

Claude Haas (Ed.)

# L'insertion professionnelle des jeunes et personnes âgées de 45 ans et plus : discours, pratiques et enjeux.

Rapport du projet INPRO-APPEX



UNIVERSITÉ DU  
LUXEMBOURG

L'activité a été mise en œuvre  
avec les fonds de l'Union Européenne



2010  
European Year  
for Combating  
Poverty and  
Social Exclusion



Claude Haas (Ed.)

# L'insertion professionnelle des jeunes et personnes âgées de 45 ans et plus : discours, pratiques et enjeux.

Rapport du projet INPRO-APPEX



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille et de l'Intégration



Avec la collaboration de



Avec la participation de





## VORWORT

Luxemburg wird – wie viele europäische Länder – im Zuge des demographischen Wandels mit einer Vielzahl von Veränderungen im sozialen und individuellen Bereich konfrontiert. Eine immer älter werdende Bevölkerung wird die Finanzierbarkeit des Sozialsystems und die Ressourcenverteilung zwischen einzelnen sozialen Gruppen wesentlich beeinflussen. Nicht zuletzt spielen dabei auch die Dynamiken eines globalisierten Marktes eine wesentliche Rolle. Fragen, die in Zeiten limitierter Ressourcen kontrovers diskutiert werden, betreffen daher die Höhe der Investitionen in Bildung, Arbeit und Gesundheitsversorgung. Dahinter verbirgt sich eine weitere Frage: Die Frage danach, wie sozial der Staat letztendlich sein soll und wie viel an Solidarität zwischen einzelnen Bevölkerungsgruppen eingefordert werden soll. Soziale Gerechtigkeit und Gleichheit sind demnach weitere Stichworte in diesem Kontext.

Damit sind auch Fragen der sozialen Inklusion berührt. Claude Haas greift mit der vorliegenden Publikation zur beruflichen Wiedereingliederung eine dieser zentralen Fragen auf. Der Autor präsentiert die Ergebnisse eines Forschungsprojektes, das an der Universität Luxemburg innerhalb der Forschungseinheit INSIDE unter seiner Leitung durchgeführt wurde. Der Titel des Projektes *«L'insertion professionnelle des jeunes et personnes âgées de 45 ans et plus: apprendre de l'expérience.»* verdeutlicht, dass es dabei vor allem um die Gruppen der Jugendlichen und der älteren Arbeitnehmer über 45 geht. Die Studie überzeugt durch ihre Methodologie und ihre Ergebnisse. Vertreter von allen beteiligten Gruppen kommen zu Wort und nahezu alle Perspektiven werden berücksichtigt, da im Verlaufe der Studie sowohl Vertreter der verschiedenen Dienstleister und Service-Institutionen wie auch die Nutzer und Nutzerinnen befragt wurden.

Claude Haas analysiert und synthetisiert das resultierende komplexe Befundmuster. Anschließend daran präsentiert er Beispiele von „guter Praxis“ und formuliert Empfehlungen für die Praxis der beruflichen Wiedereingliederung. Diese Empfehlungen spiegeln die Komplexität des Terrains und dabei vor allem die unterschiedlichen Motivationen der einzelnen Akteure wider. Claude Haas liefert somit keine „einfachen“ Antworten – aber diese kann es auch nicht geben, wenn es um Fragen der sozialen Gleichheit und Gerechtigkeit geht. In diesem Sinne kann dieser Report auch keine endgültigen Antworten geben, diese können nur formativ und am Prozess orientiert erfolgen, und auch hierauf verweist der Autor.

Claude Haas legt mit seiner Publikation Befunde vor, die den Leser und die Leserin positiv fordern, da sie zur Reflektion und Auseinandersetzung motivieren – mehr kann ein Autor nicht verlangen. In diesem Sinne wünsche ich allen Lesern des Berichtes eine anregende Lektüre.

**Prof. Dieter Ferring**  
Head Research Unit INSIDE



## PRÉFACE DE L'ÉDITEUR

Depuis le début de la crise financière en 2008, la question de la pauvreté et de l'exclusion sociale est omniprésente à la fois dans les préoccupations des « gens de la rue », des politiciens – qui s'efforcent de faire bonne mine face à l'immensité de l'enjeu – et dans les médias. Comme indiqué dans le programme officiel de l'Union Européenne, les « années européennes » – organisées sur une base régulière depuis 1983 – constituent toujours un bon moment pour s'arrêter un instant, gagner de la distance et réfléchir sur l'état et l'évolution de la situation.

En tant qu'universitaire qui a parfois tendance à ne pas vouloir trop s'impliquer dans l'action ou, comme on dit dans le jargon du rugby, à se jeter dans la mêlée, cette année européenne 2010 a été non seulement l'occasion de s'interroger sur les discours, les pratiques et les enjeux qui caractérisent et préoccupent le terrain, mais également de poser une réflexion plus fondamentale sur la manière de relier recherche et action / formation. Ainsi, le projet INPRO-APPEX a été une occasion pour expérimenter une méthodologie d'intégration des milieux de la recherche et de la pratique (chapitre II). Certes, celle-ci devra encore être affinée à l'avenir. Mais les résultats de l'évaluation de la participation et de la satisfaction des professionnels (chapitre VI) mettent en évidence qu'elle peut constituer une piste d'action intéressante à éprouver dans le cadre de futurs projets.

Ce rapport, bien que volumineux, ne prétend pas à dresser un état des lieux « exhaustif » de l'insertion professionnelle au Luxembourg. J'espère toutefois qu'il puisse servir aux autorités compétentes de document de réflexion dans le cadre des actuelles discussions sur les priorités d'avenir en matière de politiques et de pratiques de l'insertion professionnelle (réforme de l'ADEM et du RMG, mise en œuvre de la loi de 2009 sur le rétablissement du plein emploi etc.). Ainsi, le rapport propose une série d'analyses relatives à l'évolution historique du champ de l'insertion professionnelle (chapitre III), aux types d'activités d'insertion professionnelle actuellement menées sur le terrain (chapitres III et V), aux barrières qui font obstacle à l'insertion professionnelle de même qu'aux « bonnes pratiques » existant à différents niveaux (chapitre IV en particulier).

Le cœur du rapport est constitué par la documentation du séminaire national qui a eu lieu les 17 et 18 novembre 2010. L'ensemble des contributions dans le cadre du séminaire ont été documentées en détail, permettant ainsi à des personnes extérieures d'obtenir des informations de première source sur les « réalités » de terrain (chapitre VI). Le rapport conclut sur une synthèse des enjeux clés et une série de recommandations à l'intention des décideurs politiques, des responsables institutionnels et des professionnels de terrain (chapitre VII).

