteur de sa formation.
- Il paraît intéressant de proposer un temps personnalisé avant d'embrayer avec un projet professionnel.
- Dans une Ecole de commerce : un coach était proposé pour définir son projet. Cela a permis de se poser des questions très importantes.
- Le problème est de savoir à qui revient l'initiative de poser les questions : le jeune doit-il se responsabiliser seul, ou être accompagné ? à quel moment ?
- De plus en plus, un souci d'intégrer l'accompagnement à la professionnalisation se fait ressentir.
- Gros souci des jeunes : est ce que le premier job va nous convenir ? Ne faudrait-il pas faire plus tôt un bilan de ses compétences (acquises durant les stages et les engagements dans le monde associatif), de ses aptitudes et de ses motivations ? Les connaissances sont acquises à travers la formation. Celles-ci deviennent compétences dès qu'elles sont appliquées et avec les résultats dans l'entreprise.
- Savoir ce que l'on est, savoir comment l'exprimer dans son premier emploi ? Et déterminer un Projet Professionnel.
- Savoir ce qui nous intéresse est primordial ; avons-nous le choix ? Les besoins des employeurs ne correspondent pas totalement aux projets professionnels des jeunes... Une adaptation est nécessaire. De toutes façons il faut bien se lancer, risquer et savoir corriger son orientation.

- Tant qu'on n'a pas un projet déterminé, on accepte des choses qui ne sont pas vraiment accordées avec nos envies. A-t-on vraiment le choix ?

- On se prépare une société d'un certain type. Analyser les mécanismes d'accompagnement :
- Attention à l'éternelle adolescence. Responsabilité de la personne. On met du temps à se responsabiliser, à être autonome.
- L'accompagnement est différent de l'assistantat. Il doit aider le jeune à devenir autonome, à prendre ses responsabilités. L'accompagnement est un rapport interactif.
- Comment faire en sorte que les personnes s'insèrent au mieux dans la vie professionnelle ? Avec quel programme ? de quel métier rêvez-vous ? Ambition ou volonté d'orienter sa carrière.
- Mais à qui revient l'initiative de cette démarche ?
- Il faut sentir la passion. Il faut d'abord une démarche personnelle de l'étudiant. Là où il y a une volonté il y a un chemin !

## 2 . Le temps de recherche d'un emploi : Structures d'accompagnement.

- ANPE : accompagnement de type technique et administratif.
- Formation/Métier/Mission : analyser de façon stratégique les acteurs de la vie professionnelle. Pour se présenter aux employeurs, il est nécessaire de revenir sur quelques définitions. Mes Compétences : c'est mon savoir-faire. Elles sont acquises quand mes connaissances théoriques ont été appliquées dans l'entreprise.
- On n'a toujours pas trouvé la formule pour passer de manière optimale de la connaissance à la compétence.
- Autres domaines : son savoir-être (ce que je suis) et ses Motivations (ce que j'aime faire).
- Grande importance pour son premier job du SAVOIR-ETRE : il se forge déjà au cours des études : l'ouverture d'esprit, l'engagement. ...C'est sa Personnalité.
- Donner confiance avant d'aller chercher un job. Importance de la vie associative.
- Savoir anticiper son orientation très tôt (choix du bac., choix des études, choix de l'entreprise). Importance de l'articulation entre les "savoir-faire" et les "savoir-être". Il faut trouver ses passions. Mais comment les faire sortir ? Importance de l'écoute, de la personne qui accompagne.
- Accompagnement à l'Université : axe à définir. Développer l'éveil au métier. Savoir ce qu'est le travail. Savoir être dans un groupe. La construction d'une compétence par l'expérience. La confiance s'entretient. Importance de la relecture, de confronter ses expériences.

## 3 . Le temps d'intégration dans l'entreprise.

Comment faire en sorte que les personnes s'insèrent au mieux dans la vie professionnelle ?

- C'est un parcours du combattant d'intégrer l'entreprise. Il faut savoir se prendre en charge.
- L'accompagnement est une chance pour ceux qui le vivent. A tous les niveaux, il y a à faire pour accompagner. Importance du relationnel : accompagner ce n'est pas faire à la place de l'autre mais c'est être à côté et permettre au jeune de discerner.
- Les difficultés d'intégration révèlent le monde d'aujourd'hui : contraintes fortes comme les résultats à obtenir, les coûts à diminuer pour rester concurrentiel, etc. Il faut l'accepter et intégrer cette idée. Le monde a besoin d'humanisation. Ce n'est pas qu'une question d'individus. Il faut oser croire qu'on peut faire évoluer les choses. "Quand on tire quelqu'un, on se fait pousser...". Les lieux de travail sont des lieux d'humanisation.
- Il ne faut pas s'arrêter que sur l'idée que tout est de la faute du patron.
- Pour pouvoir être accompagné, il faut en avoir envie. Importance de la réciprocité dans l'accompagnement. Il faut être cohérent avec ce qu'on est, ce qu'on veut faire, et cohérent avec l'entreprise. Attention à bien se faire définir la mission, les responsabilités confiées et l'environnement dans lequel on entre, et ce dès les premiers jours de l'entrée dans l'entreprise.
- Comment manager son supérieur hiérarchique (N+1) ? On est responsable de son intégration.
- Comment évaluer et obtenir la confiance des supérieurs, des collègues ? Ne pas hésiter de proposer à son N+1 de faire régulièrement le point par rapport aux objectifs à atteindre. Pourquoi ne pas mettre en place un outil d'évaluation des ruptures (de période d'essai, de CDD à CDI) en début de carrière ?

### - Notes - 1 :

Savoir ce que l'on est, savoir comment l'exprimer dans son premier emploi ? Tant qu'on n'a pas un projet déterminé, on accepte des choses qui ne sont pas vraiment accordées avec nos envies.

### - Notes - 2 :

- Forte corrélation entre l'existence d'un projet professionnel et la réussite scolaire. L'étudiant commence en sachant ce qu'il ne veut plus faire (des maths, sciences...) et il découvre son projet professionnel lors des stages. La formation donne des techniques et des clés de lecture. On ne découvre vraiment qu'une fois dedans. Il faut avoir un rêve au départ, pour la mise en route.

- L'entreprise apprécie celui qui sait ce qu'il veut faire. Dans « accompagnement », il y a « compagnon » : c'est du personne à personne.
- Une connaissance s'acquiert par formation, une compétence s'acquiert par un exercice en entreprise (le savoir-faire).
- Bilan de compétence : motivation (ce qu'on aime faire), et aptitudes.
- Savoir-faire = 30% - Savoir-être = 70%. C'est donc le savoir-être que l'on devrait prendre en compte en priorité. Le travail associatif est important mais peu inclus dans les cursus. Mais les études donnent des capacités d'adaptation dans la vie.
- Dans l'entreprise il y a des formes d'accompagnement positives. La confiance d'un patron aide à conforter ses compétences. Les lieux de travail sont aussi des lieux d'humanisation.

### Autres éléments d'analyse sociale

Une des premières finalités du travail est qu'il permet de ... manger !

Mais au-delà, il est important que chacun sache **ce qu'il attend de son travail**. Le travail doit être un lieu où l'on cherche l'épanouissement, la preuve étant que, lorsqu'on se lasse, on a envie de changer.

Il faut voir la **dimension sociale** du travail : on travaille aussi pour faire avancer la société, pour construire des projets, donner des services, contribuer à la transformation du monde. La satisfaction qu'on peut en retirer vient de ce qu'on apporte quelque chose aux autres.

Quelle est l'image du travail dans la publicité ? des sourires, un groupe de personnes contentes...

La Prière du bréviaire résume l'importance du travail : « que mon travail me permette de :

- ***gagner ma vie,***
- ***être utile aux autres,***
- ***contribuer à la venue du Royaume*** ».

Transformer le monde, le rendre plus juste et plus fraternel : cela est peu valorisé en termes de salaire !

**Le travail doit-il épanouir ?** Jean-Paul II écrivait : « Le travail est ce qui nous empêche de rêver d'un monde qui n'existe pas ». L'épanouissement n'est peut-être pas dans un monde qui n'existe pas. Le travail est le rappel de notre condition humaine. Celui qui échappe au travail n'est pas forcément heureux. Le travail est dur, mais c'est ce qui fait la dignité de l'homme : quelles que soient les conditions de travail, notre dignité s'y exprime.

Mais nous pouvons devenir esclaves de notre travail. Cela nous aliène, cela nous évite de penser à autre chose. Et le jour où cela s'arrête, la vie n'a plus aucun sens ! Il faut savoir se structurer humainement.

Jean-Paul II : « Le travail est une expérience de la croix, une expérience douloureuse, c'est participer au salut du monde ». Nous avons à risquer un nouveau discours sur le travail, une spiritualité du travail.

Quelle est la nature de l'accompagnement ? Qu'en attend-on ?

- chaque travail, chaque parcours est très personnel ;
- dans le travail, nous avons un rôle à jouer (parabole des Talents) ; il faut qu'on puisse être accompagné pour pouvoir réaliser ses talents, ne pas se confiner dans une même tâche qui n'est pas forcément ce pour quoi on est le plus fait (même si elle nous donne une dignité !) ;
- mieux se connaître soi-même ;
- le coaching : mettre de côté tout ce qui est du domaine du sentiment ;
- prendre du recul sur ce qu'on peut apporter, avoir envie de donner.

Pourquoi a-t-on besoin d'une professionnalisation de l'accompagnement ?

Pourquoi mon groupe d'amis ne me suffirait-il pas ?

- Besoin d'un référent avec une expérience, une véritable démarche...

- Attention à différencier coaching et bilan de compétences. Le coaching est un accompagnement de plus longue durée...

- Il n'y a pas d'entrée sur le monde du travail sans un travail de deuil des objectifs qu'on pouvait avoir d'un type de vie accomplie ! Nous devons accepter des difficultés, faire le deuil de l'immédiat, de certaines formes d'idéal. Mort et résurrection, comme l'expérience de la Croix. Le travail est une participation à la rédemption.

