

Le travail d'insertion

Intervention en groupes d'échanges de pratiques dans une administration

Gérard GALLIENNE

Consultant, enseignant à l'IEP Paris et au Celsa

Marie-Hélène SAINVOISIN

Consultante interne dans une administration

Éléments de contexte

Dans cette administration, la question de l'insertion a été soulevée par les services gestionnaires de personnel auprès du consultant interne. Ceux-ci avaient repéré des difficultés croissantes pour l'affectation d'agents présentés comme des « cas » et dont « personne ne veut ». L'inquiétude se développait devant l'augmentation du nombre de situations qui semblaient impossibles à gérer. Certains agents attendaient plusieurs semaines, sans travail, qu'un service accepte de les « accueillir ». Des négociations permettaient parfois de les faire accepter « en surnombre » pour qu'ils ne lèsent pas l'unité d'accueil en termes de « ressources utilisables ».

Les gestionnaires regrettaient un certain élitisme des cadres qui ne voulaient recevoir dans leur service que les « meilleurs », de préférence les jeunes recrues dont le niveau de formation dépassait largement celui requis pour les concours. Ils déploraient que les agents eux-mêmes, qui ne s'étaient pas « adaptés » aux changements, utilisaient les marges de tolérance de l'administration pour rendre leur réinsertion encore plus improbable en procédant par de l'absentéisme, des retards, de l'inaptitude aux relations, des comportements déviants.

Pourquoi cette situation était-elle apparue comme de plus en plus problématique en 1993 ?

Classiquement, dans cette administration, le personnel est recruté selon les règles de la fonction publique : concours de différents niveaux avec, pour les cadres, un niveau d'expertise élevé. Les agents de catégories B et C ont souvent été titularisés après avoir exercé des fonctions de vacataires lors de recrutements importants pour des opérations ponctuelles dans les années 1970.

Par tradition et par mission, l'administration a un rôle social à jouer, généralement admis par les cadres et par l'ensemble du personnel. Le législateur lui fait obligation de « réserver » un certain pourcentage d'emplois à des personnes handicapées recrutées par concours spécifiques, peu exigeants sur les connaissances scolaires et les aptitudes professionnelles. Ce rôle a été généralement admis comme une particularité positive de l'administration qui apparaissait comme un lieu d'intégration. Cela évitait de rejeter des personnes vers un traitement social spécialisé. Ces agents trouvaient leur place dans les

équipes. Ils exerçaient souvent leur activité dans les services de logistique tels que le courrier, la manutention, les photocopies...

Qu'est-ce qui a changé depuis quelques temps dans les rapports sociaux internes pour expliquer les situations d'exclusion pointées par les gestionnaires ? Une première étude, menée auprès de cadres opérationnels et fonctionnels pour circonscrire le sujet, relevait une estimation de 10% du personnel exclus ou sur la voie de l'exclusion.

La représentation dominante des cadres gestionnaires comme des cadres opérationnels était de celle de « cas » impossibles à traiter dans le travail. Les personnes étaient désignées par des attributs stigmatisants (humeurs, intempérance, insuffisance professionnelle...). Une aggravation des problèmes a été diagnostiquée en raison des caractéristiques démographiques des populations concernées. La majorité des personnels des catégories B et C avait plus de 40 ans.

Par rapport aux situations décrites, des tentatives de solution avaient été cherchées. Elles relevaient de la bonne volonté de quelques-uns qui agissaient au nom de leurs valeurs et assuraient parfois une prise en charge très lourde de la personne en difficulté. Ils estimaient que ce travail n'était pas le leur, qu'ils n'avaient pas les compétences sociales ou médicales pour assumer l'accompagnement qui paraissait nécessaire.

Il était fait état de nouvelles contraintes de performance dans l'administration, des outils informatiques qui avaient supprimé un certain nombre de travaux, du niveau de compétences requis plus élevé qu'autrefois. Les agents, jusque là acceptés malgré leur faible productivité, devenaient des « gêneurs ». Ils prenaient « un poste » budgétaire.

Des solutions instrumentales pour traiter cette question étaient recherchées. Les cas étant affaire de « spécialistes », il fallait créer une structure qui résoudrait les difficultés de l'emploi des agents marqués comme improductifs. Un service spécial disposant d'un personnel « ayant le sens de l'humain », « psychologue », diagnostiquerait les difficultés et trouverait les moyens de remettre les agents en état de répondre aux exigences des services.