Le projet INPRO-APPEX et le présent rapport sont le fruit d'un travail intensif de moins d'une année, étant donné le cadre strict imposé par l'année européenne de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. La conduite d'un tel projet ne peut se faire sans la disposition d'une équipe et d'un grand nombre d'autres personnes.

Mes remerciements vont d'abord à mon collègue Charel Schmit qui a contribué en particulier à la réussite de l'organisation du séminaire national. Mes remerciements vont également à Juliette Lampertz qui, en tant que collaboratrice du projet, s'est chargée du volet organisationnel (par exemple des groupes de discussion) ainsi qu'aux deux étudiantes-salariées, Sonia Ferreira et Nora Lehnert, qui se sont notamment occupées du travail laborieux de retranscription des groupes de discussion (au total 12 heures d'enregistrements!). Enfin, j'aimerais encore remercier Stephan Dahmen, qui a collaboré en particulier à l'analyse de contenu des groupes de discussion, ainsi que Lori Spallacci et Carole Biver qui ont prêté main forte tout au long des deux jours du séminaire.

Ensuite, mes remerciements vont au comité de pilotage qui a toujours été à l'écoute, même si j'aurais souhaité avoir eu plus de temps pour l'échange et la réflexion. Mais le timing serré du projet ne l'a malheureusement pas permis. Un grand merci va en particulier à l'adresse de Jean-Paul Reuter et Carole Hesse du département social de l'administration communale de Differdange.

Mes remerciements vont ensuite aux étudiants du cinquième semestre du bachelor en sciences sociales et éducatives qui ont prêté main forte à l'accueil sur place des participants au séminaire national et à la rédaction des rapports de workshop.

Je tiens également à remercier l'ADEM et Inter-Actions de m'avoir donné la possibilité de rencontrer les usagers. En même temps, je tiens à remercier tous les professionnels qui ont soutenu cette initiative par leur présence massive au séminaire national.

Concernant la rédaction finale du rapport, un grand merci est destiné à Petra Boewen, Carole Biver, Dieter Ferring qui ont été disposés à faire une relecture du texte dans des délais plus que rapprochés.

Un dernier remerciement est destiné à ma femme Dany, qui m'a toujours encouragé à aller jusqu'au bout, ainsi qu'à mes deux enfants, David et Kelvin, qui m'ont permis de me décontracter à chaque fois que j'en avais besoin.

**Senior lecturer Claude Haas**  
**Member of Research Unit INSIDE**

Walferdange, décembre 2010.

## Editeur

Claude HAAS, senior lecturer (responsable de projet),  
UR INSIDE, Université du Luxembourg  
claude.haas@uni.lu

Faculté des Lettres, des Sciences Humaines, des Arts et des Sciences de l'Éducation  
rte de Diekirch  
L-7220 Walferdange  
Luxembourg

## Collaborateurs

### Université du Luxembourg

Charel Schmit, senior lecturer (co-responsable de projet),  
UR INSIDE, Université du Luxembourg

Juliette Lampertz, collaborateur de projet  
Stephan Dahmen, expert externe

Sonia Ferreira, Nora Lehnert (étudiantes-salariées)

Sara Bolliri, Angèle Flick, Patricia Mallinger, Sandra Neves, Elisabeth Nickts, Myriam Otto, Tanja Pfanner, Zoé Scheffen, Pit Schroeder,  
Jeannette Sinnes, Fabienne Steichen, Alain Theisen (étudiant-e-s BSSE)

### Partenaires externes (comité de pilotage)

Angelika Brand (Centre Jean-Baptiste Rock), Abbes Dondelinger (Caritas Accueil et Solidarité), Carole Hesse, (Job Center, commune de Differdange),  
René Kneip (Caritas Accueil et Solidarité), Jean-Paul Reuter (Département social, commune de Differdange), Sergio Rodriguez (EGCA), Joëlle  
Schranck (Femmes en détresse), Klaus Schneider (Inter-Actions)

Walferdange, Décembre 2010

# SOMMAIRE

<b>I. INTRODUCTION</b> (Claude Haas)	<b>14</b>
<b>II. CONCEPTION GÉNÉRALE DU PROJET</b> (Claude Haas)	<b>22</b>
1. Objectifs	23
2. Méthodologie générale	24
3. Perspectives théoriques clés	26
<b>III. DÉNOMBREMENT ET CARACTÉRISATION DES ORGANISMES D'INSERTION PROFESSIONNELLE : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE TRACES</b> (Claude Haas)	<b>30</b>
1. Objectifs	31
2. Méthodologie	31
3. Résultats	32
3.1 Dénombrement des organismes d'insertion professionnelle	32
3.2 Catégorisation des activités d'insertion professionnelle	35
3.3 Proposition d'une typologie des organismes d'insertion professionnelle	37
4. Discussion	40
<b>IV. ARBEITSMARKTLAGE, EINGLIEDERUNGSBARRIEREN UND ANSÄTZE „GUTER PRAXIS“ AUS SICHT DER AKTEURE DER BERUFLICHEN EINGLIEDERUNG, DER BETROFFENEN SOWIE DER BETRIEBE: RESULTATE DER QUALITATIVEN GRUPPENDISKUSSIONEN</b> (Claude Haas & Stephan Dahmen)	<b>44</b>
1. Zielsetzung	45
2. Methodisches Vorgehen	45
3. Ergebnisse	47
3.1 Aktuelle Entwicklungen und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sowie bei den Klienten/Nutzern und den Angeboten der Institutionen der beruflichen Eingliederung	47
3.2 Kriterien „guter“ Arbeit und Bedeutung der Maßnahmen der beruflichen Eingliederung aus der Sicht der Betroffenen	48
3.3 Eingliederungs- bzw. Beschäftigungsbarrieren auf unterschiedlichen Ebenen	50
3.3.1 Arbeitsmarkt	50
3.3.2 Betriebe	50
3.3.3 Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen	51
3.3.4 Steuerung und Koordination der Hilfeleistungen	51
3.3.5 Arbeitsamt	52
3.3.6 Soziale Einrichtungen der beruflichen Eingliederung	54
3.3.7 Betroffene/Nutzer/Klienten	54
3.4 Ansätze der beruflichen Eingliederung auf unterschiedlichen Ebenen	56
3.4.1 Arbeitsmarkt	56
3.4.2 Betriebe und Schnittstelle Betriebe – Organisationen der beruflichen Eingliederung	56
3.4.3 Steuerung und Koordination der Hilfeleistungen	58
3.4.4 Das Arbeitsamt als zentrale Anlaufstelle?	58
3.4.5 Einrichtungen der beruflichen Eingliederung	59
4. Diskussion	60
<b>V. REPRÉSENTATIONS, PRATIQUES ET ATOUS/OBSTACLES DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE AUPRÈS DES RESPONSABLES DE SERVICE</b> (Claude Haas)	<b>64</b>
1. Objectifs	65
2. Méthodologie	65
3. Résultats	68
3.1 Caractéristiques générales des organismes répondants	68
3.2 Profil des populations accueillies	73
3.3 Représentations des usagers et des pratiques de l'insertion professionnelle	74
3.4 Activités d'insertion et priorités de développement	77
3.4.1 Fréquence des types d'activités d'insertion et priorités de développement	77
3.4.2 Analyse détaillée par type d'activité d'insertion	79
3.5 Atouts et obstacles perçus	82
4. Discussion	84