Il y a une demande forte de recherche de sens : faire grandir l'autre, capacité relationnelle,...

**Nous avons besoin d'un « coach », qu'est-ce que cela révèle de la transformation du monde du travail ?**

Avant, nous étions collés dans un cadre et les personnes s'en contentaient, ne bougeaient pas de toute leur vie. Aujourd'hui, nous avons un flot d'informations sur ce qui existe ailleurs : cela nous pousse à nous remettre en question. Nous sommes dans une société plus instable. Le coach nous redonne des cadres.

On dit souvent aux jeunes : « changez 3 fois dans les 10 premières années de votre vie professionnelle pour être plus adaptables ». Si l'on change plusieurs fois, on est plus prêt à rebondir. Travailler dans des contextes différents, cela enrichit le vécu.

Avant c'était le modèle paternaliste (parents présents, choix de carrière faits avec les parents...), tout était tracé. Aujourd'hui, on est dans une société de consommation où les familles ne sont plus aussi resserrées. Le coach est indépendant, il aide à faire son choix objectivement.

Les entreprises attendent de chaque embauché une rentabilité, pourtant l'homme n'est pas qu'économique. Il faut savoir rémunérer ses autres profils, car chacun porte en lui des richesses, qui ne sont pas toutes valorisables économiquement.

Chacun devrait avoir sa place dans le monde économique et social aujourd'hui...

Nous devons prendre en charge notre propre destinée y compris dans le monde du travail. Le coaching est un symptôme de sa transformation et de l'isolement dans lequel nous sommes plongés, d'où l'importance d'une parole. Car le monde du travail est très individuel.

Nous n'avons pas choisi ce changement mais nous l'accélérons en y prenant place. On y recherche des points de stabilité. L'épanouissement de soi est une quête légitime, mais il est pensé d'une manière très individuelle.

### **3 - Analyse théologique** **La dimension spirituelle du travail**

**Qu'est-ce qui est chrétiennement en jeu dans le travail ? Est-ce l'individualisme que nous devons défendre ?**

Le travail est présent dans de nombreux textes de la Bible :

- 1<sup>er</sup> récit de la Création : « Le Seigneur crée et voit que cela est bon »,
- 2<sup>ème</sup> récit de la Création : l'homme mange la pomme et doit ensuite travailler,
- la Tour de Babel,
- les talents,
- les ouvriers de la dernière heure : celui qui arrive en premier et celui qui arrive en dernier sont rémunérés de la même façon.

Et la liturgie dit : « le fruit de la vigne et du travail des hommes » : le pain, le vin, l'eau, le sel.

Dieu nous donne la matière première, et les hommes l'utilisent. Nous avons beaucoup de moyens, et nous avons la possibilité de les utiliser comme nous le voulons.

**Que nous révèlent les deux récits de la Création ?**

(Genèse 2,4-7) « Au temps où Dieu fit la terre et le ciel, il n'y avait encore aucun arbuste [...] et aucune herbe [...] car Dieu n'avait pas fait pleuvoir sur la Terre et il n'y avait pas d'homme pour cultiver le sol ». Tant qu'il n'y a pas d'homme pour façonner le monde, celui-ci n'est pas achevé. Dieu est en attente de l'achèvement de sa Création par l'homme ! Ce travail est dans la perspective de sortir la terre de son chaos, de l'apaiser. L'homme a été créé pour ce travail.

Mais l'homme n'a pas voulu accepter les limites que Dieu lui a posées : il mange le fruit interdit et devra de ce fait travailler à la sueur de son front ; il y aura de la pénibilité (Genèse 3, 17) : « ...maudit soit le sol à cause de toi ! A force de peines tu en tireras subsistance tous les jours de ta vie. »

Le travail peut parfois être difficile, mais il y a du sens dans la participation à la création. Il a une dignité même s'il est difficile. On éprouve ses limites. Nous faisons l'expérience de notre propre finitude, même dans un travail épanouissant.

Dans notre société où l'on veut un travail non fatiguant, on fait disparaître de nombreux postes valorisants et utiles. Le travail manuel est dévalorisé alors qu'il correspond aux aptitudes de bien des personnes et à des besoins de la société.

**Récit de la Tour de Babel :**

(Genèse 11,4) « Allons ! Bâtissons-nous une ville et une tour dont le sommet pénètre les cieux ! Faisons-nous un nom et ne soyons pas dispersés sur toute la terre ! », disent les hommes. Les hommes sont tous ensemble face à quelque chose, ils cherchent à s'affranchir d'un ordre établi car ils avaient subi précédemment le déluge. Ce sont les descendants de Noé, ils parlent tous la même langue et rien ne leur sera inaccessible.

Mais on est dans l'illusion. Car ce projet tue la différence, l'individualité. La seule chose à se dire se résume en des commandements : « Allons... faisons, construisons », mais on construit quelque chose sans savoir pourquoi !

Dans le récit de Babel, il n'y plus de noms cités, alors que ce passage est précédé et suivi de pages sur les familles et les descendances. La généalogie de Noé est décrite en insistant sur l'importance du nom de chaque individu. Mais le projet de Babel est tellement collectif que les individus n'y ont plus leur place et ne comprennent même plus leur but. Construire une ville dans la plaine avait un sens mais il a été

rapidement perdu de vue. On fait progresser la technique pour le plaisir d'améliorer cette technique mais sans savoir pourquoi on travaille.

**Quel sera le sens profond que j'ai envie de donner à mon travail ?**

Nous sommes dans un monde qui valorise excessivement le travail, mais il manque des formations pour donner un travail à chacun. Les moyens ne sont pas donnés à tous de s'insérer sur ce marché du travail. Il est important de participer à sortir le monde de son chaos, mais il n'y a pas que l'action humanitaire qui ait une utilité sociale : nous oublions le sens profond de notre travail et nous recherchons l'action sociale en dehors.

Ce que nous dit la société sur le travail ne nous parle plus. Les organismes classiques ne répondent pas aux besoins. On vend aujourd'hui ses compétences au plus offrant, on vise le développement de sa propre trajectoire, au lieu de rechercher le déploiement d'un projet collectif de développement. L'entreprise est un « corps de mercenaires ». On attache une importance énorme au résultat immédiat plus qu'à l'investissement sur le futur.

Un accompagnement plus individuel est nécessaire pour percevoir le sens profond du travail.

→ Une autre question se pose également : **nous n'avons jamais travaillé aussi peu d'heures qu'aujourd'hui. Trouvons-nous pour autant du sens dans nos activités annexes ?**

## ATELER - DECALAGES

Il y a très souvent des décalages entre attentes des jeunes embauchés et réalités de l'entreprise ou de la vie professionnelle en général. Peut-on les identifier ? Que signifient-ils ?

### I - Quelques expériences rapportées

1°) Quelques exemples ont été donnés :

- Celui d'un jeune ayant une formation d'urbaniste, entré dans une association d'insertion, avec le désir d'y prendre en charge la question du logement. Mais il s'est aperçu rapidement qu'un conflit se jouait entre des dirigeants de l'association, et que cela l'empêchait de prendre les contacts qui lui auraient permis d'avancer. Finalement, bloqué dans le travail qu'en principe on lui demandait, il est parti... Il s'agit ici d'un *dysfonctionnement de la structure*.

- On observe aussi un décalage entre les *situations précaires* des jeunes entrant dans la vie professionnelle et celles des plus âgés, *mieux protégés* et jouissant de conditions beaucoup plus favorables, surtout dans certains secteurs professionnels.

- Un autre décalage peut survenir du fait de la personne elle-même, qui ayant par exemple fait une école d'ingénieurs, se tourne ensuite vers des activités commerciales. Ne s'agit-il pas plutôt d'un *problème d'orientation* ? Mais en commençant des études, sait-on toujours exactement à quoi l'on veut se consacrer ensuite ? La question est alors celle de l'orientation.

- Dans la même veine, le président de Sorbonne lançait ce cri : "continuer à enseigner la psychologie est criminel", tant il y a de personnes sur le marché... Et de citer une promotion de 20 DESS de psychologie qui se battent pour trouver du travail (salaire de départ en hôpital : 1300 euros brut, après 5 ans d'études). Une des ces jeunes a accepté des gardes nuit de malades, et la plupart n'ont rien trouvé...

- On voit aussi des *changements de motivation* en cours de carrière, avec le désir de trouver une autre orientation de vie ; mais il peut y avoir ensuite des difficultés à se ré-insérer après une période de formation...

- Autre sorte de décalage, liée à la *répartition des emplois dans certaines branches* d'activité : un homme de 30 ans, docteur en biologie moléculaire depuis deux ans, ne trouve que des CDD en laboratoire avec la qualification de technicien (niveau BTS) : *quel gâchis.....*

2°) Un exemple plus développé de cette répartition aléatoire :

Une personne se trouvant en emploi-jeune dans l'Education Nationale depuis trois ans, et pour une période de deux ans encore : ayant fait cinq ans d'études supérieures en arts plastiques, elle aime le métier qu'elle exerce, elle a monté avec une collègue un service qui organise des stages de formation pour professeurs des écoles et collèges dans les villes du ressort de l'Académie. Son action est très bien appréciée par son chef de service, qui la soutient dans ses initiatives. Mais elle est toujours payée au smig, n'ayant obtenu aucune revalorisation salariale depuis le début... Elle ne voit donc pas son travail et ses efforts valorisés par ses employeurs. En outre, n'étant pas dans une position hiérarchique, elle a parfois du mal à obtenir ce qu'elle demande aux Services, qui réagissent en fonction d'une autre logique ; cela nuit à l'efficacité de son action. Bref elle songe à chercher autre chose pour mieux valoriser ses compétences et son expérience.

