

## S'engager : y a qu'à faut qu'on ?

par Agnès Heidet et André Chauvet

Une nouvelle année est souvent l'occasion de prendre des résolutions, de se fixer des objectifs, de décider que cela va changer. Vraiment, cette fois ci, cela ne sera pas comme les autres fois ! Une élection est souvent aussi un moment de foire aux promesses, aux engagements variés. Souvent non tenues les promesses ? La faute à qui ? Pas tenables ? Est-ce bien la bonne question ? Ne pourrait-on pas la formuler autrement ? Qu'est ce qui fait que nos velléités d'engagement se heurtent sans cesse aux contingences du réel ? Qu'est ce qui fait que nous avons tant de mal à persévérer alors que nos engagements sont souvent authentiques, réfléchis, fondés et mobilisateurs. Faiblesse de la volonté ? Aléas du monde moderne ? Abondance des choix multiples et atomisation des possibles ? Un peu tout cela sans doute.

Alors, quand la question de l'engagement des publics dans des dispositifs d'accompagnement et de formation se pose, sans doute peut-il être utile de regarder la question du non recours au droit comme un autre symptôme de cette difficulté à s'engager et à tenir le cap. Qui nous concerne tous.

Par exemple, le cahier des charges de l'appel à projets 100% inclusion, nommé *La fabrique de la mobilisation* propose un cadre d'expérimentation pour des parcours de remobilisation jusqu'à l'emploi durable dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences. A la lecture de ce document, on mesure à la fois les enjeux en terme d'inclusion mais également l'investissement financier prévu pour être réalisé d'ici 2022. Sans entrer dans le débat du bien fondé de tels projets, ils apparaissent symboliques d'un questionnement de l'action publique autour de la mobilisation du public dans les dispositifs qui lui sont dédiés. L'évaluation du plan 500 000 nous avait déjà donné des indications sur les difficultés à articuler offre de formation et besoins du public, mais l'ampleur du plan à venir interroge sur la capacité à mobiliser, notamment sur des actions de développement des compétences.

En effet, ces actions risquent d'apparaître construites d'en haut, sans prendre en compte les nouveaux usages du public notamment sa défiance de plus en plus grande vis à vis de dispositifs institutionnalisés. Mais si cela interroge l'entrée en formation, on perçoit plus largement un doute du public quant aux propositions même d'accompagnement.

### Quels constats ?

Bien sûr, la période actuelle est traversée de multiples changements qui amplifient l'incertitude quant à l'avenir individuel et collectif : multiplication des transitions, transformations du travail, impacts du numérique, imprévisibilité, vulnérabilités prenant des formes nouvelles, risque de démobilité du public.

Les impacts sont évidents et objectivables : développement du non recours au droit, désaffection du public pour les dispositifs institutionnels, difficulté à mobiliser sur le long terme...autant d'indications sur la nécessité de penser différemment l'accompagnement et la formation tant dans ses modalités que dans la posture. Innover apparaît donc bien comme une nécessité consensuelle. Mais au-delà des principes fédérateurs, de quoi parle-t-on ? S'agit-il d'un simple toilettage méthodologique en introduisant du coopératif, du numérique ? S'agit-il d'innover sur la forme ? De packager le processus ? Ou s'agit-il de réfléchir aux principes pédagogiques qui fondent l'action publique et leur déclinaison opérationnelle dans les différents dispositifs. C'est sur ce plan qu'il nous paraît opportun de poser le débat. A la fois pour des questions d'équité mais également avec l'objectif d'une action publique prenant en compte les évolutions à l'œuvre.

Si on envisage de remobiliser le public, c'est bien que l'on fait le constat de sa démobilité ? Avant de chercher à innover, peut-être doit-on s'interroger sur les facteurs de désaffiliation et de défiance. Et ils sont nombreux.