La conséquence directe de cette représentation de l'exclusion par des caractéristiques individuelles « hors normes » est qu'elle conduit à imaginer des dispositifs de gestion des individus en difficulté en dehors des équipes de travail et du travail lui-même. Fondamentalement psychologisant, l'approche aboutit à des impasses et développe des effets pervers :

- la distance s'accroît entre les individus et le travail effectif,
- les agents en difficulté sont de plus en plus marginalisés et sans repères professionnels, la solution étant rejetée vers d'autres instances. Cela peut les inciter à renforcer les éléments justifiant ces prises en charge sociales ou médicales : de fait, ils sont déjà exclus du travail,
- la hiérarchie s'estime, à juste titre, incompétente pour traiter les questions relevant du domaine médical et/ou social,
- elle mesure son intérêt à reporter sur d'autres les agents dont la gestion est perçue comme longue et coûteuse,
- les effectifs désignés comme inaptes au travail s'accroissent,
- la structure fonctionnelle qui aurait charge des agents ainsi discriminés éprouverait, par construction, des difficultés croissantes à les réinsérer.

Pour caractériser les difficultés d'insertion, on se réfère à des normes implicites hors desquelles on n'est pas intégrable. De quelle nature sont ces normes ? Physiques ? Comportementales ? Intellectuelles ? Quelle est leur légitimité ? Compte tenu des évolutions du travail, ne risquent-elles pas de devenir de plus en plus exigeantes ?

L'approche du problème : deux phases successives d'intervention

Dans une première phase, le schéma d'intervention retenu en interne a été de constituer un groupe de travail réunissant des cadres volontaires. Les participants acceptaient de décrire des situations concrètes à partir desquelles ils chercheraient à comprendre l'origine des phénomènes d'exclusion dans les collectifs de travail : par quels enchaînements certaines personnes sont-elles amenées à s'adapter sans difficultés majeures alors que d'autres se marginalisent, à quels moments les membres du collectifs peuvent-ils infléchir le déroulement du processus d'exclusion ? Le groupe de travail devait ensuite préciser, d'après les pratiques déjà mises en œuvre, les éléments qui permettraient d'élaborer du savoir-faire collectif, déterminer qui impliquer dans ces démarches et comment poursuivre l'action.

Dans ce premier temps, la difficulté du changement de représentations des problèmes d'insertion s'est traduite par une tension persistante à l'intérieur du groupe. Les uns continuaient à chercher des « solutions » pour « régler » les situations individuelles. D'autres acceptaient de faire le détour proposé l'analyse des facteurs d'insertion et de désinsertion dans les évolutions de l'organisation du travail, avant de proposer des pistes d'action.

Les résultats de ce premier groupe ont cependant permis de recadrer l'insertion comme une question relevant des interactions entre le travail et l'individu, des relations à la hiérarchie, aux collègues, des difficultés liées à des pertes de repères professionnels : mobilité, évolution des missions du service public, manque de visibilité sur le sens du travail, impossibilité d'accès à la reconnaissance du travail par absence de repères sur les situations de réussite et les situations d'échec. En déplaçant la question de l'exclusion sur les interactions entre le milieu professionnel et l'individu, les actions possibles se situaient désormais du côté du travail et du management du travail dans les unités et concernaient deux types de population :

- celles qui étaient déjà installées dans des situations d'exclusion,
- celles qui étaient menées par l'exclusion du fait des actions de modernisation, des réorganisations, des changements d'applications informatiques...

La deuxième phase d'intervention pouvait dès lors débiter en constituant des groupes d'échanges de pratiques ouverts aux cadres volontaires. Ces groupes se proposaient d'aider à réfléchir à partir des situations d'agents repérés pour leurs difficultés à effectuer le travail qui leur est demandé.

Ces difficultés peuvent être apparues à l'occasion d'un changement d'orientation, d'affectation. Elles sont parfois anciennes et récurrentes. Elles renvoient dans certains cas à des problèmes personnels. La recherche des voies de retour au travail doit être élaborée dans l'environnement professionnel proche de l'agent.

