

Pour une ingénierie sociale en matière d'insertion

Denis CASTRA

Professeur et responsable de l'équipe « Psychologie Sociale des Insertions »
Université Victor Ségalen Bordeaux 2

Le terme d'ingénierie sociale est un terme assez curieux, qui pose problème, souvent source de malentendus. De quoi parle-t-on ?

Ingénierie signifie que pour optimiser une intervention professionnelle dont l'objectif est clairement défini, on cherchera d'abord à s'appuyer sur des savoirs de type scientifique, objectifs, suffisamment prouvés et éprouvés ; plus que sur la tradition, les croyances, les représentations ou l'idéologie. Le souci d'efficacité passe par l'application des connaissances scientifiques.

Cette définition ne pose pas problème quand il s'agit de construire un pont sur une rivière : au contraire, si le pont s'effondre, c'est bien la compétence des ingénieurs qui sera mise en cause. Comme on admet aujourd'hui que le viticulteur travaille en lien étroit avec l'œnologue et ne perde plus une récolte sur 3 ou sur 4, comme il l'estimait « normal » auparavant.

Remarquons à propos de l'ingénieur des ponts :

- Que ce n'est pas lui qui décide de l'endroit où le pont sera construit, même si on le consulte pour sa faisabilité à cet endroit. Pas plus qu'il ne décide s'il est à 2 x 3 voies, s'il y a une piste cyclable, ...
- Qu'un pont n'est pas seulement fonctionnel : il y a des critères esthétiques, de respect de l'environnement, de coût, ... qui ne sont pas de la compétence de l'ingénieur.

Bref, la mise en œuvre d'un savoir scientifique, ne règle pas la question des buts et des valeurs, qui est d'ordre politique et philosophique : à moins de s'inscrire dans une définition purement technocratique de l'action, ce dont personne ne veut à juste titre. Cette remarque est tout particulièrement importante en matière d'ingénierie sociale.

L'idée d'**ingénierie sociale** se heurte à 3 types d'obstacles :

1/ Dans le secteur de l'insertion, il est rare que l'objectif soit clairement défini. Par exemple, il y a au moins deux définitions courantes de l'insertion, l'une sociale, l'autre professionnelle. Et même un postulat qui considère que l'insertion dite sociale est un préalable à l'insertion professionnelle. On se trouve alors devant le paradoxe : alors que l'objectif d'insertion professionnelle est le but officiel de tous nos dispositifs, ce n'est pourtant pas celui-là qui fonctionne prioritairement dans les faits. Les politiques semblent le plus souvent accepter ce fort niveau d'incertitude dans la définition des objectifs, ce qui est une de nos faiblesses actuelles : autant il est normal et nécessaire que le politique reconnaisse le savoir-faire des techniciens et professionnels, autant il est difficile d'admettre que la définition des objectifs ne soit pas plus claire.

On rencontre d'ailleurs sensiblement le même problème en matière d'orientation. S'agit-il d'aider la personne à élaborer un « projet de vie », à travailler à la « construction de soi » (J. Guichard), ce qui s'apparente alors à une posture de type psycho-pédagogique voire clinique. Ou, beaucoup plus précisément, mettre en œuvre les moyens adéquats pour qu'elle réussisse son insertion professionnelle, ce

qui est une toute autre question à la fois plus précise et plus contraignante. Là encore, il y a très souvent beaucoup d'incertitude dans les objectifs : or, **on ne peut pas adopter une posture d'ingénierie si on n'a pas d'objectif précis**. Pour ma part, je me place clairement par rapport à un objectif d'insertion professionnelle sur des emplois de droit commun.

2/ Un autre obstacle serait que, contrairement à l'ingénieur des ponts, les professionnels issus des sciences humaines et sociales ne disposeraient pas d'un corpus de connaissances assez solides et éprouvées, mais en fait d'une «psychologie de sens commun» qui n'a rien de scientifique. Je ne partage pas ce point de vue, même si je sais qu'il y a beaucoup d'idéologie, de représentations ou de croyances dans nos disciplines : mais il est tout à fait abusif de prétendre qu'il n'y a que cela.

3/ Le 3^{ème} obstacle est évidemment que l'intervention sociale est **saturée** par la question des valeurs, des conceptions de l'individu et de la société, **et c'est heureux**. Mais encore une fois, ce n'est pas aux professionnels de trancher seuls sur ces questions : c'est aussi au politique d'affirmer des projets, des orientations, des choix fondamentaux. Par contre, je ne mettrai pas ma compétence au service de n'importe quel objectif, notamment si j'estime (comme pour le CI/RMA un peu le CPE) qu'ils sont contradictoires avec le but affiché : ceci est un choix personnel, normal dans une société démocratique.