<b>VI. LE SÉMINAIRE NATIONAL DE PRÉSENTATION ET D'ÉCHANGE DE « BONNES PRATIQUES » (Claude Haas &amp; Charel Schmit)</b>	<b>88</b>
<b>1. Conception du séminaire</b>	<b>89</b>
1.1 Objectifs	89
1.2 Principes organisateurs	90
1.3 Publics cibles	90
1.4 Programme	90
1.4.1 Vue d'ensemble	90
1.4.2 Workshop de « bonne pratique »	92
1.4.3 Panel d'experts	95
<b>2. Contributions et discussions dans les workshops</b>	<b>96</b>
<b>2.1 Stratégies d'insertion professionnelle et modèles de coopération intersectorielle/ -institutionnelle (thème 1)</b>	<b>96</b>
2.1.1 Quelles logiques et stratégies d'action pour l'insertion professionnelle? (Workshop 1)	96
› Réussir l'intégration sociale par l'accompagnement psycho-social et l'insertion professionnelle de personnes défavorisées. L'exemple de la collaboration de l'entreprise Polygone s.à.r.l et du Service de Consultation Socio-Pédagogique (CSP) d'Inter-Actions asbl.	
› Le coaching individuel comme moyen de réinsertion professionnelle pour les demandeurs d'emploi âgés de 45 ans et plus. Présentation du projet « Individuals – 45Plus ».	
› L'alternative solidaire, un marché créateur d'emplois et de plus-value sociale.	
› Discussion	
2.1.2 Quels modes de coopération et de mise en réseau entre Etat, communes, entreprises et associations? (Workshop 4)	105
› L'insertion professionnelle en entreprise : Les équipes encadrées des personnes en situation de handicap.	
› L'insertion professionnelle des détenus du Centre Pénitentiaire de Givenich par l'action intérimaire de Défi-Job asbl : un modèle alternatif de coopération entre Etat, monde associatif et monde entrepreneurial en faveur de l'inclusion sociale de personnes défavorisées.	
› L'école des chances à travers de nouveaux partenariats entre l'école et le monde du travail.	
› Le partenariat dans le cadre du projet d'orientation professionnelle « Léierbud » avec le Domaine touristique Munshausen.	
› Discussion	
<b>2.2 La gestion et l'individualisation des parcours d'insertion (thème 2)</b>	<b>112</b>
2.2.1 Quelles pratiques d'intégration des activités d'insertion / des parcours professionnels? (Workshop 2)	112
› Mieux vaut piloter que pivoter pour réussir l'insertion. De la gestion des dossiers vers l'intégration des services.	
› La coordination intra- et interinstitutionnelle dans le cadre de l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle du Service Volontaire d'Orientation.	
› Discussion	
2.2.2 Quelles pratiques de l'assessment / diagnostic / bilan de compétences et du projet d'insertion? (Workshop 5)	118
› Gemeinsam Kompetenzkultur erarbeiten – die individuelle und die institutionelle Perspektive.	
› Mieux maîtriser le défi de l'insertion grâce à l'établissement de bilans de compétences.	
› Manager les compétences : responsabilité de l'employeur et/ou du collaborateur?	
› Discussion	
<b>2.3 Les types d'activités et modalités d'insertion (thème 3)</b>	<b>127</b>
2.3.1 Quelles pratiques de mise au travail, formation et coaching? (Workshop 3)	127
› Outplacement et coaching de réinsertion : bonnes pratiques et spécificités au Luxembourg	
› Discussion	
2.3.2 Quelles pratiques de co-construction et de participation dans la relation entre usager-s/usagère-s / client-e-s et professionnel-l-e-s? (Workshop 6)	130
› Construire des valeurs communes pour autonomiser les usagers et vaincre le clivage usagers-professionnels.	
› Développement participatif d'une charte éthique dynamique dans le cadre du travail avec des demandeurs d'emploi.	
› Le LindabLife concept : une approche globale du personnel fondée sur les valeurs de respect et de participation.	
› Discussion	

<b>3. Contributions à l'espace « Présentation et réseautage »</b>	<b>135</b>
› Entre interventions en toxicomanies et aide à la réinsertion socioprofessionnelle	
› Présentation d'un outil d'insertion de ProActif asbl. Les stages en entreprises – Un pas vers l'emploi.	
<b>4. Contributions au panel</b>	<b>139</b>
<b>4.1 Qualitätsmanagement: Ein Instrument im Dienste der Nutzer? 5 Jahre Erfahrung im Syrdall Schloss Manternach (CTM)</b>	<b>139</b>
4.1.1 Vorstellung des Syrdall Schloss Manternach (CTM)	139
4.1.2 Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement	140
4.1.3 Erfahrungen aus dem Syrdall Schloss (CTM)	143
4.1.4 Schlussfolgerung	145
<b>4.2 Quelles continuités pour les parcours professionnels ? Retour d'expérience sur l'employabilité des seniors</b>	<b>146</b>
4.2.1 Valoriser les seniors au sein des entreprises luxembourgeoises : un défi et une opportunité	146
4.2.2 Le contexte du vieillissement de la population au niveau européen et au Luxembourg	146
4.2.3 Un défi : la valorisation de l'employabilité des seniors	147
4.2.4 Principales recommandations formulées à l'issue des différents workshops	147
4.2.5 L'employabilité des seniors : un engagement et des actions à long terme	153
4.2.6 Bibliographie	154
<b>4.3 Mise en réseau des acteurs de l'insertion professionnelle. Motifs et modalités d'action.</b>	<b>155</b>
4.3.1 Introduction	155
4.3.2 Conditions d'efficacité de l'insertion professionnelle	155
4.3.3 Modalités de mise en réseau d'acteur, une approche par la théorie de l'acteur-réseau	156
4.3.4 Conclusion	157
4.3.5 Bibliographie	158
<b>5. Evaluation de la participation et de la satisfaction</b>	<b>158</b>
<b>6. Discussion</b>	<b>161</b>
<b>VII. CONCLUSIONS GÉNÉRALES (Claude Haas)</b>	<b>164</b>
<b>1. Enjeux clés de l'insertion professionnelle</b>	<b>165</b>
<b>2. Recommandation à l'intention des décideurs politiques, responsables institutionnels et professionnels de terrain</b>	<b>167</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAPHIE (Claude Haas)</b>	<b>172</b>