L'organisation du travail, sa répartition, sa réalisation étant de la responsabilité hiérarchique, le traitement des situations difficiles en relève également. Cette responsabilité est, pour les cadres, une activité complexe. Les difficultés rencontrées sont toujours « originales » au sens fort du terme. Les encadrants se confrontent, dans leurs pratiques de management des équipes, aux questions posées par la nécessité de concilier les impératifs de production avec ceux de l'emploi optimal des collaborateurs qui relèvent de leur responsabilité. Lorsque des difficultés particulières d'insertion interviennent, il apparaît qu'il n'y a pas de mode opératoire à transmettre sous forme de « recettes ». Il n'existe pas de règles auxquelles de référer pour dialoguer avec chacun sur le travail attendu et obtenir une production.

L'objectif des groupes d'échanges de pratiques visait à apporter une capacité de distance réflexive pour traiter les difficultés d'insertion professionnelle : analyser autrement les situations et rechercher collectivement des pistes d'action. De ces échanges était attendue une nouvelle analyse des situations qui fasse apparaître d'autres perspectives et favorise la recherche collective de modes d'intervention ou, du moins, de lignes de force autour des moyens et attitudes à développer.

Pratiquement, deux groupes ont été réunis, chacun rassemblant une dizaine de personnes. Le premier groupe était composé de cadres opérationnels, le deuxième de cadres fonctionnels responsables de ressources humaines ou gestionnaires de mobilité. Le consultant externe assurait l'animation du groupe, le consultant interne étant en charge de capitalisation des avancées et de l'animation du dispositif de soutien.

La méthode reposait sur la présentation d'une situation concrète par chaque participant. L'analyse de la situation et de ses spécificités était réalisée par le groupe à partir d'une grille de lecture sociologique proposée. Les échanges étaient mis en perspective par le consultant ? Une fonction de co-conseil était assurée par l'ensemble du groupe et de l'équipe d'animation.

Les travaux de ces groupes de déroulaient selon des principes déontologiques de discrétion, d'anonymat des situations évoquées, de neutralité des animateurs qui accompagnaient la réflexion des participants et aidaient à sa conceptualisation. Le travail était organisé en quatre séances d'une journée, espacées chacun d'un mois à un mois et demi afin de suivre les évolutions des situations analysées : en d'autres termes, le groupe suivait les effets de l'intervention en « temps réel » en fonction des tentatives d'actions de réinsertion qui se mettaient progressivement en place.

Les cadres opérationnels menaient, dans leurs services, à partir des pistes ouvertes par cette nouvelle analyse collective des situations réelles rencontrées. Par ailleurs, le groupe de cadres fonctionnels confirmait peu à peu son action de conseil, de médiation, dans certains cas d'animation de dispositifs. Ils ne pouvaient se substituer aux cadres opérationnels qui ont pris sur l'organisation du travail, du rapport aux équipes, le suivi de l'activité des agents mais cependant leur possibilité d'intervention et d'influence pour mettre en œuvre des schémas d'insertion s'est progressivement mise en acte.

Quels enseignements pouvons-nous tirer de ce dispositif de groupes d'échanges de pratiques au-delà même du contexte organisationnel précis de cette administration mais qui puisse éclairer le « travail d'insertion » ?

Modes opératoires des groupes d'échanges de pratiques

Les échanges en groupes de cadres ou de responsables fonctionnels volontaires ont permis d'élaborer une représentation nouvelle des situations rencontrées, représentation permettant d'ouvrir à d'autres types d'actions correctrices que celles habituellement envisagées. L'analyse collective a permis de poser les caractéristiques de fonctionnement propres à cette administration : c'est la prise en compte, sous un éclairage différent, de ces spécificités organisationnelles qui a permis de définir des approches managériales et relationnelles différentes, effectivement génératrices d'effets positifs d'insertion dans le travail.

Quels sont les modes opératoires des groupes de pratiques qui apparaissent comme des constantes ?

Le mode de discussion proposé permet une nouvelle lecture de la situation rencontrée :

Le principe, dès la première réunion, a consisté à faire exposer la situation selon un modèle précis, « cadrant » les fonctionnements de travail organisé (place de l'acteur dans la situation, ses tâches, les attentes à l'égard de ses résultats...). Ce descriptif produit plusieurs effets : il contextualise la situation et permet, dès l'abord, de se détacher de l'unique vision d'un « cas individuel » (toujours empreint d'un psychologisme maladroit, voire erroné).

Il introduit également une lecture organisationnelle : le travail à accomplir par l'acteur, ses collègues, sa hiérarchie, dans un contexte d'organisation précis, le mode de relations hiérarchiques (quelles attentes à l'égard du travail, quelles mesures des résultats...).