En résumé, ma posture est donc : **si** on vise l'intégration professionnelle la plus durable possible sur des emplois de droit commun, **alors** on peut examiner les méthodologies les plus adéquates et efficaces pour y parvenir. Etant entendu :

- Qu'il n'y a pas de réponse miracle toute prête (nos savoirs sont parcellaires et provisoires), c'est-à-dire qu'il faudra toujours **expérimenter** et surtout **évaluer** les effets de nos interventions ;
- Que le public-cible est celui qui s'adresse au service public d'orientation, de formation, d'insertion, c'est-à-dire une population en situation difficile ou précaire qui manque - ou estime manquer - de ressources nécessaires pour s'autogérer. Ce point est important pour nous rappeler qu'on ne peut pas prendre la partie pour le tout et appliquer, pour un jeune sorti à 16 ans sans diplôme ni qualification, à qui tout est fermé ou presque, les mêmes méthodes que pour un jeune sorti avec un bac S avec mention, à qui tout est ouvert.

Compte tenu de ces points de départ, voici quelques remarques sur les pratiques actuellement dominantes en matière d'orientation/insertion, et les inflexions qu'il faudrait y apporter de mon point de vue.

I - A propos du projet

On ne peut pas prétendre, comme semble le postuler cette envahissante notion, que la vie concrète se déroule conformément à des anticipations, des plans, des attentes, des souhaits. Il est facile de démontrer la grande faiblesse de cette conception, qui est fait une sorte d'idéal philosophique dont je note par parenthèse qu'il est ancré dans l'individualisme contemporain contre lequel on s'insurge souvent par ailleurs :

- J'ai toujours vérifié dans mes propres recherches que si on se donne la peine d'observer ce que deviennent les gens 6 mois après leur entrée dans un dispositif

d'accès à l'emploi, on observera, 1/ qu'il n'y a pas de différence entre ceux qui avaient un projet et les autres, et 2/ pour ceux qui avaient un projet, ou en tout cas des souhaits assez précis, que l'insertion ne se fait pas particulièrement sur un poste correspondant à ces souhaits. Quand j'ai présenté ce résultat à vos collègues de la région Centre, on m'a dit : nous avons fait cette même recherche sur plusieurs centaines de jeunes et obtenu les mêmes résultats. Tant mieux, c'est ce que j'appelle des savoirs objectifs, qui sont en l'occurrence ici purement descriptifs.

Sur le plan théorique, ces résultats signifient plusieurs choses :

1/ La construction de l'identité, ou les changements identitaires, procèdent d'un va et vient permanent entre les anticipations et l'expérience concrète, entre les buts préalables et les opportunités quotidiennes, entre ce que je sais déjà et ce que je découvre, entre le projet et l'action. Banalité dira-t-on : certes, mais on aurait dû en conclure qu'il faut multiplier les expériences concrètes, les opportunités, les découvertes, les mises en action, les mises en situation, au lieu de poser le projet comme condition initiale.

2/ Cette «banalité» concerne tout particulièrement les plus jeunes : comment pourraient-ils construire des anticipations rationnelles sur une réalité qu'ils ne connaissent pas ? Pourquoi accorder tant de poids à l'information préalable (fut-elle objective, rationnelle, complète, ...) alors que les savoirs empiriques issus de l'action sont bien plus décisifs ? D'ailleurs, **qui** se détermine d'abord en fonction de l'information rationnelle plus qu'en fonction des croyances, représentations, stéréotypes, normes sociales ? 50 ans de psychologie sociale cognitive m'ont appris que la quasi-totalité des jeunes étaient parfaitement capables de produire ces raisonnements logiques quasi-scientifiques mais que ce n'est pas ce qu'ils font le plus souvent. Le sujet de la connaissance est bien un sujet quasi-rationnel, mais le sujet de l'action est d'abord un sujet pragmatique.

3/ Plus une personne - jeune ou non - se heurte à des obstacles qu'elle ne parvient pas à dépasser, ou plus elle est dans une situation de crise personnelle, et moins elle est à même de construire des anticipations rationnelles, pour au moins 2 raisons :

- Les situations de crise provoquent une rétractation de la perspective temporelle au profit de présent (voire du passé pour les personnes âgées). Ceci est particulièrement vrai pour les jeunes, déjà spontanément «présentistes».
- Plus on est en difficulté, plus le **sentiment de contrôle** sur son environnement, sa vie, est faible et plus on aura tendance à adopter des réponses peu rationnelles, magiques, utopiques, ou à rester prostré et passif.

En ce sens, la méthodologie du projet convient mieux à ceux qui ont le moins de problèmes et le plus de ressources : elle est donc plutôt élitiste et manque la population qu'elle est censée viser. Si on veut redonner toute leur place à l'expérience et à l'action, alors il faut que le professionnel de l'insertion se place dans une **logique de proposition**, et pas seulement d'écoute et de compréhension. Il doit donc avoir lui-même des **ressources**, et pas seulement questionner le jeune sur les siennes : c'est un autre rôle.