Pour couronner le tout, il se trouve que les emplois-jeunes en fin d'échéance ne sont pas remplacés : à quoi donc aura servi tout ce travail d'innovation, qui ne sera pas continué ? Et que deviendront les enseignants avec qui l'on a commencé des formations qui ne seront pas poursuivies ?

Malgré les termes du contrat de travail qu'elle a signé à l'embauche et la connaissance qu'elle avait des statuts dans la Fonction Publique, elle avait cru devoir s'engager quand-même, *pour avoir un emploi...*

Cela laisse entière la question du gâchis qui résulte des décisions prises sans qu'on ait prévu les suites à leur donner.

Cela conduit aussi à s'interroger sur le décalage qui existe entre les programmes de formation dispensés à l'Université et les réalités du travail auquel les jeunes vont être affrontés.

3°) Une relecture d'expérience d'un quinquagénaire :

Certains décalages ne sont-ils pas simplement liés à la *nature même de la vie, qui n'est jamais figée, qui est en évolution permanente, n'excluant pas le risque ...* ? alors que nos contemporains souhaiteraient s'assurer contre tout.

- Décalage entre ce qu'il pensait faire en sortant d'une école d'ingénieurs (études et développement) et ce que la vie industrielle l'a amené à expérimenter, et qui lui a permis de *découvrir des compétences* (et même une passion), ignorées au départ, dans la conduite des hommes et la direction d'usine, puis d'entreprise.

Ce n'est pas un décalage subi, mais une *remise en cause régulière*, qui permet, petit à petit, d'entrer dans sa vocation, vers plus de vie, même si celle-ci n'est pas « un long fleuve tranquille. »

- Décalage encore entre ce qu'il avait projeté, il y a moins de deux ans, en changeant d'entreprise et de métier, et *ce que l'évolution industrielle internationale l'amène à vivre aujourd'hui* : il ne souhaitait plus avoir à licencier, mais la conjoncture dans son nouveau métier s'est dégradée à une vitesse non prévue ; il faut faire face... et assumer le mieux possible ses responsabilités vis-à-vis de ceux avec qui l'on travaille.

On peut rêver de situations stables, mais *les entreprises sont des institutions « précaires »* dans un monde qui tourne de plus en plus vite, avec les avantages et les inconvénients qui en résultent.

#### 4°) Expérience de deux jeunes du quartier du Bd de Metz à Lille :

La rencontre a lieu dans un local de quartier, grâce à une accompagnatrice du quartier (quartier d'environ 7000 habitants). Ils se présentent à l'heure. Tous 2 présentent spontanément leur CV : ils en ventilent en grand nombre sans succès !

- F., 24 ans : formation en maçonnerie à 15 ans ; entre 17 et 20 ans, il a eu 2 emplois (2 ans et 1 an), et sur les 4 dernières années, 3 emplois de courte durée.

- A., 22 ans, n'a pas atteint le brevet ; entre 16 et 18 ans, il n'a obtenu que le niveau CAP en peinture (accrochage avec le prof !), avec 2 stages d'un mois ; à 18 et 19 ans, 9 intérim de manutentionnaire de 1 à 4 jours ; plus rien depuis 4 ans !

F. vit chez ses parents, A. chez un oncle ; ils sont cousins, très famille ; le père de l'un, 55 ans, peintre, est handicapé, sans travail. Ils voudraient se libérer...

- Ce qu'on leur objecte est de ne pas avoir assez d'expérience ! Ils souhaiteraient acquérir de l'expérience sur le tas ; ils considèrent que l'on ne leur laisse pas de chance ; car ils se disent « non fainéants », se jugent « motivés mais pas aidés », « sans diplôme et sans piston » !! ; ils sont chagrinés, car ils ne veulent pas être assimilés aux immigrés ou aux drogués... ; ils souffrent de la réputation du quartier ; et pourtant, « nous ne volons pas » ! ; il y a discrimination du fait d'habiter au Bd de Metz ; ils se disent classés « jeunes rouges » !

- Ils regrettent de ne *recevoir aucune réponse à leurs démarches de candidature* et comprennent mal pourquoi on ne leur dit pas pourquoi ils sont refusés. Les entreprises d'intérim « ne sont plus comme avant ». La maison de l'emploi ne propose plus de formations de quelques mois. Dans une réunion publique, un responsable municipal a promis d'embaucher des jeunes du quartier pour des restaurations de bâtiment dans le quartier : hélas sans suite. Ils guettent tous les chantiers en perspective ; ainsi, ils se sont présentés pour un service municipal : déception, les personnes d'accueil ne sont pas au courant... Entre temps, ils font de la « brocante » (au noir) ; ils récupèrent du cuivre.

- « Il faut attendre 25 ans pour le RMI. » Ils seraient prêts à accepter un travail de quelques mois, par exemple au Portugal, mais moyennant une aide d'accompagnement dans une telle aventure. Toutefois ils ne voudraient pas se trouver trop longtemps coupés de leur famille... Ils ont fait une expérience de vendanges : les frais sur place mangeaient tout le salaire.

- Ils sont déçus des missions locales ! Ils n'ont pas hésité à essayer de rencontrer le Préfet : l'accès leur a été coupé ! Ils ont aussi été déçus des rendez-vous avec des services de la Mairie.

En attendant, ils sont volontaires bénévoles pour aider à l'organisation des jardins ouvriers car un terrain vient tout fraîchement d'y être affecté.

## II - Analyse sociale :

Il s'agissait, cette fois, d'examiner les enjeux sociaux des situations évoquées ci-dessus :

1°) A partir notamment de l'exemple d'un emploi-jeune destiné à créer un poste auquel l'Administration ne souhaite pas donner de suite, ainsi que de celui de jeunes qui fournissent un curriculum vitae très détaillé, pour n'obtenir que quelques postes de courte durée, la question de la valeur du travail dans notre société est posée : pour quoi s'employer, si cela ne sert à rien et ne peut si souvent pas être reconnu ? Il y a un grand décalage *entre les projets professionnels*, des jeunes notamment, *et l'absence de reconnaissance sociale* que représentent les emplois précaires impossibles à pérenniser.

2°) Une autre question se pose : *les jeunes sont-ils bien orientés pendant leurs études* ? Et l'un de nous cite l'exemple apporté d'un jeune préparant un BTS en électronique et automatismes, qui réussit mal et

s'aperçoit que c'était de la mécanique qu'il voulait faire... A l'inverse, certains jeunes ont été mieux préparés à l'emploi par leurs maîtres, notamment dans quelques secteurs d'études supérieures, et ils trouvent des emplois auxquels ils se sentent bien accordés.

3°) La question du *sens du travail* se redouble de celle du refus de faire place aux jeunes dans notre société. Il semble que la France n'ait à offrir à ses jeunes que des emplois purement alimentaires des « emplois-bouche-trou », dont on ne veut pas reconnaître la valeur pour la société. D'où la question : quelle politique pour l'avenir des jeunes ?

4°) Cela semble aussi dû en grande partie au souci politique de répondre en permanence au court terme, alors qu'une véritable politique économique repose sur des investissements qui n'ont d'intérêt que pour une échéance bien supérieure à un ou deux ans... Mais ce discours politique obsédé par le court-terme, est menteur, il promet ce qu'il sait ne pouvoir procurer, mais il en escompte des gains à son profit. Tout aussi menteur, le discours publicitaire nous promet le bonheur, alors que son objectif est de vendre une production destinée à enrichir ses auteurs.

5°) Un autre facteur d'immobilisme est l'obsession sécuritaire qui a gagné notre société : on veut tout assurer, on s'imagine pouvoir éviter tout risque. La conséquence est que les gens deviennent incapables d'envisager le changement. Mais *l'avenir représente une part inévitable d'inconnu...* Pour ne pas avoir de réactions négatives face aux changements, on finit par ne plus prendre aucune décision, et les personnes sont finalement laissées à elles-mêmes, sans possibilité de formuler des projets.

6°) Finalement, l'écart est aussi à l'intérieur de chaque personne. Il y a un double langage que chacun se tient à lui-même. On se laisse abuser par le discours sécuritaire et les promesses de jouissance immédiate des politiques comme de la publicité, et l'on en vient à croire qu'on pourrait gagner à tous les coups, travailler sans effort, consacrer moins de temps au travail et gagner plus, etc... Il faudrait savoir accepter, comme le montre l'exemple n° 3 (un quinquagénaire), que tout ce qu'on envisage n'est pas simultanément possible, que les contraintes extérieures et nos propres limites sont réelles. Mais on peut à la fois en tenir compte et savoir les utiliser, voire les contourner.

- Une autre question peut être posée, celle d'une certaine gratuité dans notre action : y a-t-il possibilité de s'épanouir autrement que par l'obtention de tous les avantages matériels et la satisfaction de tous les droits ?

La conclusion est que notre société gaspille non seulement ses biens matériels (cf les problèmes d'écologie que nous refusons de voir...), mais aussi sa jeunesse : elle produit des personnes qualifiées auxquelles elle n'a rien à demander.

D'où ces questions à nous poser :

- Quelles promesses faire chez nous à la jeunesse ?
- Et quelle promesse ces plus jeunes représentent-ils pour nous ?

### **III - Analyse théologique**

Nous avons cherché si les décalages entre attentes et réalité avaient des *résonances dans la Bible* :

- Dans les chapitres 1 et 2 de la Genèse qui parlent de la création du monde, *le travail est présenté à la fois comme une contribution positive de l'homme au développement et à la gérance de la création, et comme une tâche marquée de pénibilité*, à cause du péché qui altère ses motivations : « c'est à la sueur de ton front que tu mangeras ton pain » (Gen. 3,19). Le péché est donc tombé sur le travail comme sur toutes les activités humaines... Désormais le travail n'est plus seulement réalisation de soi, mais il est entaché d'égoïsme et d'exploitation.

- En fait, le discours politique sur les lendemains qui chantent est toujours hypocrite, promettant plus qu'il ne peut donner : de là vient que *la parole se trouve dévaluée* et l'avenir bouché ; et l'espérance blessée pousse l'homme à chercher son salut dans le présent et le court-terme.