Ici aussi, l'approche permet de « décoller » de la seule représentation d'une personne « à problèmes »...pour s'apercevoir que, dans un certain nombre d'exemples, le responsable hiérarchique ne connaît pas vraiment les tâches de l'acteur et n'attend pas nécessairement de son activité des résultats précis et saisissables. En somme, il s'agit bien de ne pas présenter une lecture individualisée d'un « cas », psychologique et/ou médical (par définition, qu'on estime peu ou pas maîtrisable) mais, au contraire, de déplacer la vision sur une situation de travail organisée spécifique dans laquelle s'articulent tâches, organisation du travail, relations professionnelles entre les acteurs....ce qui permet d'ouvrir ainsi des options et des opportunités à agir.

Le mode d'échange à partir d'une situation exposée permet de comprendre différemment la logique de l'autre (l'acteur pouvant poser problème notamment) :

L'animation insiste, non sur un approfondissement psychologique des comportements mais sur l'approche microsociologique de logiques d'acteurs étayées sur une logique de système (les fonctionnements organisés dans cette administration). Au lieu de psychologiser la relation à l'acteur, on la « professionnalise » en quelque sorte : l'acteur se comporte de telle et telle manière parce qu'il vit la situation ainsi, en capture tels avantages, se protège par exemple de telle ou telle contrainte...les rôles dans l'organisation apparaissent approximative ou purement formelle, qui se dégage. Dans ce « flou de rôle », l'acteur, surtout en difficulté, ne peut trouver les repères nécessaires dans le travail, qui lui permettraient d'agir différemment en faisant évoluer ses comportements-types à partir de missions, clairement identifiées, d'objectifs à atteindre et de modes opératoires privilégiés.

Pour illustrer ce point : souvent les responsables pensent la situation difficile qu'ils rencontrent en termes d'opposition laxisme/affirmation des règles. La question paraît ainsi mal posée, ou plus exactement posée de telle manière qu'elle aboutit forcément à la nécessité de renforcer la règle (ce qui produit, en retour, une nouvelle rigidification des comportements-réponse de l'acteur concerné). L'optique paraît davantage devoir être celle de la manifestation de repères permettant à l'acteur de saisir ce qui est attendu de lui, professionnellement, dans son travail. Cette vision éclaire évidemment d'un nouveau jour les modes managériaux à l'œuvre : « encadrer » ce n'est pas affirmer et faire respecter la règle, c'est aussi accompagner, suivre, manifester des attentes, reconnaître des résultats, reconnaître une action professionnelle adéquate à un objectif énoncé.

Cette interrogation sur le management, pour les responsables eux-mêmes, paraît avoir d'autant plus d'importance que le travail a changé : lorsqu'ils donnaient des modes opératoires et des délais à leurs agents, ils étaient à même d'opérer un contrôle du type de celui qu'exerçait classiquement le contremaître.

Aujourd'hui, le mouvement de diminution des tâches de simple exécution au profit de tâches impliquant davantage intelligence, autonomie, initiative, appelle un périmètre nouveau d'action pour l'encadrant : l'importance accordée au seul aspect « formel » décroît au profit d'une approche plus complexe d'un système inter-relationnel (développement de fonctionnements collectifs d'équipes) où s'entrecroisent des images sociales (vision négative d'un handicap par exemple ou dévalorisation d'une tâche perçue comme « bouche trou ») et des besoins de reconnaissance identitaire au travail.

Le seul travail effectivement intégrateur est celui porteur d'utilité...impliquant une reconnaissance dans sa réalisation ² :

Laisser un acteur « à problèmes » sur des tâches en « faux-semblant » (travail non nécessaire, voire déjà accompli ailleurs et dont l'organisation peut très bien se passer) produit des effets dévastateurs : pour l'acteur lui-même (qui n'en est pas dupe, comme le montrent plusieurs exemples débattus dans les groupes) et pour le fonctionnement d'équipe (les collègues « ne reconnaissent pas » le travail de l'acteur, donc sont davantage à même de maintenir une image dévalorisée de lui). Bien sûr, ce point amène nécessairement le management qui le constate et décide d'agir à prendre des risques : confier une tâche ou une mission réellement utile à un acteur « à problème » suppose un investissement personnel, une implication continue évidemment plus forte que de finalement laisser l'acteur marginalisé dans un « train-train » sans importance.