II - L'intervention sur les contextes

Tout le monde admet que les conduites d'une personne sont pour une part liées au contexte dans lequel elle se trouve. Cette influence du contexte sera d'autant plus importante qu'il est contraignant (comme les situations de travail) et que le sujet a peu de ressources (comme les clients des dispositifs).

La question de l'influence des contextes sur les conduites d'un individu a connu un destin assez étrange en sciences humaines. Autant le contexte était une variable majeure dans les modèles comportementalistes du début du siècle dernier, autant la psychologie moderne est de plus en plus strictement focalisée sur des variables internes au sujet (qui deviennent d'ailleurs de plus en plus neuro-bio...). Il s'agit bien d'une évolution dans les théories et modèles scientifiques. Mais on tombe facilement dans un contresens sur ce point : ce n'est pas parce que la psychologie, et de plus en plus la sociologie, sont centrées sur le **sujet** qu'il est moins dépendant de son environnement ! C'est même sans doute le contraire, puisque plus on est dans une «société d'individus», et plus cette société développe des moyens de contrôle voire d'assujettissement. Les exemples ne manquent pas. Bien des psychologues et sociologues du travail observent que le niveau de contrainte n'a jamais été aussi élevé dans les situations de travail. De même, des psychologues sociaux américains viennent de montrer que les sujets sont aussi soumis à l'autorité qu'ils l'étaient en 1970, en répliquant la célèbre expérience de MILGRAM. On a de bonnes raisons de penser que «l'autonomie» du sujet est plus une représentation idéologique qu'une réalité quotidienne. Nos pratiques dominantes en matière d'orientation/insertion ont suivi ce mouvement : elles sont bel et bien massivement centrées sur le sujet. Il n'est pas sûr que ce soit le meilleur moyen de l'aider : quelques exemples.

1/ Chacun sait qu'il y a de puissants mécanismes de discrimination à l'embauche, bien visibles aussi pour une simple recherche de stage y compris à Bac+5. Bien entendu, ce sont les individus déjà stigmatisés qui en pâtissent le plus (ceux qui ont une certaine couleur de peau, qui sont au RMI ou chômeurs de longue durée, qui habitent certaines banlieues, qui sont obèses, ...). Comment peut-on souhaiter développer des méthodologies d'insertion efficaces et laisser intact un mécanisme d'exclusion aussi puissant ? Il faut **intervenir sur le recrutement**, et ce n'est pas une question de rédaction de C.V. (lequel, anonyme ou pas, sert au contraire d'ancrage aux préjugés) ni de «formatage» de la demande pour l'adapter à l'offre, mais de **médiation**.

2/ Un autre exemple est le suivi post-embauche. Une bonne partie des ruptures de contrat sont liées à des manques, contradictions ou absences dans la gestion des ressources humaines, et tout particulièrement dans les TPE-PME. L'agent d'insertion peut inclure dans son poste de travail cet objectif d'aide à la GRH, avec pour objectif de limiter le turn-over et les mécanismes d'exclusion **dans** la situation de travail. On observe d'ailleurs que cette aide à la GRH est le plus souvent bien acceptée voire demandée par l'entreprise : à de rares exceptions près, personne n'a intérêt à des taux de turn-over si élevés, d'autant qu'ils touchent aussi les contrats d'apprentissage (aux alentours de 30% de ruptures semble-t-il). Il y a donc là une forte marge de manœuvre ; elle suppose que le professionnel de l'insertion reporte sur la post-embauche une bonne partie du temps et des moyens qu'il consacre,

souvent en pure perte, à la préparation à l'emploi. C'est bien à nouveau une modification assez considérable du poste de travail....

3/ Enfin, s'agissant du poids des contextes, il ne faut pas sous-estimer l'influence de nos propres dispositifs d'insertion sur les conduites et représentations des acteurs, les professionnels comme leurs clients :

- Si la notion de projet garde un poids si important dans ces pratiques, c'est parce qu'elle est passée dans les textes, circulaires, ... c'est-à-dire dans les fonctionnements organisationnels ; elle permet de gérer des procédures, de poser des étapes, de codifier des entrées et des sorties, bref de prendre des décisions. C'est sans doute pourquoi elle reste si présente alors même que les professionnels n'y croient pas beaucoup. **La notion de projet est aujourd'hui plus utile aux dispositifs qu'à leurs bénéficiaires.** Bien sûr, il est préoccupant que ces utilités soient disjointes...