## Des principes en question

Il nous semble donc urgent de nous interroger sur ce qui a fondé l'action publique dans le champ de l'inclusion depuis plusieurs décennies. Les actions et dispositifs multiples ont été, pour l'essentiel, fondés sur le développement de l'employabilité. Si la notion est polysémique, elle a rarement été réellement questionnée. Or elle vise la réduction de l'écart entre les attitudes, savoir-faire de la personne et les attendus du système social et productif. Mais il s'agit d'un rapprochement qui ne fait porter les efforts que du côté du public. Ce qui, pour nombre de personnes, relève d'un objectif inaccessible. Cette notion a été opérationnalisée en France autour de la détection et la levée des freins dits périphériques. Cette sémantique envahissante et adoptée par tous pose de nombreuses questions. Elle laisse de côté à la fois les ressources potentielles des personnes (pour s'intéresser plutôt à ce qui empêche), elle néglige la plupart du temps les impacts du contexte (comme si l'employabilité existait hors sol) et elle n'aborde pas les espaces de négociation entre la personne et le système social et productif, qui sont autant d'enjeux de développement des compétences et de mobilisation.

Par ailleurs, cela pose une question plus stratégique. Il s'agirait soit de convaincre les personnes du bien-fondé de ce qui est proposé, soit de développer chez elles une appétence pour ce qui ne les intéresse pas a priori. Cette stratégie de conviction a peu de chance d'être efficace car elle ne prend pas en compte la dimension éminemment subjective des décisions des personnes et surtout elle produit une argumentation rationnelle très éloignée des usages du public lui-même. Car le travail sur l'employabilité peut aller de pair, sans qu'on y prête toujours attention, avec une pression concurrentielle entre les personnes (*tu dois toujours être en alerte et t'entraîner pour avoir des chances*) ce qui peut entraîner la culpabilisation (*je ne suis pas capable*), la frustration (*ce qui est proposé ne m'intéresse pas*) et l'impuissance face à l'action (*je n'y arrive pas*).

## Plusieurs logiques à distinguer

Sur ce plan, il nous semble utile de distinguer plusieurs registres d'appui souvent confondus.

- Une logique de l'**assistance** (liée souvent à une approche par les carences). Nous l'avons évoqué ci-dessus. Elle impute la vulnérabilité des personnes à un manque, un déficit qui leur est propre et qu'il s'agirait de compenser par des dispositifs adéquats.
- Une logique de l'**activation** (dimension incitative, logique de la contrepartie). Elle fonde de nombreuses approches entrepreneuriales qui s'appuient sur la motivation et la contractualisation (fournir un appui sous conditions d'efforts consentis par la personne)
- Une logique de la **mobilisation du pouvoir d'agir** (qui intègre la dimension contextuelle et communautaire) : il s'agit plutôt de réfléchir aux conditions à mettre en œuvre et aux contextes facilitants pour que les personnes avancent sur des projets à leur mesure au regard de ce qui est important pour elles.

Dans le cadre des projets d'innovation, nous percevons déjà que nombre de propositions d'action ne font que modifier la forme et les outils sans modifier la conception sous-jacente. Changer le packaging des actions n'aura aucun impact si les personnes ne sont pas prises en compte comme détentrices de ressources et si les dispositifs ne s'appuient pas sur la présomption de compétences<sup>1</sup> de chacun. Ce qui suppose des ingénieries plus complexes et collaboratives prenant en compte les priorités, contextes et pratiques communautaires des participants. Et s'inscrit donc dans une approche par la mobilisation du pouvoir d'agir individuel et collectif.

## Pour une ingénierie de l'engagement : passer d'une logique de diagnostic des freins à la mobilisation des ressources

Qu'est ce qui fait qu'une personne se sent actrice ? Concernée ? Qu'est ce qui fait qu'elle a le sentiment de contrôler un peu sa propre vie ? Qu'est ce qui fait qu'elle se sent appartenir à une communauté

---

<sup>1</sup> Voir Yann Le Bossé, Soutenir sans prescrire, Edition Ardis, Montréal, 2016

élargie, au-delà de ses seules relations de proximité ? Qu'est ce qui peut l'amener à être fière de ce qu'elle a réalisé ?