La question de l'invention de relations professionnelles nouvelles entre manager et agents :

Les modes de fonctionnement en groupe d'échanges favorisent clairement l'innovation dans des situations difficiles. Nous pourrions avancer que l'espace de discussion et de confrontation de points de vues différents permet au manager concerné de s'autoriser à sortir des sentiers battus.

La question, souvent illustrée, n'est pas de sortir des règles ou de les changer : c'est bien souvent d'agir à côté de la règle, autrement, sur d'autres registres relationnels. Pour le dire de façon plus abrupte : pour un manager, les barrières sont plus souvent « dans la tête » que dans la situation elle-même. Or, innover, changer les fonctionnements, prendre le risque de ne pas reproduire l'existant mais d'initier une tentative de dynamisme, implique de s'autoriser à agir différemment en abandonnant un peu l'aspect protecteur de la règle « déjà éprouvée » pour mettre en péril son image ou sa réputation professionnelle.

Dans le cas spécifique du tutorat d'un acteur en difficulté, l'action doit être contractualisée comme une phase transitoire :

En d'autres termes, une action de réinsertion et/ou de développement des compétences d'un acteur, menée par un tuteur, doit être définie clairement avec la hiérarchie dans ses objectifs, ses modalités, sa durée.

Si ce n'est pas le cas, le risque de voir se constituer des situations provisoires qui durent (des ateliers protégés en quelque sorte) est patent : il ne s'agit plus, dès lors, de réinsertion mais de « parcage d'exclus » dans un espace inoffensif pour le reste de l'institution. C'était spécifiquement le cas d'un service dans lequel se retrouvait un ensemble de « cas difficiles » qui risquaient de s'installer indéfiniment.

L'action de développement/réinsertion implique un suivi dans la durée même et surtout si l'acteur change d'affectation ou de lieu de travail :

Il est frappant de constater qu'un changement de direction, par exemple, n'implique pas un passage clair d'informations, même purement professionnelles d'une direction à l'autre. Certes, on comprend bien que le mode d'organisation de cette administration ne se fixe que sur des statuts (et non sur des capacités, des compétences professionnelles individualisées....

Au demeurant, l'effet induit va être que l'acteur a toutes les chances de se trouver en situation de reproduire ce qu'il a déjà rencontré dans la situation qu'il quitte...et de se confronter à nouveau aux mêmes attitudes et aux mêmes résultats (annulation du mouvement de réinsertion par une sorte de retour à la case départ psychologisant le problème).

Un problème de frontières dans les représentations managériales du traitement de l'exclusion vers la réinsertion :

La tentation est fréquente de faire basculer le problème du « côté du social » ou encore du « côté du médical » (entouré de mystère et préservé par le secret).

C'est une sorte de « retour du travail » et de « professionnalisation de la relation » qui paraissent, au contraire, devoir être accomplis : la distance statutaire fréquente, le refuge dans la règle toujours possible, finalement souvent une absence de centrage sur le travail réel dans la relation au quotidien (attente de résultats, évaluation des effets, reconnaissance positive ou négative) rendent d'autant plus nécessaire de poser clairement le rôle managérial, en lui permettant de saisir les marges de manœuvre qui sont les siennes pour agir dans des situations délicates mais non nécessairement à jamais bloquées.

Ainsi, une situation d'exclusion ou même seulement de relative « mise à l'écart » d'un agent se définit le plus souvent, en première vision, comme un « cas » individuel, qui relève de la santé, physique ou psychologique d'un individu. En somme, spontanément, on ne pense pas situation de travail mais difficultés individuelles...ce qui appelle des réponses de type médical (hors champ de travail) ou d'assistance psychosociale, et a pour effet de circonscrire la réponse sur le registre de l'assistantat social ou du soutien humaniste (pour lequel on estime, souvent à juste titre, n'être pas préparé).