2010  
European Year  
for Combating  
Poverty and  
Social Exclusion



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille et de l'Intégration



# I. INTRODUCTION

Claude Haas

L'association de l'Etat de droit à l'Etat social, invention de la modernité, devait permettre de construire une « société de semblables » où, à défaut d'une stricte égalité, chacun serait reconnu comme personne indépendante et prémuni contre les aléas de l'existence (Castel, 2003). Et en effet, à la fin des années 1960, la croissance économique et les systèmes de sécurité sociale font percevoir la pauvreté comme un phénomène marginal, en ce sens qu'elle ne touchait qu'une infime partie de la population. Ceux qu'on appelle alors les pauvres, « ce sont en quelque sorte, dans la conscience collective, les inadaptés de la civilisation moderne, ceux qui n'ont pas pu suivre le rythme de la croissance et se conformer aux normes imposées par le développement industriel » (Paugam, 2005, p. 90).

### **La remontée de l'incertitude et de l'insécurité sociale à partir des années 1970**

Depuis la crise économique mondiale des années 1975 – 1985, liée aux premier et deuxième chocs pétroliers, ainsi que les transformations du capitalisme sous l'influence de la mondialisation, on assiste dans tous les pays européens – dans des proportions toutefois variables – à une remontée de l'incertitude et de l'insécurité sociale, pour emprunter la terminologie forgée par Castel (1995, 2003 & 2009). Le rêve optimiste d'une société où le progrès social et la dynamique d'expansion des classes moyennes pourraient aboutir à la généralisation d'un mode de vie confortable pour tous s'effrite progressivement. Le signe le plus visible de cette évolution est l'augmentation forte des taux de chômage.

L'introduction dans le vocabulaire politique, de même que scientifique, du terme d'exclusion vers le début des années 1980 constitue en quelque sorte le reflet de la nouvelle situation face à laquelle se retrouve un pourcentage grandissant de la population. Paugam (2005) a proposé le terme de « pauvreté disqualifiante » pour désigner ce phénomène caractéristique de nos sociétés postindustrielles touchées par une augmentation relativement forte du taux de chômage, une instabilité des situations professionnelles et des difficultés d'insertion. Ceux qu'on appelle les pauvres ou les exclus ne sont plus des « cas sociaux » dans la mesure où « il ne s'agit pas, pour la plupart, d'un état de misère stabilisée, se reproduisant d'année en année à l'identique, mais d'un processus pouvant impliquer, au contraire, des variations soudaines dans l'organisation de la vie quotidienne » (Paugam, 2005, p. 92). En effet, et contrairement à la pauvreté marginale, la plupart ont connu une enfance « insouciant » et le choc de la « chute » n'en est que plus dur, comme en témoigne l'extrait suivant tiré du groupe de discussion (voir chapitre IV) avec les dirigeants d'entreprise et responsables de ressources humaines :

*« Avec maintenant les gens qui sont licenciés, je ne sais pas, de la BGL, ok, vous avez tel niveau de salaire et maintenant Monsieur, Madame, il va falloir changer complètement votre état d'esprit, et là, il y a des gens qui se retrouvent socialement pas bien. C'est traumatisant pour eux. J'ai fait une bourse de l'emploi il y a un an, ça a été pour moi un choc culturel. J'ai fait la bourse de l'emploi, c'était à la foire internationale, c'était un choc culturel, vraiment on a toute une partie de la population qui n'était pas du tout préparée à ça. » (FG6: 1465 – 1472).*

Ce que les sociologues allemands décrivent par l'expression « soziale Entgrenzung der Armut », c'est-à-dire l'extension de la pauvreté et en cela aussi de l'exclusion à de plus en plus de personnes aux situations et statuts sociaux forts hétérogènes, constitue un phénomène bien établi par les recherches menées sur la dynamique de la pauvreté. Citons à ce propos les résultats de l'étude longitudinale de Brême sur l'aide sociale (1988 – 2001) qui a également mis en évidence l'individualisation et la temporalité de la pauvreté :

- La pauvreté est un événement ou une phase transitoire dans le parcours de vie de la plupart des personnes. Dans le cas de l'étude de Brême, le pourcentage des pauvres de longue durée s'élevait selon la méthode de calcul entre 10 et 25 % des pauvres<sup>1</sup>.
- La pauvreté en tant qu'expérience transitoire et risque dépasse largement les groupes marginaux traditionnels et couches sociales inférieures. Evidemment, la pauvreté ne se distribue pas de manière égale sur toutes les couches sociales.
- Les situations de pauvreté ne peuvent pas simplement être déduites des situations de classe, mais sont toujours liées à des événements de vie et des transitions dans les parcours de vie comme la perte d'emploi, le divorce, la maladie et les stratégies biographiques des personnes concernées (Leisering, 2007).

Dans son célèbre ouvrage « La société du risque », Beck a été un des premiers à parler de la « démocratisation » de la pauvreté et du chômage pour attirer l'attention sur le fait que dans les sociétés postindustrielles, la ligne de démarcation entre « nous » qui vivons en sécurité, et « eux » qui sont exposés à des risques sociaux et qui font l'objet de « nos » aides, s'estompe (1986, p. 149).

---

<sup>1</sup> Les chiffres publiés par le STATEC dans le « Rapport Travail et Cohésion sociale 2010 » confirment en partie le caractère dynamique de la pauvreté. Sur la période 2003 – 2008, le roulement d'entrée ou de sortie par rapport à la pauvreté a été en moyenne de 17.000 personnes par année. La probabilité pour une personne non-pauvre à l'année t de basculer dans la pauvreté l'année t+1 était de 4,7 %, alors que la probabilité était de 31,3 % pour une personne pauvre à l'année t de sortir de la pauvreté l'année suivante.