- On voit aussi que les prophètes d'Israël n'avaient pas été compris ni écoutés par les rois et une partie du peuple élu. Ils parlaient de fidélité de Dieu et de désir d'un vrai amour chez l'homme à des gens qui n'attendaient que des bienfaits matériels ou des succès politiques à leur profit.

- Dans la destinée de Jésus, on observe aussi un énorme décalage entre le *Messie triomphant* qui était attendu pour restaurer la grandeur du peuple d'Israël et le *Christ pauvre* qui vient donner sa vie en la perdant, et qui indique que Dieu regarde ceux qui vivent dans la confiance et acceptent que la vie soit un don et non un dû... Jésus dit heureux ces pauvres, parce qu'ils ne sont pas avides de possession mais d'amour.

- Cela est illustré par les contradictions opposées par les Pharisiens à la parole de Jésus, dès le début de sa prédication (cf Mt 8,3), puis de plus en plus violemment (cf Mt ch. 21 ; ch 23 ; Jn, ch 8 ; ch 10, vv 19-25 ; ch 11, vv 45-54). Ils n'acceptent pas que leur supériorité soit remise en cause et que d'autres aient accès à leurs privilèges religieux, alors que le Christ ouvre la possibilité de Salut à tous les hommes. C'est pourquoi, dans l'épisode de l'aveugle-né, Jésus leur reproche de se croire capables de voir, alors qu'ils s'aveuglent eux-mêmes (Jn ch 9, vv 39-40).

- On l'avait déjà vu toucher un lépreux pour le guérir (Mt ch 8, v 3), acte sévèrement défendu.

- La mission du *Messie envoyé à Israël* se trouve encore prise à contre-pied par son *extension aux païens*, dans les épisodes de la guérison du serviteur d'un centurion romain (Mt ch 8, vv 5-13) et de la Cananéenne, dont il guérit la fille bien qu'elle soit une païenne (Mt ch 15, vv 21-28).

- Cela renvoie à l'expérience du contact avec la maladie, qui conduit l'homme à ré-évaluer sa vie, à *mourir à quelque chose à quoi l'on tenait, pour revivre*. Est-il possible aujourd'hui d'envisager qu'on vive vraiment lorsqu'on subit une atteinte grave de santé ? Cela ne renvoie-t-il pas aussi au regard de la société sur ceux qui sont victimes de handicap ?

- A Cana, par contre, c'est la mission de Jésus qui est dévoilée, alors qu'il n'avait pas prévu d'intervenir en cette circonstance (cf Jn 2, vv3-5).

*- Faut-il en conclure que nous pouvons avoir aussi, en certains cas, à mourir à nos propres projets, mais pour découvrir une autre définition de notre avenir ?*

# **Atelier : Insertion des jeunes exclus dans la vie professionnelle**

## **POURQUOI CET ATELIER ?**

Lors de la réunion de lancement des ateliers, nous avons été interpellés par le fait que la totalité des témoignages émanait de jeunes diplômés. Les jeunes « exclus » souvent confrontés à l'échec scolaire voire à l'illettrisme n'y étaient pas du tout représentés. Nous avons provoqué cet atelier pour porter leur parole, afin qu'ils ne soient pas, une fois de plus, en « dehors » d'un thème de réflexion qui les concerne pourtant directement.

### **I. LE CONTEXTE**

#### **Etre exclu du travail c'est :**

- Ne pas avoir → d'argent → de logement → d'autonomie
- Ne pas pouvoir → se projeter dans l'avenir → fonder une famille → avoir un projet de vie
- Se sentir inutile et dépendant des autres
- Etre exclu de la participation à la construction du monde

#### **Nous avons choisi 3 expériences vécues dans 3 dispositifs d'insertion différents :**

- **Le PAE de Croix (Structure d'accueil et d'aide aux demandeurs d'emploi)**
- **Le CEFTI / ICAM, (Structure de formation et d'insertion de l'ICAM)**
- **Récup'tri (Structure d'insertion)**

#### **PAE de Croix (Structure d'accueil et d'aide aux demandeurs d'emploi)**

Le P.A.E., (Point / Accueil / Emploi) a été créé à l'initiative de la Mairie de Croix. Sa mission est d'aider les demandeurs d'emploi en s'appuyant sur un partenariat avec les entreprises. Après avoir aidé tout public, dont beaucoup de jeunes, son activité s'est recentrée aujourd'hui sur les plus de 26 ans. C'est un lieu « ressources » où les demandeurs d'emploi peuvent bénéficier de conseils personnalisés et accéder aux outils de recherche d'emploi. Il accompagne individuellement les personnes et mène des actions avec les entreprises. Celles-ci aident les demandeurs d'emploi à optimiser leurs stratégies de recherche d'emploi dans le cadre d'actions collectives (ateliers, rencontres) et individuelles (parrainages, simulations d'entretiens etc...).

#### **Le CEFTI / ICAM, (Structure de formation permanente de l'ICAM)**

L'ICAM, école d'ingénieurs, a développé parallèlement, une activité de formation continue destinée à des publics de tous niveaux. Cette formation continue est connue sous le nom de CEFTI-ICAM. Celui-ci a notamment, mis en place une préparation à un C.A.P / BEP pour les jeunes sortis sans diplôme du système scolaire. Cette formation peut être précédée d'un stage de découverte des métiers, lorsque le candidat n'a pas défini de projet professionnel, et d'une formation préparatoire, lorsque ses connaissances techniques sont trop insuffisantes.

#### **RECUP'TRI (Structure d'insertion)**

Récup'tri est une association d'utilité sociale de la région lensoise très touchée par le chômage. Sa finalité est l'insertion de personnes en grande difficulté d'accès à l'emploi, et parmi elles des jeunes exclus du travail. Son action s'organise autour de 2 missions :

- L'insertion par l'activité économique, c'est à dire :
  - la re-mobilisation et la formation pré-qualifiante par le travail,
  - l'organisation de parcours d'insertion : définition de projet professionnel, formation et accompagnement vers l'emploi.
- La création d'emplois adaptés aux personnes aux personnes en difficulté.

### **II. LES TEMOIGNAGES**

#### **A - Expériences dans le cadre du P.A.E.**

**Nadia**, d'origine algérienne a 23 ans. Elle est titulaire d'une licence en anglais et en espagnol. De milieu modeste, elle a financé ses études en travaillant parallèlement en entretien industriel (agent d'entretien puis chef d'équipe). Son projet professionnel est de travailler dans un service d'Import / Export.

Lors de notre première rencontre, elle recherche sans succès du travail dans ce domaine, depuis un an, mais n'a jamais été convoquée en entretien d'embauche. Elle accepte de remanier complètement sa candidature et, à la suite de démarches de recherche d'emploi spontanées, elle obtient, enfin, un rendez-vous avec un recruteur dans le domaine recherché. Elle en revient, complètement « cassée » et démoralisée. Elle remet en question ses études et les sacrifices qu'elles ont entraînés : « J'ai tout fait pour rien, tout cela n'aura servi à rien. C'est parce que je suis d'origine algérienne. » Le recruteur lui aurait

dit, de façon péremptoire, qu'elle ferait mieux de rechercher un poste dans le nettoyage industriel et qu'il était inutile de s'obstiner à rechercher dans le domaine qu'elle visait.

Nous avons aidé Nadia à « évacuer » cet entretien et à améliorer sa confiance en elle, en prenant appui sur son potentiel. Nous l'avons également préparée à l'entretien d'embauche, dans le cadre de nos ateliers et en individuel. Nadia a trouvé un travail dans un service d'Import / Export. Après sa période d'essai, elle m'a remercié par courrier de l'avoir soutenue et encouragée à persister dans sa « voie ».

**La différence culturelle constitue incontestablement une difficulté supplémentaire à l'insertion professionnelle.** Les personnes peuvent se heurter au « racisme » plus ou moins affiché, plus ou moins conscient, de certains recruteurs. Cela entraîne souvent, pour les personnes qui sont ou se sentent rejetées, une susceptibilité exacerbée, une incitation à « baisser les bras » et à se désresponsabiliser en cas d'échec.

**Certaines affirmations, parce qu'elles sont assénées sans la moindre nuance, tombent comme des couperets, et peuvent briser tout espoir. Complètement destructrices, elles enfoncent la personne au lieu de l'aider.**

**Mickaël** a 21 ans. Lors de notre première rencontre, il distribue, depuis plusieurs mois, des prospectus de porte en porte. Il a une formation de C.A.P-Mécanique mais n'a pas obtenu son diplôme et me dit ne pas rechercher dans ce domaine d'activité et avoir été mal orienté. Pour étudier avec lui l'opportunité d'une formation, avec laquelle il était d'accord sur le principe, je lui pose la question suivante : « Quel est ton « rêve » au niveau professionnel ? » Après un assez long moment de réflexion, il me répond : « manutentionnaire ou manoeuvre ». J'insiste en reprenant le mot « rêve ». Il me redit la même chose. Je l'invite à réfléchir. Il revient, une semaine après, en me disant que, depuis l'âge de 10 ans, son rêve est de travailler en boulangerie et de mettre ses mains dans la pâte, mais que depuis longtemps il n'y croit plus. Ce projet a été validé et Mickaël a repris une formation en alternance en boulangerie.

**Ce qui interpelle dans cette situation c'est qu'à 21 ans Mickaël avait déjà renoncé à simplement désirer une vie professionnelle meilleure. Il est déjà inscrit dans un engrenage de l'échec, qui le conduit à un fatalisme, susceptible de briser toute évolution professionnelle.**

**Nicolas**, âgé de 26 ans, a d'énormes problèmes de lecture et d'écriture. Il est incapable d'identifier certaines consonnes. Pourtant, il montre une grande vivacité pour ce qui n'est pas lié à la lecture et à l'écriture. Il tente d'é luder son problème en faisant établir d'autres le moindre document. Il en souffre énormément, se sentant différent. Il dit que « c'est la honte ». Il est né en France, et y a été en classe jusqu'à l'âge de 16 ans. Je lui ai demandé comment cela se passait à l'école. Il m'a répondu qu'à l'école il était complètement « transparent » ; « on faisait comme si je suivais et on me faisait monter de classe en classe. »

Les formations collectives destinées remédier aux problèmes de lecture et d'écriture n'étant pas adaptées à la problématique de Nicolas, nous avons mis en place un suivi individuel.