La démarche consistant, dans le groupes d'échanges, à contextualiser le cas (rôle professionnel, attentes à l'égard du travail, relations de travail dans la situation) permet d'identifier non seulement une série d'éléments extérieurs à l'individu lui-même mais encore de poser des pistes d'évolution envisageables : en agissant sur la situation (objectifs, définition des tâches, suivi et contrôle, le mode relationnel ou management en faisant partie), l'évolution vers l'insertion devient possible, alors qu'elle ne pouvait l'être en se limitant au cas individuel. Cette lecture organisationnelle de la difficulté d'insertion de certains ouvre nécessairement la question de l'importance de la position du manager de proximité : ce sont le type de relations de travail qu'il est à même d'impulser avec l'agent en difficulté, la qualité relationnelle qu'il diffuse auprès des autres membres de l'équipe, sa capacité aussi à développer des relations transversales, avec d'autres encadrants dans sa Direction et, plus largement, vers d'autres directions et services, qui deviennent des dimensions majeures.

Enfin, il se confirme que les échanges dans le groupe à propos d'une situation, échanges avec les autres participants qui découvrent le problème et l'interrogent pour le définir, avec les animateurs ne développent pas nécessairement les mêmes représentations des modes d'organisation ou de management, produisent trois grands types de

« déplacement » permettant de lire différemment le réel et d'apporter des solutions nouvelles.

Un déplacement, nous l'avons dit, du psycho-individuel à l'organisationnel :

- *Un déplacement de logiques en entrant dans la logique de l'autre (la personne en situation difficile, ses collègues qui participent au contexte de travail) :* le participant qui apporte les informations et les a envisagées jusque-là à partir de son propre point de vue, se met à entendre différemment les comportements qui lui posent problème. En comprenant la logique qui sous-tend des comportements lui paraissant absurdes ou déviants, dans le travail, il déplace son analyse et aborde autrement la réalité de la situation.

- *Un déplacement de sa propre logique :* celui qui apporte le cas l'a, en quelque sorte, « construit » d'une certaine manière, selon sa logique d'action personnelle, ses représentations de l'organisation, des tâches indispensables ou secondaires. Devoir penser autrement la situation revient, par exemple, à admettre une contingence nouvelle comme inéluctable. Par exemple, si je dois me passer de telle personne pour telle tâche, comment puis-je faire ? Est-ce que, finalement, la tâche qui paraît devoir absolument être remplie ainsi, ne peut s'aborder autrement ? Et, finalement, à qui, à quoi est-elle indispensable ? En somme, le problème posé est soumis à une forme de réingéniering, de remise à plat, à partir d'autres bases et d'une contrainte définie dans les échanges du groupe comme, par hypothèse, incontournable.

Ce n'est pas une des moindres retombées de ce type de travail de groupe que de retrouver, d'une séance à l'autre, un participant qui déclare : « effectivement, on peut s'y prendre autrement ». C'est sa logique d'action elle-même qui s'est ici « déplacée » vers un autre type de compréhension et d'action.

Importance de l'équipe de travail et du fonctionnement transversal pour l'insertion :

Un agent en difficulté d'insertion a probablement toujours besoin de repères dans le fonctionnement de la situation de travail. Autrement dit, il y a pour chacun d'entre nous, et peut-être de manière encore plus aiguë pour une personne en difficulté, souvent en instabilité, une nécessité de consonance cognitive.

Les différentes informations que nous recevons (des autres, de la situation) doivent s'ordonner de manière cohérente, pour « faire sens », ne pas se contredire entre elles, ne pas devenir « paradoxales » (deux propositions opposées se présentant chacune comme complètement vraie), à défaut de quoi la dissonance s'installe, l'incertitude prévaut avec la perte de repères fixes et généralement un certain type de déséquilibre s'installe.

Ce bref détour théorique, qui a pour objet annexe de rappeler que l'instabilité mentale peut gagner chacun, et pas seulement ceux qui ont du mal à s'insérer, vise à renforcer l'idée selon laquelle une personne en difficulté doit rencontrer le plus possible de cohérence autour d'elle : s'inscrire dans une réalité et, spécifiquement, la réalité de travail, c'est être confronté au fait que ce que mon responsable attend de mon travail correspond bien à ce que mes collègues disent ou attendent également, que mes objectifs s'articulent avec ceux des autres dans un enjeu collectif connu de tous, dans le service par exemple...

En un sens, la réalité, pour être un peu provoquant, c'est en somme ce sur quoi tout le monde s'accorde en la définissant comme telle. Conséquences : l'insertion ne peut se

fonder seulement sur une relation duale, avec celui qui manage et accompagne. Elle implique l'équipe de travail qui doit agir (se comporter, réagir...) de manière homogène par rapport à l'objectif d'insertion (donc par rapport aux objectifs ponctuels de travail qui sont confiés au travers de tâches et de responsabilité à la personne en difficulté).