## L'évolution de la situation du chômage au Luxembourg

Depuis les années 1970, le taux de chômage est monté par moments à un niveau largement supérieur à 10 % dans la plupart des pays européens. A titre d'exemple, citons le cas de la France où les chômeurs ne représentaient que 4 % de la population active en 1975 contre 12 % en 1994 (Paugam, 2005). Au Luxembourg, même si on est passé d'une situation de plein emploi, avec seulement 23 (!) chômeurs inscrits en 1974 contre 3874 en 1984, le taux de chômage est resté en moyenne en dessous des 2 % dans les 1980 (Statec, 2000)<sup>2</sup>. C'est seulement à partir des années 1990 que la situation se dégrade quelque peu avec des taux de chômage dépassant le seuil des 3 %.

En 2009 – 2010, le taux de chômage a atteint un niveau record au Luxembourg. Alors qu'il oscillait autour de 4.4 % entre 2006 et 2008, un véritable bond a eu lieu au cours de la première moitié de l'année 2009 pour atteindre une moyenne annuelle de 5.7%. Le taux de chômage au sens large qui inclut également les personnes inscrites dans des mesures pour l'emploi a augmenté de 5.7% en janvier 2008 à 7.4% en janvier 2010 pour atteindre 7.6% en mai et juin 2010 et même le chiffre record de 7.8% en juillet 2010 (Statec, 2010).

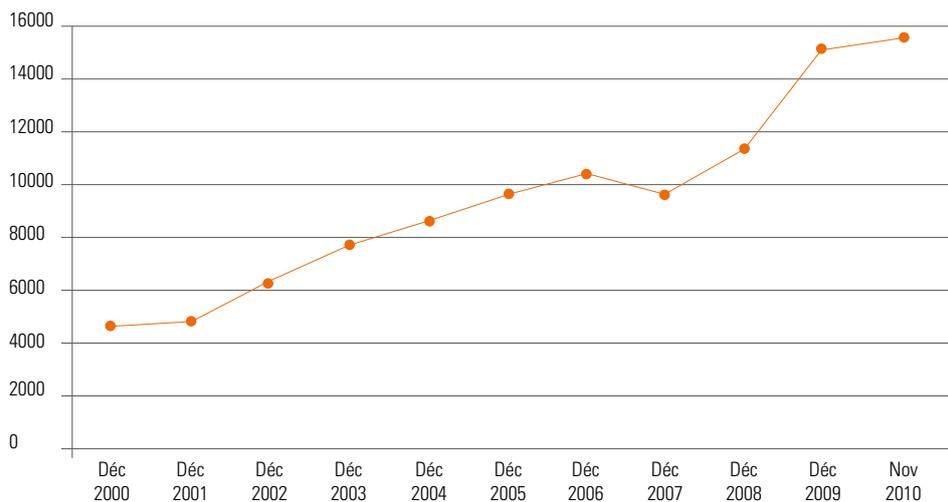
La tendance générale au « durcissement » du marché du travail luxembourgeois, malgré une croissance de l'emploi salarié intérieur marquée (ADEM, 2009), et de l'aggravation du problème du chômage sur les dix dernières années est également remarquée par les participants aux groupes de discussion :

*« Le chômage arrive à un niveau très élevé, il y a de plus en plus de gens qui sont concernés par le chômage, jeunes ou moins jeunes, il y a un problème d'insertion. Et là, quand vous parlez aux gens de compétitivité... je comprends bien ce que vous dites où toute une partie de la population qui n'avait jamais souffert... on se dit, tiens, qu'est-ce qui se passe aujourd'hui sur le marché du travail. Il est dur, il faut se vendre, il n'y a pas d'emploi pour tout le monde, on choisit les meilleurs candidats, on choisit peut-être celui qui est moins cher, on choisit celui qui a des compétences linguistiques, on choisit celui qui va être flexible. Le marché a considérablement changé au Grand-Duché, c'est même un peu traumatisant je trouve, c'est même violent à certains égards. En moins de 10 ans, on est passé d'un système très facile à un système très dur. » (FG6: 1450 – 1463)*

Plus intéressant encore que d'analyser les taux de chômage annuels, il s'avère utile de jeter un coup d'œil sur l'évolution du nombre de demandeurs d'emploi résidents inscrits à l'ADEM. Le graphique I.1 met en évidence que le nombre d'inscrits a plus que triplé en l'espace de dix ans, ce qui donne tout son poids à l'extrait suivant tiré d'un des groupes de discussion :

*« Den Déngegens, de Problem ass, mengen ech, effectif, also, alles waat gesoot ginn ass, ass richtig, mä mier ginn erdréckt vun der Mass vun de Léit. An d'Problemer vun de Léit ginn emmer méi villfältig, ech mengen du hues daat virdrun och gesoot, während virun enger Réih Joëren sin d'Léit nach komm, do war den haapt- oder den eenzegen Problem: Sie haaten keng Aarbecht, an daat war nach, si haaten keen Revenu. » (FG1 956 – 961)*

Graphique I.1: Demandeurs d'emploi résidents 2000 – 2010



Source: Statec 2010b

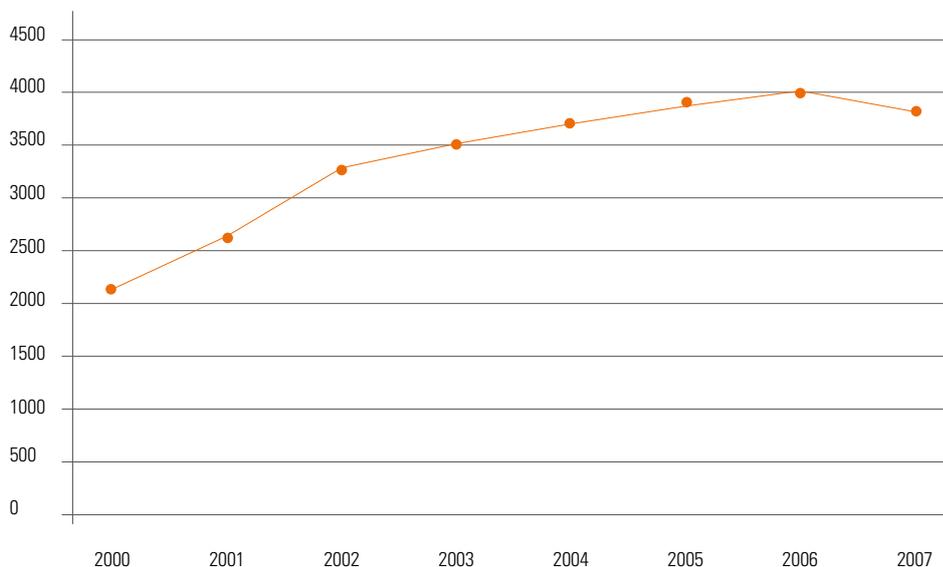
<sup>2</sup> Une partie des « problèmes » qui se posaient dans le cadre de la restructuration de la sidérurgie avaient été réglées – si on peut ainsi dire – par la législation concernant les préretraites. C'est ainsi qu'une partie du chômage, qui aurait touché avant tout les personnes plus âgées, a pu être résorbé. En effet, sur les quelque 14.800 ouvriers qui quittaient la sidérurgie entre 1975 et 1986, près de 30 % (4.300) bénéficiaient du régime de la préretraite (Statec).