**Les problèmes d'illettrisme sont encore très présents, même pour des jeunes ayant effectué toute leur scolarité en France.**

- ✓ **Comment pouvoir se construire si son rapport aux autres, notamment dans le cadre scolaire, est aussi dévalorisé ?**
- ✓ **Pourquoi laisser s'accumuler la souffrance et la dépendance liées à cette difficulté jusqu'à un âge avancé ?**

## **B - Expériences dans le cadre du CEFTI / ICAM.**

**Nabil**, jeune de moins de 26 ans, d'origine maghrébine, du dynamisme mais peu canalisé. Octobre 2003, la formation a mal commencé, dès le deuxième jour un vol a lieu. La confiance entre stagiaires est au plus bas. L'ambiance est lourde jusqu'à ce qu'éclate une bagarre. Il est impossible de déterminer les responsabilités exactes mais nous savons à peu près d'où sont partis les provocations. 4 stagiaires sont exclus temporairement, le temps pour le Centre de prendre rendez-vous avec les conseillers professionnels pour faire le point.

Nabil fait partie des 4 stagiaires exclus. Les autres stagiaires du groupe sont ennuyés qu'il fasse partie des exclus, il était pourtant dans le groupe des provocateurs. Très vite, nous établissons le contact avec son conseiller professionnel. Nabil est déjà allé le voir. Rapidement, nous nous rencontrons à 3. Nous apprenons alors que Nabil a profité du temps où il était exclu pour trouver l'entreprise où il fera sa période d'un mois en entreprise. Il en veut mais ne sait pas se canaliser. Après une discussion franche où son dynamisme est reconnu, il est décidé d'établir un « contrat d'objectifs » où sont indiqués précisément le comportement attendu et les sanctions encourues si le contrat n'est pas respecté.

A compter de ce jour, le comportement de Nabil devient positif, même s'il a encore parfois des ratés. Pendant son stage en entreprise, il manque un jour, son tuteur-entreprise m'interpelle. Nous prenons contact avec Nabil qui nous dit se trouver dans une équipe, sans doute un peu raciste, qui l'a pris en grippe. Après discussion avec le tuteur, celui-ci le change d'équipe. Lors de la visite de fin de stage sur le chantier où il travaille, nous constatons que cela se passe à merveille : *on lui fait confiance et il est intégré dans une équipe.*

Quelque temps plus tard, il rentre en qualification, c'est la préparation de la nuit ICAM (grande soirée étudiante organisée par une promotion). Les étudiants organisateurs ont proposé aux stagiaires une entrée gratuite à ceux qui venaient donner un coup de main à la préparation après les cours. Le soir en partant du travail, *il est là au milieu des étudiants et fier d'être là.*

**Sébastien**, jeune de moins de 26 ans, d'origine française, du dynamisme mais pas canalisé non plus. Il a fait partie des 4 stagiaires exclus en octobre 2003. Juste après l'exclusion il n'a pas été jugé bon qu'il poursuive la formation.

Il se représente un an plus tard pour reprendre une préparatoire. Si le Centre lui propose une seconde chance, c'est qu'apparemment il n'était pas complètement fautif lors de l'exclusion de 2003 et qu'il reconnaît ses torts. Assez vite il apparaît qu'il n'a toujours pas digéré l'exclusion de l'année précédente et qu'il se présente auprès des autres stagiaires comme pouvant faire ce qu'il veut au Centre. *En lien avec son conseiller professionnel*, il faudra plusieurs discussions et mises au point vigoureuses (certaines assorties d'exclusion temporaire) pour que *Sébastien accepte la règle.*

**Thomas**, jeune d'un peu plus de 26 ans, d'origine française. Il en veut, il souhaite entrer en soudage. Même si la préparatoire ne prépare pas directement au soudage, c'est un moyen de le préparer, car il a un niveau général assez faible et il ne pourrait pas entrer en stage à l'AFPA ou dans un stage organisé par le CEFTI-ICAM. Il piaffe d'impatience et veut travailler. « Il ne veut pas perdre son temps avec les enfantillages de certains stagiaires » : voilà ce qu'il dit, un jour, en aparté. En discutant nous découvrons qu'il y a 8 ans, Thomas a été exclus d'une formation du CEFTI-ICAM. Depuis, *il a tiré les leçons de ses expériences* et n'a plus de temps à perdre.

## **C - Expériences dans le cadre de Récup'tri**

### **La famille d'Albert :**

Elle habite un des quartiers les plus difficiles de Lens, celui de la Grande Résidence. Taux de chômage supérieur à 40 %, avec tous les problèmes inhérents à ces grands ensembles et à l'exclusion.

Elle est symbolique d'une forme d'exclusion héréditaire. A l'initiative des travailleurs sociaux, 4 membres de la famille ont effectué un parcours d'insertion chez Récup'tri.

**Albert**, le père, a 45 ans, son certificat d'études primaires. Il n'a pratiquement jamais travaillé. Il entraîne une équipe de foot amateur. Ses centres d'intérêt : les copains ...

Sportif nous l'affectons au départ à un poste de ripeur (manutentionnaire en collecte).

A la suite d'une blessure au foot, il est provisoirement inapte à la collecte. Nous essayons de le faire évoluer vers des activités de production en atelier.

Ne pas bouger, avoir un chef sur le dos lui est insupportable. Il explose...altercation avec son chef.... suivie d'un long arrêt de maladie.

A la reprise, impossible de le convaincre de rester en atelier. Plutôt que de rompre le parcours, nous le réaffectons à la collecte. Il retrouve ses copains en équipage de 3.

C'est un leader, capable de mobiliser ses copains notamment pour fomenter une grève à propos d'une sombre histoire de prime.

Le parcours vers l'emploi n'a pas de sens pour lui. Il sera absent à toutes les formations pour des raisons inventées de toutes pièces. Il ne va pas aux stages de ripeur proposés par un professionnel de la collecte, alors que c'est un employeur potentiel ; motif : « Je me fais exploiter ». Il manque ensuite les formations de cariste... C'est sûr, il n'adhère pas du tout à la démarche d'insertion. Son projet personnel n'est pas professionnel. Il partage les valeurs de l'amitié, pas celles du travail. En 2 ans de contrat CES, il aura été absent 100 jours. Il a toujours vécu d'aides sociales. Il est trop tard pour changer de mentalité. Absent les 2 derniers mois de son contrat pour raison médicale, nous arrêtons le parcours au bout de 2 ans. Il est actuellement au chômage.

**Kevin**, le premier fils. Les travailleurs sociaux veulent aider les jeunes de cette famille à s'en sortir.

Nous recrutons Kevin, 20 ans, père d'un enfant. Il a suivi la formation d'un BEP de maintenance des systèmes mécaniques. Il n'a pas eu son diplôme : trop faible dans les matières générales. Nous lui proposons un parcours vers les métiers de l'industrie. Nous espérons qu'il se formera par la pratique.

C'est un bon opérateur mais il ne voit pas l'intérêt de s'investir pour préparer son avenir. Il arrête 2 stages chez des industriels au prétexte qu'ils ne sont que partiellement rémunérés. « On » (son père et ses copains) l'a persuadé qu'il était exploité pendant les stages. Il se replie sur un projet de manutentionnaire cariste mais ne va pas aux formations.

Au bout de 8 mois, il démissionne. Il aura été absent 20 % du temps. Actuellement il effectue un CES comme « homme-pipi » pour la Ville de Lens.

Quelle était sa véritable motivation... ? Il souhaitait notamment faire financer une formation au permis de conduire dans le cadre de son parcours d'insertion. Il a obtenu ce financement mais pas encore le permis 2 ans après.

**Lisiane.** Nous accueillons ensuite Lisiane sa sœur. Elle a 20 ans et vit chez ses parents. Elle a préparé, un BEP des métiers de la mode mais ce projet a été abandonné. Nous vivons la même expérience qu'avec Kevin. Au bout d'un an nous arrêtons le parcours d'un commun accord car elle n'attend rien de la structure.

**André.** Les travailleurs sociaux persévèrent et nous demandent d'embaucher l'un des jeunes frères de Lisiane. Nous avons accueilli André, il y a 9 mois. Il a 20 ans vit chez ses parents.

Il a préparé un CAP d'installation d'équipement électrique mais a arrêté l'école rapidement. Depuis, il n'a jamais travaillé et n'a pas de vision de son avenir professionnel. En fait il ne sait pas ce qu'est le travail.

Comme son père, il est ripeur de collecte. C'est un suiveur, qui suit les moins bons éléments donc prêt à chahuter. Il est très moyennement impliqué dans son travail.

Au cours des entretiens avec les psychologues du travail il exprime clairement :

- Qu'il n'a pas de projet et ne souhaite pas en bâtir un.
- Qu'il refuse le principe même de formation, y compris pour une mise à niveau.
- Qu'il espère faire financer son permis de conduire.

Il répète la même histoire que Kevin et Lisiane et nous nous attendons à la même conclusion. Nous arrivons bientôt à l'échéance de son contrat de travail. Et nous nous posons la question : doit-on persévérer ? En effet :

- il n'adhère pas à la démarche de formation et nous pouvons pas « faire » sans lui,
- il n'est que médiocrement impliqué dans son travail

Sa supérieure hiérarchique, nous indique qu'elle pense que, par un management adapté, il y a une petite chance de lui faire découvrir et aimer la réalité du travail. Le travail est fatiguant, exigeant mais gratifiant. Nous décidons de prolonger son contrat pour un test 3 mois, période au cours de laquelle il doit faire ses preuves, en réalisant des objectifs simples et progressifs.