- J'ai très souvent observé que des travailleurs sociaux, des agents des Missions Locales ou de l'ANPE avaient une représentation de leur «clients» qui est d'ordre psycho-pathologique (une sorte de névrose d'échec). Bien sûr, nous sommes dans une société qui attribue à l'individu la responsabilité de ce qui lui arrive : il y a donc une pathologisation de l'échec. Mais ces représentations sont aussi liées aux pratiques quotidiennes des agents, qu'elles servent à rationaliser et à justifier. Par exemple, c'est (aussi) parce que ces agents sont positionnés dans une posture clinique (écoute, aide, conseil, soutien...) qu'ils développent et renforcent cette représentation du client ou les problèmes psychologiques sont centraux. Au prix de nombreuses distorsions perceptives : l'idée très répandue selon laquelle les bénéficiaires des dispositifs ont une estime de soi très dégradée est régulièrement démentie par l'observation empirique : cette croyance peut s'analyser comme un effet de position. Plus on est centré sur l'individu et plus on est susceptible, surtout, en cas d'échec, de développer ces **représentations invalidantes**.

III - La question de la formation

Depuis les premières expériences d'envergure (1982-1990, du rapport SCHWARTZ au CFI), on a maintenant assez de recul pour poser autrement la question de la formation et de la qualification en lien avec l'insertion :

- Le niveau de diplôme et de formation des jeunes s'est considérablement amélioré en 30 ans : leur situation n'a pourtant cessé de se détériorer sur le marché du travail, et alors même que la proportion d'emplois non qualifiés est restée stable, à définition constante, depuis 1980 (de l'ordre de 22%). On peut (il faut) souhaiter élever le niveau général de qualification d'une population : mais on ne peut pas prétendre que c'est la voie royale pour l'insertion professionnelle. Ces deux choses sont de plus en plus déconnectées : les diplômes sont de plus en plus exigés mais ouvrent de moins en moins de portes et de droits.

- Cette période a aussi montré que plus la formation était articulée avec les contextes habituels de travail (comme l'alternance), plus elle était efficace sur le plan de l'insertion professionnelle (parce qu'elle est pourvoyeuse de connaissance vécue des situations, mais aussi de réseau social). Ce constat vaut aussi pour les niveaux 6, c'est-à-dire les exclus du système scolaire.

On peut dire aujourd'hui que former pour insérer, qualifier pour insérer est une option généreuse, humaniste, bien inscrite dans la tradition des mouvements d'éducation

populaire et permanente... mais une option qui reste assez idéaliste. Pour une population en rupture scolaire, on a tout intérêt à examiner **aussi** la réponse inverse, l'insérer pour former. C'est-à-dire :

- Un jeune (ou un adulte) n'accepte de «retourner à l'école» que s'il peut en concevoir concrètement les effets bénéfiques sur sa situation présente. Il faut donc tenter de **brancher** la formation sur les manques apparus en situation de travail, les évolutions technologiques ou les projets de mobilité intra ou interentreprises. Et donc inscrire la personne dans les plus de formation : c'est à nouveau un problème de GRH.

- S'il y a quelque part une supériorité de l'alternance vraie (et non ce «simulacre d'alternance» que dénonçait SCHWARTZ) c'est bien parce qu'elle réalise cette articulation entre l'acte et la pensée, le faire et le savoir, la pratique et la connaissance abstraite.

- Enfin, et plus généralement, le problème de la formation n'est pas qu'un problème de transmission de savoirs mais aussi un problème **d'identité sociale**. L'alternance procure au sujet un début de reconnaissance statutaire qui modifie sa relation au savoir et positive sa relation aux autres. Dès 1985, on avait remarqué les grosses difficultés pédagogiques que rencontraient les «stages d'insertion» déconnectés d'une immersion en situation de travail : non seulement on traitait l'échec scolaire par «encore plus d'école» mais en plus, ce statut de stagiaire n'était pas, sauf exception, un ancrage identitaire positif pour le sujet.

Pour conclure :

Dans tout le secteur de l'insertion, il nous faut nous interroger très sérieusement sur nos **méthodes**. Elles sont très centrées sur les personnes, pas assez sur les contextes ; elles sont très focalisées sur les savoirs, projets, motivations, pas assez sur les pratiques. Outre un problème d'efficacité, ce réductionnisme renforce la tendance à la psychologisation des problèmes sociaux. Il peut paraître paradoxal qu'un enseignant en psychologie tienne ce discours ; c'est que je me réfère à une **psychologie du sujet en situation**, et que la psychologie sociale m'a appris que nous avons systématiquement tendance, justement, à sous-estimer l'influence de cette situation sur les pensées et conduites des sujets. La centration sur le sujet est «naturelle», spontanée. Il est plus difficile, voire contre-intuitif et contre-normatif, de prendre réellement en compte le contexte : c'est pourtant le défi à relever.

Denis CASTRA - Janvier 2007