Cette nette progression concernant le nombre de demandeurs d'emploi résidents se retrouve également au niveau des personnes bénéficiant d'une mesure pour l'emploi. Ainsi, le nombre de personnes bénéficiant d'une telle mesure a constamment augmenté depuis 2000 pour atteindre son pic en 2006 (graphique I.2).

Si on examine de plus près l'évolution des inscriptions en fonction des différentes catégories d'âge (graphique I.3 et tableau I.1), plusieurs constats s'imposent :

- Le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à l'ADEM dans les différentes catégories d'âge a connu une nette progression.

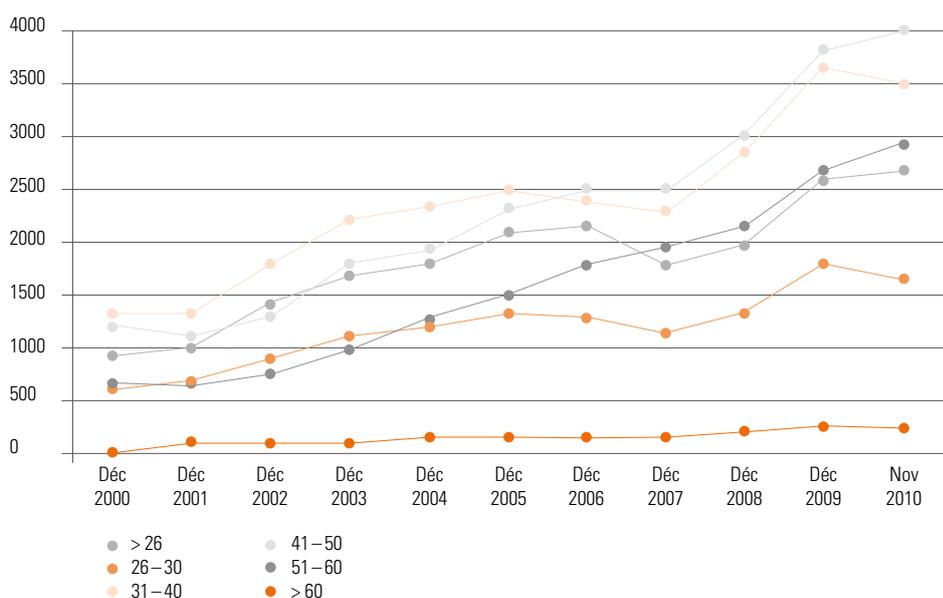
Graphique I.2: Personnes résidentes bénéficiant d'une mesure pour l'emploi (moyenne annuelle) 2000 – 2007



Source: Statec 2010b

- L'ordre de classement par nombre de demandeurs dans les différentes catégories d'âge a sensiblement évolué de 2000 à 2010. La catégorie des personnes âgées entre 41 et 50 ans se classe désormais en premier rang tandis que la catégorie des personnes âgées entre 51 et 60 occupe aujourd'hui le troisième rang.

Graphique I.3: Demandeurs d'emploi résidents par âge 2000 – 2010



Source: Statec 2010b

- Le nombre d'inscriptions a progressé le plus rapidement dans les catégories des personnes âgées au-dessus de 41 ans pour la période 2000 et 2010 : 338 % pour les 41 – 50 ans, 475 % pour les 51 – 60 ans et même de 793 % dans les plus de 60 ans.
- Ainsi, la part des trois catégories d'âge supérieures dans l'effectif total des demandeurs d'emploi a nettement augmenté (de 39 % en 2000 à 48 % en 2010).

Tableau I.1 : Progression du nombre de demandeurs d'emploi résidents par âge 2000 – 2010

Catégorie d'âge	Déc 2000	Nov 2010	Progression (en %)
< 26	923	2638	286
26 – 30	588	1659	282
31 – 40	1365	3540	260
41 – 50	1184	4000	338
51 – 60	623	2960	475
> 60	30	238	793

Source : Adapté à partir de Statec 2010b

D'une manière générale, on peut donc conclure à une nette progression du chômage des travailleurs « seniors », alors que celui des jeunes n'a pas progressé de manière significativement plus rapide que dans les autres catégories.

### L'Etat social s'active

Face à l'émergence progressive d'une pauvreté « disqualifiante » à partir des années 1970 et surtout depuis la moitié des années 1990, l'Etat social n'est pas resté « inactif »<sup>3</sup>. En ce qui concerne le Luxembourg, on doit d'abord citer la création des travaux extraordinaires d'intérêt général (TEIG) et la mise en place de la « division anti-crise » (DAC) suite à la loi du 25 juillet 1975 autorisant le gouvernement à prendre des mesures destinées à prévenir des licenciements. Ensuite, il faut mentionner la loi du 30 juin 1976 créant le Fonds de Chômage, qui a été à l'origine d'une série de mesures pour favoriser l'insertion sur le marché du travail. D'une certaine manière, il s'agit là des premières mesures pour l'emploi version moderne ou postmoderne.

Concernant les jeunes, deux mesures importantes ont été élaborées dès 1978 : le contrat de stage-initiation et la division des auxiliaires temporaires. A partir de 1983, le stage de préparation en entreprise vient compléter les mesures mises en place cinq années plus tôt (Clement, 2006). Egalement au début des années 1980, deux initiatives d'insertion originales s'adressant en priorité aux jeunes voient le jour : l'entreprise Polygone créée par Inter-Actions et la coopérative Co-labor.