Plusieurs leviers pourraient être activés pour construire des modes d'intervention et des ingénieries mobilisatrices.

Nous pouvons en évoquer cinq :

Le premier s'appuie sur le **contexte**. Il vise à permettre aux personnes de contribuer à agir sur leur propre contexte de vie (lieu de formation, habitat, loisirs, solidarités entre générations, éco-citoyenneté). Il cherche également à développer les conditions collectives d'un climat convivial, non formel très important, pour les jeunes notamment, qui peuvent renoncer assez vite si le climat est pesant ou trop institutionnel. Les expériences menées dans différents Fab Lab ou tiers lieux sont très éclairantes sur ce point.

Le deuxième s'appuie sur la **coopération**. Cette coopération ne se réduit pas à travailler en équipe mais à contribuer à la définition même du projet collectif. Avec l'idée que ce projet puisse être fédérateur, que chaque personne puisse un peu y reconnaître sa contribution. L'énergie mobilisée est alors décuplée. Là encore les Fab Lab sont des lieux facilitants.

Le troisième vise à ce que chaque personne puisse **mobiliser des compétences** dans les activités proposées ou co-construites. Alors qu'elle peut n'avoir aucune conscience de ces capacités. On ne cherche pas à évaluer les freins ou les obstacles mais plutôt à *activer les ressources*. Qu'elle n'a peut-être jamais eu l'occasion d'exprimer.

La quatrième vise à aborder les questions individuelles **simultanément** au travail collectif (et non préalablement) dans une logique plutôt de « chemin faisant » sans faire de la suppression des freins une condition d'engagement.

Ces 4 paramètres (contexte, coopération, activation des compétences en contexte, travail individuel/collectif simultané et parallèle) visent toutes à permettre la remobilisation du pouvoir d'agir et donc l'action (**le contrôle**) de la personne sur sa propre situation au regard de ce qui est essentiel pour elle (et pas nécessairement pour nous). C'est le cinquième paramètre. Reprendre du contrôle sur sa propre vie, se sentir moins impuissant, moins vulnérable. Et trouver des contextes facilitants qui puissent être propices à ce développement. Ce qui déplace la fonction et la posture des professionnels et met l'accent sur la conception d'espaces capacitants.

### **Nous sommes tous plein de bonnes intentions**

Nous avons évoqué au début de cet article le non recours au droit, la désaffiliation, la perte possible du public dans les dispositifs institués. Mais n'allons pas croire que cela ne concerne qu'un public ciblé. Non. Nous sommes tous concernés. Qu'est ce qui fait que, souvent, nous connaissons la solution la plus rationnelle, la plus pertinente pour nous ? Mais que nous continuons à faire comme avant. Que nous savons ce qui faut faire. Mais savoir ce qu'il conviendrait de faire ne nous amène pas toujours à le faire. Cela a même un nom : l'acrasie : le fait d'agir contre le meilleur jugement. Alors, vous imaginez quand il s'agit de lutter contre le réchauffement climatique !

Alors pour revenir à notre questionnement initial, cela pourrait aussi expliquer une bonne partie des résolutions non tenues. Comme si l'action était toujours un peu désynchronisée de la raison.

En somme, arrêtons de vouloir convaincre les autres de ce qui est bon pour eux. De notre seul point de vue !

Et essayons plutôt de mettre en place les conditions facilitantes pour que chaque personne accompagnée puisse se mettre en route vers ce qui compte pour elle, ici et maintenant. La mobilisation est peut être à ce prix. Renoncer à savoir et vouloir pour l'autre. Nous le savons déjà, bien sûr. Mais entre le savoir et le faire.....