Nous espérons qu'il profitera de la chance qui lui est donnée. Jusqu'ici il n'en pas eu. André n'a aucune notion de la vie en entreprise, faute de modèle (le père n'a jamais travaillé) et de repère. Il lui faudra du temps pour découvrir la culture du travail qui lui est étrangère. Il a pu vivre jusqu'ici sans. Et personne ne l'avait aidé à se remettre en cause.

### **Conclusion :**

**L'histoire de cette fratrie pourrait être décourageante. Elle illustre les dégâts sociaux du chômage à grande échelle et montre que l'exclusion peut se perpétuer à travers les générations.**

**L'exemple d'André nous a aidés à nous remettre en question. Les méthodes traditionnelles de parcours d'insertion ne marchent pas dans son cas, car elles sont basées sur le modèle des cellules de reclassement qui s'adressent à des personnes ayant déjà une expérience de travail en entreprise.**

**Dans le cas d'André un travail d'adaptation à la vie professionnelle doit être fait avant de songer à prendre une orientation. Les cas des jeunes sans repère comme André sont nombreux. Nous avons décidé de laisser dans la structure, une place pour ces profils qui ne rentrent pas dans nos schémas classiques de parcours de formation-emploi.**

## **III - ANALYSE DES TEMOIGNAGES**

### **Eléments d'analyse par rapport aux personnes :**

1 : Les freins pour l'insertion :

- L'origine étrangère, la mauvaise intégration dans un groupe social,
- Le manque de confiance : dévalorisation totale à l'école, ne se sent pas digne d'exercer un métier valorisant,
- L'échec scolaire : l'illettrisme, aucune maîtrise des savoirs de base,
- Le regard des autres, la « honte »,
- Le refus de la règle, vision négative du travail et de l'effort,
- Vivre dans un autre système de valeurs.

2 : Les ressources internes, facteurs de succès :

- le courage et la volonté de s'en sortir,
- l'ENVIE de s'en sortir, le plaisir,

- le lien social, l'intégration dans une équipe.

3 : Ce qui a fait changer, ce qui peut faire changer :

- le regard global positif de l'accompagnateur sur la personne,
- l'aide à la reprise de la confiance,
- une démarche d'accompagnement : professionnelle, méthodique, rigoureuse, exigeante,
- une démarche individualisée, adaptée,
- le travail en réseau.

### **Eléments d'analyse par rapport aux dispositifs :**

1 : Les difficultés rencontrées :

- méconnaissance et mauvaise vision des métiers par certains accompagnateurs,
- mauvaises orientations des stagiaires ou du personnel en insertion,
- outils de communication inadaptés aux candidats.

2 : les ressources et apports spécifiques des dispositifs :

- l'accompagnement individuel permanent : social, humain, vers l'emploi,
- des valeurs fortes et notamment la foi en l'homme,
- l'apport de connaissances et de techniques pratiques.

3 : Ce qui fait que cela marche :

- L'instauration d'un rapport de confiance.

4 : Ce qui pourrait être développé, renforcé :

- Un lien plus fort avec les entreprises dans les 2 sens,
- Un partenariat avec les entreprises employeurs,
- Un partenariat avec les entreprises clientes,
- Le création d'entreprises en décloisonnant entrepreneurs sociaux et entrepreneurs.

## **IV - « TU AS DU PRIX A MES YEUX »**

Nous avons pu constater que dans chacun de ces témoignages, le « déclic » s'est produit grâce à la CONFIANCE.

La confiance est de l'ordre du DON, de la gratuité. Dieu nous a donné le premier sa confiance pour que nous la redonnions à notre tour.

Il nous a dit : « Tu as du prix à mes yeux ». En le redisant à la jeune personne exclue, nous lui redonnons ESPOIR.

### **Le rôle de l'accompagnateur et de l'encadrant technique :**

« Donner notre confiance au jeune exclus pour restaurer la sienne » :

1 : Poser sur la personne un regard positif et respectueux.

Un simple regard peut construire ou détruire. Instantanément, la personne concernée le perçoit et le ressent comme positif ou réducteur. Le respect de l'un engendre le respect de l'autre. La moindre condescendance casse d'emblée toute éventuelle relation de confiance. Elle enferme l'autre dans une relation d'assistantat et lui ôte l'envie d'avancer par lui-même.

2 : Ne pas enfermer la personne dans un dossier, un statut administratif. Notre système d'aide à l'insertion sociale et professionnelle est très administratif. Les personnes sont souvent assimilées à des « dossiers » et traitées comme tels. L'application de procédures l'emporte sur l'adaptation à chaque individualité.

3 : Amener la personne à croire en elle, en s'appuyant sur ses forces.

Toute personne a normalement envie de progresser, « de s'en sortir ». Mais Il faut qu'elle croie que c'est possible. Ne pas l'enfermer dans ses erreurs, ses manques. Elle a, comme chacun d'entre nous, des richesses humaines, des qualités, du potentiel, des lacunes et des faiblesses.

Lorsqu'une personne souffre d'un manque de reconnaissance, parfois depuis des années, les mots ne suffisent pas à lui redonner confiance en elle-même. Ce n'est qu'à partir de son vécu, de ses réactions, de sa parole, qu'on pourra mettre en avant et valoriser ses points forts, la convaincre. Si elle est convaincue, elle pourra se construire ou se reconstruire.

4 : Amener la personne à se responsabiliser. La confiance donnée, le respect aident la personne à se responsabiliser. En reprenant confiance en ses capacités, elle sera en mesure de reprendre progressivement une complète autonomie.

La confiance et l'espoir vont permettre à la personne de retrouver l'énergie nécessaire pour rebondir. Cependant, pour qu'elle persévère jusqu'à l'insertion professionnelle, il faut qu'elle trouve « un sens » vers lequel tendent ses efforts.

5° : Aider la jeune personne exclue à trouver un sens à sa vie :

- En bâtissant un projet professionnel en adéquation avec ce « qu'elle est »,

- En l'aidant à construire un projet de vie. Cela repose sur la confiance en soi, mais également sur la confiance dans les autres, dans les entreprises et dans notre société.

## **V - DES INTERPELLATIONS PLUS GLOBALES**

### **Comment redonner confiance :**

Comment pouvons nous aider les « jeunes » à faire confiance à notre Société,

- elle-même en quête de sens, tournée vers le paraître, la consommation, le profit et la compétitivité, aux dépens de l'humain,
- alors qu'elle exclut nombre de personnes et notamment une partie de sa jeunesse ?

Les excès de la dérégulation, l'affaiblissement du pouvoir politique, le comportement de grands groupes et de leurs dirigeants font perdre confiance dans nos institutions, dans les entreprises. Comment la restaurer ? Les dérives des entreprises du CAC 40 font la une, alors que le tissu économique est majoritairement constitué de petites entreprises.

### **Une solidarité à construire**

Nous sommes tous concernés, en tant qu'hommes, femmes, chrétiens. Ce n'est pas l'affaire des seuls spécialistes de l'insertion sociale et professionnelle.

Comment contribuer, chacun à sa mesure, à humaniser davantage le monde dans lequel nous vivons, notamment en luttant contre l'exclusion ? Comment permettre aux jeunes exclus de trouver une place dans quelque chose de respectable ? Sommes-nous semeurs de confiance, d'espoir, de sens ?

Quelle est la responsabilité de l'ensemble du corps social à l'égard des exclus ? Notre société aime-t-elle ses jeunes ?

Tout ne peut pas rentrer dans le marchand ! Prendre des moyens publics efficaces, mais sans laxisme (cf la gestion du RMI), ni confiance aveugle.

### **Le projet de Dieu**

Après quoi courons-nous, quel est le moteur de notre vie ? Qu'est-ce qu'on construit en termes de sens ? Comment redonner ensemble une espérance ? Croire en l'homme, c'est consciemment ou non croire en Dieu. Toute action « humanisante » est action divine.

Après quoi courent les bénévoles, qui pendant des années, travaillent dans les associations ?

- « on reçoit énormément plus que ce que l'on donne, c'est pour cela que l'on continue. »

Le Christ nous interpelle : Mathieu 25, 40, « Tout ce que vous avez fait, à l'un de ses plus petits, qui sont mes frères c'est à Moi que vous l'avez fait. »

## **VI - PROPOSITIONS D' ACTIONS**

Au cours de nos échanges, il nous a semblé que nous devrions répondre à 3 questions, dans la perspective que nous nous sommes fixée d'arriver à décliner des plans d'actions concrètes :

- 1- comment faciliter, à partir des expériences des jeunes exclus dans les trois structures d'insertion, la construction de leur projet professionnel, voire de leur projet de vie ?
- 2- comment impliquer davantage les entreprises dans la construction d'un indispensable lien social, sachant par ailleurs qu'elles ont des objectifs économiques à atteindre ?
- 3- comment peut-on faire évoluer le sens de l'entreprise ?

### **I- Comment faciliter, à partir des expériences des « jeunes exclus » dans les trois structures d'insertion, la construction de leur projet professionnel, voire de leur projet de vie ?**

Le préalable que nous avons partagé et sur lequel nous sommes tous tombés d'accord, c'est *l'indispensable confiance qu'il faut redonner à l'individu*, pour qu'il retrouve l'énergie nécessaire pour rebondir. *Positiver et valoriser ce qu'il sait faire est crucial* pour le remettre debout. Ceci doit se faire, bien entendu, en veillant à son *autonomie*.

Cette réflexion nous a conduits à deux pistes de travail :

- a - la formation complémentaire des Conseillers des structures d'insertion,
- b - le référentiel même des structures d'insertion.

#### **A- La formation complémentaire des Conseillers des structures d'insertion.**

Il nous est apparu dans cette rubrique que le travail fait par les personnes qui accompagnent les « jeunes exclus » était fondamental. De ce fait les questions autour de leur formation complémentaire nous ont semblé logiques.