En 1986, l'Etat luxembourgeois adopte la loi portant création du droit à un revenu minimum garanti (RMG)<sup>4</sup>. Deux lectures peuvent en être faites. D'un côté, la loi sur le RMG peut être considérée – si on prend comme point de référence la loi de 1960 concernant la création d'un fonds national de solidarité – comme une extension à de nouveaux groupes de personnes vulnérables de l'idée de solidarité nationale. De l'autre côté, cette loi peut également être considérée comme le point de départ d'une « nouvelle » approche politique de la lutte contre la pauvreté en prévoyant des « mesures sociales complémentaires » sous forme de participation à des cours de recyclage, une mise au travail ou à une insertion professionnelle (art. 11). Si le texte de 1986 n'impose toutefois qu'un nombre relativement limité de règles et de conditions, les textes suivants deviennent successivement plus contraignants en introduisant notamment l'idée de projet et de contrat d'insertion, deux figures clés de l'Etat social « actif »<sup>5</sup>.

Depuis, les initiatives se sont multipliées avec la prise de conscience collective, comme il est exprimé dans un des groupes de discussion, du fait que le Luxembourg n'est pas épargné par le phénomène de la précarisation du travail.

*„Well mer net kenne vergiëssen, mir haaten bis Ënn 90er Joëren plein Emploi héi zu Lëtzebuerg, do waren mer enner 3%. Do war natirlech einfach och guer net, ech soen elo, deen Drock vun baussen, ech soen emol vill héi an der Chômagepolitik ze ennerhuelen, dat muss een natirlech och gesinn. An mir sinn eigentlech elo die lescht 10 Joër am gangen eis bewosst ze ginn, mir bléiwen vum Chômage héi zu Lëtzebuerg net verschount. (FG3: 1177 – 1183)*

3 L'objectif n'est pas de fournir ici un historique complet des mesures et initiatives successives, mais plutôt de pointer quelques aspects importants, notamment la formation progressive d'un « nouveau » champ d'action.

4 En cela, le Luxembourg a joué un véritable rôle de pionnier en Europe en devançant notamment la France, qui a introduit le RMI seulement à partir de 1988.

5 Les 6 éléments clés de l'Etat social actif sont l'activation, la responsabilisation, l'individualisation, la contractualisation, la psychologisation et la judiciarisation.

La loi du 12 février 1999 concernant la mise en oeuvre du plan d'action national en faveur de l'emploi (loi PAN) a joué un rôle déterminant dans le processus d'institutionnalisation de ce qui peut être qualifié aujourd'hui comme étant le « champ de l'insertion professionnelle ». En effet, elle consacre l'entrée sur scène des grandes organisations syndicales (LCCGB et OGBL), alors que celle-ci avait été occupée, à part l'Administration de l'emploi (ADEM), le Service national d'action sociale (SNAS) ou encore l'Action locale pour jeunes (ALJ), par quelques entreprises sociales (p. ex. Polygone ou Co-labor) et associations caritatives (p. ex. Comité National de Défense Sociale ou Caritas Accueil et Solidarité).

Pour terminer cette brève incursion dans l'histoire, citons encore trois initiatives récentes qui soulignent le caractère hautement dynamique du champ émergent de l'insertion professionnelle :

- l'engagement d'une réforme de l'ADEM qui a d'ores et déjà muté en Agence pour le développement de l'emploi;
- la nomination d'un Ministre délégué à l'Economie Solidaire, le premier à notre connaissance en Europe;
- la loi du 3 mars 2009 contribuant au rétablissement du plein emploi, qui n'est toutefois pas encore mise en oeuvre.

La dernière initiative doit en particulier être considérée comme une étape supplémentaire dans le processus d'institutionnalisation de l'insertion professionnelle en tant que catégorie de l'action publique. En même temps, elle pourrait signifier un changement de paradigme partiel en élargissant le champ d'application des initiatives sociales en faveur de l'emploi aux entreprises du secteur concurrentiel. Cela dépendra toutefois de l'« interprétation » donnée et des moyens mis en oeuvre. On aura encore l'occasion d'y revenir.

### **2010, année européenne de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale**

Sur l'arrière-plan des enjeux de société esquissés dans les quelques pages précédentes, le choix de l'Union Européenne de consacrer l'année 2010<sup>6</sup> au thème de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale devient compréhensible. Dans le factsheet<sup>7</sup> officiel du programme on peut lire que :

*« La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale figure parmi les principaux objectifs de l'Union européenne et de ses États membres. En mars 2000, lors du lancement de la stratégie de Lisbonne, les chefs d'État et de gouvernement se sont engagés à donner « un élan décisif à l'élimination de la pauvreté » d'ici à 2010. Malgré les efforts déployés, une part significative de la population européenne vit encore dans le dénuement et n'a pas accès à des services de base comme les soins de santé. Cette situation est en contradiction avec les valeurs communes de l'Union européenne de solidarité et de justice sociale. »*

L'objectif de l'AE-2010 est de renforcer les politiques d'inclusion active en tant qu'instrument de prévention de la pauvreté et de l'exclusion sociale et d'aider à promouvoir les meilleures pratiques dans ce domaine dans le cadre de la méthode ouverte de coordination.

A l'échelon national, les gouvernements ont été invités à mettre en oeuvre un programme d'action. Au Luxembourg, le Ministère de la Famille et de la Solidarité a été chargé de l'exécution de l'AE-2010. Au total, quatre priorités nationales ont été retenues :

- briser la chaîne de la transmission intergénérationnelle de la pauvreté et de l'exclusion sociale;
- promouvoir l'accès à l'emploi de groupes vulnérables;
- faciliter l'accès à des services de qualité;
- lutter contre l'exclusion en matière de logement.

Le projet INPRO-APPEX (L'insertion professionnelle des jeunes et personnes âgées : apprendre de l'expérience) s'inscrit dans la priorité 2 dans la mesure où il concerne la promotion de l'accès à l'emploi de groupes vulnérables. Comme indiqué dans l'intitulé, le projet s'intéresse plus particulièrement aux groupes vulnérables que sont les jeunes et les « seniors ».

---

<sup>6</sup> Depuis 1983, l'Union Européenne organise tous les ans une campagne de sensibilisation appelée « Année européenne » visant à informer et à nouer le dialogue avec les citoyens européens afin de faire évoluer les mentalités et les comportements.

<sup>7</sup> Téléchargeable à partir de la page <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=637>.