Le responsable doit convaincre son équipe de se comporter dans le même sens pour être à même de fixer les repères indispensables de cohérence et de stabilité pour que la personne puisse prendre le risque d'abandonner ses comportements habituels pour en « essayer » de nouveaux.

Dans un certain nombre de cas, analysés dans les groupes, l'insertion suppose, de surcroît, une mobilité vers d'autres tâches, un autre service, parfois une autre Direction : cette cohérence d'équipe que nous indiquons doit, dans l'absolu, s'élargir à une cohérence transversale entre des responsables différents, des fonctionnels et des opérationnels. Une des situations débattues dans le groupe illustre bien ce point : la transversalité dans la Direction fonctionne bien et permet des résultats...qui viennent buter, nous pourrions dire en fin de course, sur le maillon ultime : une position fonctionnelle à la Direction centrale qui annule (ou risque d'annuler) l'ensemble du chaînage transversal accompli.

Importance de l'engagement :

Ce point peut paraître évident mais mieux vaut le reprendre : le responsable s'engage dans un travail de proximité et de suivi. Il énonce à la personne et poursuit son action en la ponctuant de repères réguliers (sur la réussite ou l'échec dans les tâches fixées, sur les dérives éventuelles, sur les avancées). De la même façon, l'agent en difficulté prend un engagement, verbalisé, qu'on peut lui rappeler comme balise : l'engagement est mutuel, réciproque, clairement énoncé.

Force est de constater que, au travers des groupes de pratiques, ce qui est dit entre deux acteurs, ou plus, relie étroitement une tentative commune qu'un apparent accord implicite.

La parole des uns engage aussi les autres

Le « dire » : l'explicite est difficile...mais efficace :

Cet aspect est proche du précédent. Dans certaines situations, « on n'ose pas dire », par exemple à tel agent qu'il gêne les autres par tel ou tel aspect de son comportement. La gêne, ce qu'on croit aussi, de bonne foi, être un respect de l'individu, rend difficile de désigner ce dont pourtant tout le monde parle.

Un des exemples mis en œuvre dans le groupe est pourtant parlant : celui qui se néglige, par exemple, se signale aux autres, peut-être justement pour qu'on le remarque, qu'on tiennent compte de lui, en même temps il marque qu'il dénie un type de règles qui permettent le cadre d'une vie sociale admise, qui respectent des normes de vie commune au travail.

Lui dire (qui le lui dit est en question bien sûr, de même que la formulation qui, loin d'être sanctionnante, doit marquer cependant le nécessaire respect des règles élémentaires de vie en commun), c'est évidemment le mettre en cause, essayer une rebuffade...dans un premier temps.

La mise en acte de ce cas dans le groupe a pourtant été suivie d'effets : l'agent a mal pris la remarque...puis a changé au bout de quelques jours ses habitudes en prenant davantage soin de lui. Nous pouvons certainement dire ici qu'un véritable pas dans le

mouvement de réinsertion a été franchi : volontairement, la personne a tenté de se conformer à une norme commune...même si, bien sûr, le mouvement est fragile et peut être remis en cause par d'autres événements.

L'explicite est aussi une façon de porter un intérêt à l'autre et de lui signifier qu'il peut s'intégrer à la situation...mais que le changement dépend aussi de lui et de sa volonté d'être avec les autres, non à part.

Pour conclure, nous avançons que les fonctionnements en groupes d'échanges de pratiques permettent effectivement un réel travail d'insertion et de réinsertion dans la situation de travail. La limite évidente de ce type d'intervention est qu'elle ne fonctionne qu'à partir de micro-situations, apportées par des volontaires, prêts à s'investir sur plusieurs séances de travail de groupe et surtout sur une poursuite sérieuse des actions correctrices de réinsertion définies au fur et à mesure, expérimentées en situation réelle, puis à nouveau analysées dans leurs effets, en groupe d'échanges.

Il est probable que cette approche n'est généralisable que si l'institution énonce une politique volontariste de lutte contre l'exclusion et qu'elle adresse à l'ensemble de ses agents, encadrants ou non, des orientations claires qui déterminent un enjeu collectif. C'est à cette condition nécessaire, même si elle n'est pas seule suffisante, que le travail d'insertion peut permettre de rencontrer des volontés individuelles de changement à même de se fédérer dans une reconnaissance collective et institutionnelle.