Pour l'ensemble des participants, les Conseillers devraient avoir deux caractéristiques :

- a- être formés à l'accueil des personnes en difficulté. Ceci demande une formation spécifique (sociale, psychologique, etc) et une dimension humaine incontournable, ce qui est déjà le cas,
- b- connaître l'entreprise et donc l'insertion par l'économique, ce qui l'est beaucoup moins.

*Par rapport à cela, il nous a semblé opportun d'en appeler à la responsabilité de l'Enseignement catholique et de l'Université Catholique en vue d'apporter une réponse adaptée au point b.*

Pour aider à la connaissance de l'entreprise, nous avons même ébauché quelques profils idéaux de bénévoles :

- a- des jeunes retraités qui veulent apporter leur savoir faire aux personnes en difficulté sociale,
- b- des cadres d'entreprise (travaillant dans la formation ou les ressources humaines par exemple) qui souhaitent changer de métier, voire donner un sens nouveau à leur vie.

#### **B- Le référentiel des structures d'insertion.**

Il est question ici d'amener les structures d'insertion à coller davantage à la réalité économique. Elles ont par exemple tendance à déconnecter les « jeunes exclus » de l'économie marchande pour les réfugier dans l'économie solidaire. La crainte qu'inspire une telle démarche est que, si elle devient systématique, ils soient définitivement exclus des réalités économiques.

### **II- Comment impliquer davantage les entreprises dans la construction d'un indispensable lien social, sachant par ailleurs qu'elles ont des objectifs économiques à atteindre ?**

Notre analyse nous a amenés à poser que *l'insertion par l'économique ne peut se faire sans l'apport de l'entreprise et son engagement solidaire*. Il est presque évident que les entreprises ne pourront prospérer dans un environnement qui produit des exclus, sans en subir à terme des conséquences pour leurs activités. Et au-delà, il nous apparaissait que la responsabilité de cette exclusion était à partager collectivement et que l'entreprise ne pourrait être en marge de la nécessaire solidarité avec les « jeunes exclus ».

Dans cette perspective il nous est apparu qu'il y avait une action préalable à opérer : *interpeller les réseaux d'entreprises (CJD, CGPME, Cités des Entreprises, Alliance, ...etc.) pour qu'ils s'engagent davantage dans la construction du Pont Social* incontournable pour faciliter l'insertion professionnelle des « jeunes exclus ».

Les actions concrètes à mener par ces réseaux d'entreprises pourraient être les suivantes :

- 1- S'obliger à accueillir en entreprise des personnes en difficulté sociale (voire physique) dans une proportion identique à celle de notre société. (Cette proposition fut faite déjà par le réseau Alliance et nous y adhérons). Ainsi, si la population française (ou celle de notre bassin d'emploi) est constituée de X% de « jeunes exclus », de populations issues de l'immigration ou de handicapés physiques, les entreprises d'une certaine taille pourraient s'obliger à avoir la même représentation au sein de leur personnel.
- 2- Participer aux organes de décision des structures d'insertion. Il s'agit ici pour les responsables d'entreprise de faire partie des Conseils d'administration de ces structures, pour apporter leur regard sur l'insertion par l'économique.
- 3- Participer à la formation des Conseillers des structures d'insertion. La perspective est que les Conseillers soient sensibilisés aux problèmes et aux enjeux des entreprises.
- 4- Proposer du temps disponible au personnel d'encadrement, pour les entreprises d'une certaine taille, en vue de faciliter des formes de parrainage (ou de tutorat responsable) entre les « jeunes exclus » et les cadres d'entreprise.

Il nous est aussi apparu indispensable d'attirer l'attention des entreprises sur la nécessité de *privilégier les qualifications plus que les diplômes pour faciliter l'insertion des « jeunes exclus »*. A ce titre, nous avons mis en avant les effets pervers que pourrait avoir le système LMD de Bologne (Licence – Master - Doctorat), qui pourrait creuser davantage le fossé entre les diplômés et les autres.

### **III- Comment peut-on faire évoluer le sens de l'entreprise ?**

Nous avons été interpellés par le constat d'une crise de confiance. Comment la retrouver ? Cela passe par une recherche de sens, notamment celui de l'« entreprise ».

Nous proposons que dans le cadre du Centre du Hautmont, un travail de réflexion spirituelle soit fait sur le sens de l'entreprise, en rassemblant différents acteurs : chefs et cadres d'entreprise, spécialistes de l'insertion professionnelle, etc....

## Relecture du travail en ateliers

De manière générale, les groupes chrétiens qui réfléchissent sur des questions relatives au travail se tournent assez rapidement vers les premiers chapitres du livre de la Genèse. Les différents ateliers du Carrefour n'ont pas dérogé à la règle.

Ces récits de création sont effectivement riches. Ils méritent que l'on se mette à leur écoute. Mais la tentation est de prendre un raccourci en ne citant que l'un ou l'autre verset et en se dispensant de relire le texte et de se laisser traverser par la parole de Dieu. Ainsi sur la base des récits de la création, il est facile de justifier la valeur morale du travail, la croyance dans le progrès humain. Mais une telle lecture est plus idéologique que théologique ou spirituelle. Ceci me semble être le signe d'un déficit de culture biblique qui se traduit dans notre manière d'appréhender l'Écriture. Elle est mise au service de nos intuitions et de nos convictions. Le risque est alors d'oublier que Dieu veut s'adresser à nous par sa Parole. Comme si l'avenir était entre les seules mains de l'homme, comme si le salut était à sa portée.

Je voudrais donc risquer cette mise à l'écoute de ces récits de la création comme ayant effectivement quelque chose à nous dire au sujet de l'activité humaine et d'en tirer un certain nombre de conséquences pour notre réflexion sur l'insertion des jeunes dans la vie professionnelle. Je ne fais qu'indiquer des pistes de travail sur lesquelles il conviendrait de consacrer de plus longs développements.

### Lire les récits de la création

Les deux récits de la création sont de factures très différentes. Ils s'accordent cependant à reconnaître l'inachèvement du monde sans l'homme. C'est comme avec regret que la narrateur s'exprime en Gn 2, 5 : « il n'y avait pas d'homme pour cultiver le sol ». La main humaine manque encore à la nature toute neuve. Sans intervention humaine, la terre demeure improductive, elle ne livre pas son fruit. Le monde façonné par Dieu est encore en attente. Il n'est plus chaotique mais sans culture, il souffre d'une certaine vacuité. Il ne pourra déployer ses propres possibilités qu'avec l'intervention de l'homme. La création de l'homme marque de ce point de vue le couronnement de la création. C'est à l'homme que Dieu confie la tâche de poursuivre son œuvre de création. C'est à lui seul que Dieu confie les règnes inférieurs.

« L'Église trouve *dès les premières pages du Livre de la Genèse* la source de sa conviction que le travail constitue une dimension fondamentale de l'existence humaine sur la terre. L'analyse de ces textes nous rend conscients de ce qu'en eux - parfois sous un mode archaïque de manifester la pensée - ont été exprimées les vérités fondamentales sur l'homme, et cela déjà dans le contexte du mystère de la création. Ces vérités sont celles qui décident de l'homme depuis le commencement et qui, en même temps, tracent les grandes lignes de son existence terrestre, aussi bien dans l'état de justice originelle qu'après la rupture, déterminée par le péché, de l'alliance originelle du Créateur avec la création dans l'homme. Lorsque celui-ci, fait « à l'image de Dieu..., homme et femme » (Cf. Gn 1, 27) entend ces mots : « *soyez féconds, multipliez-vous, emplissez la terre et soumettez-la* » (Gn 1, 28), même si ces paroles ne se réfèrent pas directement et explicitement au travail, elles y font sans aucun doute allusion indirectement, comme une activité à exercer dans le monde. Bien plus, elles en démontrent l'essence la plus profonde. L'homme est l'image de Dieu notamment par le mandat qu'il a reçu de son Créateur de soumettre, de dominer la terre. En accomplissant ce mandat, l'homme, tout être humain, reflète l'action même du Créateur de l'univers. »

Jean-Paul II, *Laborem Exercens*, § 4, 2.

Le travail est une tâche éminemment sociale comme l'indique le pluriel de l'impératif : « remplissez la terre et dominez-là ; soumettez les poissons de la mer, les oiseaux du ciel et tous les animaux qui rampent sur la terre » (Gn 1, 28). Le travail est œuvre commune. Il engage non seulement le corps de l'homme dans la culture du sol, mais aussi son intelligence dans la nomination du monde qu'il habite. Le travail de l'homme ne consiste donc pas simplement cultiver la terre, à produire mais aussi à inventer un langage. C'est ainsi que l'homme participe à la sagesse divine. Le second récit de la création, en jouant sur une symbolique agricole indique que le monde est fait pour la vie et l'harmonie. L'être humain est fait homme et femme, relation harmonieuse dans la différence. A l'origine, l'homme est végétarien : il vit en harmonie avec la création sur laquelle il doit veiller.

L'activité humaine est humanisante, tant qu'elle s'accomplit dans les limites qui lui sont fixées. L'idée de limite est notamment signifiée dans le second récit de la création quand Dieu prescrit à l'homme

de ne pas manger du fruit de l'arbre (Gn 2,16). L'homme n'est pas Dieu. Sa liberté se déploie dans les limites qui lui sont fixées. Tout ne lui est donc pas permis. A refuser les limites qui lui sont prescrites, l'homme court à sa perte. Pour vivre, il doit consentir à ses propres limites, à la résistance du réel qui n'est pas infini. Les limites qui lui sont imposées sont la condition même d'un engagement de sa responsabilité dans l'exercice de ses choix.

En mettant la main sur le fruit de l'arbre défendu, l'homme a cru pouvoir s'en affranchir. Elles lui sont pourtant rappelées. Le double malheur d'une maternité douloureuse et d'un labeur pénible succède à la double vocation de procréer et de cultiver. La pénibilité du travail et les douleurs de l'enfantement ne sont cependant pas tant une malédiction qui fondrait sur les deux tâches indissociables de l'activité humaine que le rappel des limites que l'homme a transgressées.

### **Actualisation**

Notre société a un discours très ambivalent sur le travail. Le travail est perçu comme une contrainte dont il conviendrait de se libérer. Dans le même temps, notre société tend à survaloriser le travail.

Il faut se réjouir des progrès techniques qui ont rendu le travail moins pénible. Dans le même temps, nous ne devons pas ignorer que le travail demeure une source de fatigues. Cela n'enlève rien à la valeur du travail. Même pénible, le travail est toujours réponse à l'appel divin. Le travail reste dans sa finalité une œuvre même si sa modalité devient celle d'un effort ardu. Le but du travail subsiste après la chute, mais il est plus difficile à atteindre. Le travail continue de nous échoir comme un don divin. Et ce n'est qu'en considérant sa propre œuvre et la matière de celle-ci comme un don, et non comme un dû, que l'homme peut gérer le monde sans le défigurer ni asservir ses semblables.

En valorisant uniquement les travaux dits épanouissants pour la personne, nous risquons d'oublier cette dimension indépassable du travail. Voilà qui nous invite à renoncer à une vue trop idyllique du travail. Consentir à nos limites, c'est reconnaître que le travail est pénible. L'homme ne peut éviter le travail, mais le travail ne saurait être son tout. L'homme est plus que ce qu'il fait, que la chose qu'il humanise. A présenter le travail sous sa seule forme positive, en faire le lieu unique de la constitution et de la réalisation de soi, voilà une impasse dans laquelle nombre de nos contemporains sont engagés. Le travail acquiert une place importante, comme si en soi, il avait une quelconque valeur. L'homme oublie alors que son travail est ordonné à autre chose que la chose qu'il représente. Il devient à lui-même sa propre fin, et comme tel, provoque l'ennui. Au lieu que le travail soit réalisé pour l'homme, tout se passe comme si c'était l'homme qui était fait pour le travail. L'enfouissement dans le travail - la besogne - est peut-être le plus grand obstacle à la découverte de soi et de l'autre. L'homme ne se réalise dans l'action qu'à condition que la transformation et l'objet ouvrent sur autre chose, sur une présence à soi et à l'autre, irréductible à la satisfaction de la production.

Or la désagrégation du monde du travail, l'individualisation des relations de travail représentent un risque réel : celui de nous faire perdre le sens collectif de l'œuvre commune qui nous est confiée. A ne plus savoir pourquoi il travaille, l'homme contemporain ne perçoit plus le travail comme un don, comme une grâce qui lui est faite. Le travail se réduit alors à la recherche d'une satisfaction et d'un équilibre personnels. A défaut d'une véritable parole échangée pour nommer ensemble la chose produite, pour s'inscrire dans un projet collectif au service de la communauté humaine, la finalité de l'œuvre est perdue de vue. Seuls comptent les conditions de travail et le niveau de rémunération... pour compenser la pénibilité du travail. Le travail devient dès lors déshumanisant. Dès lors, il n'y a rien d'étonnant à voir les plus jeunes désinvestir le monde du travail, rêver d'exercer une activité dans des secteurs (associatif dans l'humanitaire ou le caritatif) ou des fonctions (relations humaines) à leurs yeux plus valorisants. Le risque est de concevoir le travail de manière idyllique : seul le travail épanouissant et socialement valorisé mérite un véritable engagement.

« La sueur et la peine que le travail comporte nécessairement dans la présente condition de l'humanité offrent au chrétien et à tout homme qui y est appelé, lui aussi, à suivre le Christ, la possibilité de participer dans l'amour à l'œuvre que le Christ est venu accomplir (cf. Jn 17, 4). Cette œuvre de salut s'est réalisée par la souffrance et la mort sur la croix. En supportant la peine du travail en union avec le Christ crucifié pour nous, l'homme collabore en quelque manière avec le Fils de Dieu à la rédemption de l'humanité. Il se montre le véritable disciple de Jésus en portant à son tour la croix chaque jour (cf. Lc 9, 23) dans l'activité qui est la sienne. »

Jean-Paul II, *Laborem Exercens*, § 27, 3.

La dimension sociale du travail est peu perçue. Le travail s'impose comme une contrainte. Parfois, les jeunes n'ont pas d'autre choix que d'occuper un emploi pour des raisons alimentaires, sans rapport avec la formation reçue. Les frustrations engendrées par une telle situation conduisent à déconsidérer les institutions sociales : le système éducatif, le monde de l'entreprise, les organismes publics (ANPE, APEC, UNEDIC). L'intégration dans le monde du travail est assimilée à un parcours du combattant. Les exigences posées par les entreprises qui veulent des salariés directement opérationnels peuvent être sans rapport avec nécessités de l'emploi proposé. Le monde adulte signifié par les institutions n'est alors plus digne de confiance. La promesse sociale d'un emploi à l'issue du temps de formation n'est pas tenue. L'expérience développée par l'atelier décalage est particulièrement significative de cet état de fait : une jeune femme diplômée, engagée dans un emploi-jeune par une institution publique qui a précisément pour mandat l'avenir de la jeunesse par l'éducation, découvre que son emploi, malgré son intérêt social évident, ne sera pas maintenu.

Cette défiance à l'égard des institutions laisse les jeunes livrés à eux-mêmes, dans une grande solitude dans leur recherche d'emploi. Ils disent leur besoin d'être accompagnés. Ceux qui l'ont été disent combien cela leur a été profitable. Mais il n'est pas sûr qu'une démarche comme le coaching qui trouve largement grâce à leurs yeux soit à la hauteur du défi posé par la désintégration du collectif de travail. Le succès du coaching et d'autres propositions du même type est d'abord le symptôme d'une individualisation avancée de la relation de travail et ne saurait donc être la seule réponse sociale.

L'enjeu pour notre société est de redonner sa véritable signification sociale au travail, comme participation à un projet collectif sensé, comme réponse au mandat divin de contribuer à l'avènement du Royaume de Dieu. Une oraison de la *Liturgie des Heures* l'exprime en ces termes : « Dieu qui ne cesse de créer l'univers, tu as voulu associer l'homme à ton ouvrage ; regarde le travail que nous avons à faire : qu'il nous permette de gagner notre vie, qu'il soit utile à ceux dont nous avons la charge et serve à l'avènement de ton Royaume » (Laudes du mardi 3<sup>ème</sup> semaine).

Le travail humain n'est vraiment humanisant que s'il remplit ces trois fonctions. L'individualisation du monde du travail conduit à ne mettre en avant que la première, au détriment des deux autres. L'homme risque alors de s'abîmer dans le travail - quand la société lui permet d'en occuper un. Notre monde porte donc aussi une responsabilité grave en laissant sur la touche de nombreux jeunes, en étant incapable de tenir une promesse qui leur a pourtant été tenue par le monde adulte d'accéder à l'emploi. L'incapacité de tenir une telle promesse est la marque d'une société crispée sur le présent, incapable de se projeter vers l'avenir et de faire confiance aux jeunes qui en incarnent les potentialités.

« Nous rêvons d'un Dieu tout-puissant, parce que nous rêvons d'être tout-puissants. Nous avons à assumer la part d'impuissance qui est la nôtre, non pas pour nous résigner à ce qui est, mais pour mettre en œuvre une espérance active : oser croire que des pratiques différentes aujourd'hui, que des décisions limitées mais vraies et significatives peuvent être fécondes pour l'avenir, peuvent être porteuses d'une efficacité non maîtrisable et non programmable. La convergence d'une volonté politique de changement, de décisions collectives justes, même si elles sont très partielles, d'initiatives sociales innovantes et symboliques, d'une mobilisation de la société civile, etc., peuvent avoir des effets importants de changement social dans le long terme. Mais ils faut oser y croire, chacun pour sa part : telle est la puissance de la foi. Et il faut pour cela tenir dans l'espérance, avec lucidité, résistance et ténacité, en acceptant de ne pas nécessairement voir soi-même les résultats.

En bref : la liberté humaine est finie ; tout projet de société plus humain et plus juste doit assumer le fait que nous ne sommes pas tout-puissants. Accepter la part d'impuissance qui est la nôtre n'est pas résignation : l'action peut anticiper réellement et symboliquement l'avenir espéré, et contribuer ainsi à le faire advenir. Elle peut porter une fécondité historique qui va au-delà de l'efficacité immédiatement mesurable. »

Ignace Berten, « Ni fatalité ni toute puissance : notre liberté est humaine. Un point de vue catholique sur l'avenir du travail en Europe », in : Fédération Protestante de France, *Travail, Partage, Exclusion (II)*, Labor et Fides, Genève, 1996, pp. 92-93.

Dans une telle société, les chrétiens doivent manifester l'espérance qu'ils portent en eux. Ils sont appelés à une créativité éthique qui témoigne d'un avenir ouvert une fois pour toutes par le mystère de la Pâque du Seigneur. Le chantier est ouvert. Les chrétiens se sont déjà fortement engagés dans le travail auprès des exclus. Mais ils doivent aussi investir les institutions publiques, le monde de l'entreprise pour en faire des lieux d'expression d'une promesse adressée aux plus jeunes et de

veiller à ce qu'elle soit tenue. Il semble urgent de redonner place en ces lieux à une parole qui ne soit pas que fonctionnelle ou technique, mais d'une parole qui transmette le sens des projets humains, qu'ils soient économiques, industriels, politiques, sociaux. Les ateliers ont révélé une lacune en la matière : les rituels d'accueil dans l'entreprise ont perdu de leur consistance. Les nouveaux embauchés doivent être rapidement opérationnels, sans qu'ils aient eu le temps de se situer dans des processus de production plus larges. Voilà qui indique un premier chantier qui n'est pas hors de notre portée.

## **Mes observations et découvertes**