## Le projet INPRO-APPEX

Au cours des dernières années une série d'études ont été réalisées soit pour décrire, soit pour évaluer les mesures et les activités d'insertion professionnelle au Luxembourg. A ce sujet, citons d'abord l'étude de Meyers (2003) réalisée pour le compte du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle et qui visait à dresser un état des lieux des pratiques pédagogiques d'insertion au Luxembourg. L'étude en question a débouché sur l'élaboration d'une catégorisation des pratiques pédagogiques d'insertion en trois types: les formations par le travail, les formations d'insertion socioprofessionnelle ainsi que les formations qualifiantes. En 2006, le CEPS/Instead, sur demande du Ministère du Travail et de l'Emploi, a réalisé une étude évaluative – la première en la matière pour le Luxembourg – portant sur l'efficacité des mesures en faveur de l'emploi<sup>8</sup>. L'étude vient à conclure que les mesures avec stage sont, d'un côté, très efficaces pour trouver un emploi à des personnes que le marché n'aurait pas absorbées et, d'un autre côté, peu efficaces pour améliorer l'employabilité des bénéficiaires quand il n'y a pas d'embauche.

A mentionner également l'étude de Milmeister & Willems (2008) sur les offres d'aide et de soutien à la transition des jeunes entre école et travail ou le récent rapport national sur la situation de la jeunesse au Luxembourg (Ministère de la Famille et de l'Intégration, 2010) qui consacre un chapitre à la question de l'accès à l'emploi de jeunes défavorisés. A cette énumération, on pourrait certainement encore en rajouter d'autres.

L'ensemble de ces projets ou études ont en commun de se concentrer sur un aspect spécifique touchant au champ de l'insertion professionnelle. Dans le cas de l'étude de Meyers, l'entrée principale a été celle des institutions sociales et de leurs pratiques pédagogiques. L'étude du CEPS/Instead est centrée sur les mesures en faveur de l'emploi offertes en particulier par l'ADEM.

Le projet INPRO-APPEX s'inscrit dans une logique quelque peu différente dans le sens où il prend pour objet le champ de l'insertion professionnelle en tant que système d'action qui est composé d'individus – les responsables de service, les professionnels de première ligne, les personnes clientes ou usagers, etc. – appartenant à différents arrangements organisationnels dont l'activité est régulée par les lois et réglementations en vigueur tout comme l'action des entreprises et la situation sur le marché du travail. Par champ de l'insertion professionnelle on entend dans la suite du texte l'ensemble des acteurs organisationnels<sup>9</sup> (associations, coopératives, entreprises privées, administrations étatiques et communales) qui ont pour objectif officiel et activité centrale de favoriser l'insertion professionnelle de personnes plus ou moins éloignées du marché du travail.

Le projet ne vise pour autant pas à dresser un état des lieux du champ de l'insertion professionnelle au Luxembourg. Compte tenu de sa double logique de recherche et d'action / formation, le projet poursuit deux objectifs majeurs:

- poser un regard extérieur et une réflexion théorique sur le champ de l'insertion professionnelle, c'est-à-dire ses discours, ses acteurs et ses pratiques (partie recherche du projet);
- contribuer à une réflexion et un échange constructif sur les « bonnes pratiques » en matière d'insertion professionnelle à travers l'organisation d'un séminaire national (partie action-formation du projet).

Par ce biais, le projet vise à contribuer de manière constructive à l'actuel débat mené autour de la mise en œuvre de la loi de 2009 sur le rétablissement du plein emploi, la réforme de l'ADEM ou encore la question de l'économie solidaire et de son statut. Comme le titre du projet l'indique, une attention particulière est accordée aux publics jeunes et plus âgés, les soi-disant « juniors » et « seniors », pour employer la terminologie d'usage dans les entreprises.

## Plan des chapitres

La présente publication rapporte les résultats et les conclusions des quatre activités principales de recherche et d'action/formation menées dans le cadre du projet INPRO-APPEX. Elle est structurée autour de six chapitres principaux. Le chapitre II est consacré aux bases méthodologiques et perspectives théoriques du projet.

Les chapitres III à V rapportent les résultats des trois recueils d'information réalisés dans le cadre de la phase de recherche du projet. Le chapitre III porte ainsi sur l'analyse de traces menée en début de projet afin de caractériser les organismes d'insertion professionnelle du point de vue de leurs activités et logiques d'action. Le chapitre IV se rapporte aux groupes de discussion qui ont été menés avec différents types d'acteurs concernés par la problématique de l'insertion professionnelle: responsables de service, professionnels, usagers et dirigeants d'entreprise/responsables des ressources humaines. L'enquête par questionnaire réalisée auprès des responsables de service du champ de l'insertion professionnelle se trouve au centre du chapitre V.

8 Les mesures suivantes ont été évaluées: stage d'insertion en entreprise (SIE), contrat d'auxiliaires temporaires privé (CAT PR), contrat d'auxiliaires temporaires public (CAT PU), stage de réinsertion professionnelle (SRP), pool des assistants, mises au travail, mesures spéciales, formations CNFPC, formations ADEM.

9 Nous allons plutôt employer le terme « organisme » par la suite.

Le chapitre VI documente le séminaire national qui s'est tenu les 17 et 18 novembre 2010 sur le Campus de Walferdange. Il comprend notamment l'ensemble des présentations de workshop formatés selon le même modèle : contexte institutionnel, constat à la base du développement, description de la pratique, enseignements et conditions de transférabilité. Le dernier chapitre est consacré aux conclusions et recommandations finales.



2010  
European Year  
for Combating  
Poverty and  
Social Exclusion



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille et de l'Intégration



## II. CONCEPTION GÉNÉRALE DU PROJET

Claude Haas

Le projet INPRO-APPEX qui porte sur l'insertion professionnelle de groupes vulnérables – en particulier les jeunes et les personnes âgées de 45 ans et plus – s'inscrit dans le cadre de l'« Année européenne 2010 de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ». Comme l'année européenne a surtout une visée d'action et que la mission de base de l'université consiste plutôt dans la recherche fondamentale ou appliquée, on a opté au niveau de la conception générale du projet pour une approche qui combine recherche et action / formation. Il en résulte que les objectifs du projet INPRO-APPEX se situent également à ces deux niveaux.

## 1. Objectifs

Face à la dynamique de transformation d'un champ professionnel encore relativement jeune et aux enjeux qui se posent en particulier au niveau de l'insertion professionnelle des jeunes et des personnes âgées de 40 ans et plus, l'objectif général du projet est de repérer, analyser et discuter les activités d'insertion menées sur le terrain à l'aide de la réalisation de plusieurs études ciblées ainsi que l'organisation d'un séminaire national d'échange et de présentation de « bonnes pratiques » ouvert à tous les acteurs concernés de près ou de loin par la problématique. Compte tenu de la double logique de recherche et d'action / formation inscrite dans l'objectif général, les objectifs spécifiques peuvent être classés en deux catégories, correspondant à deux phases dans le déroulement du projet.

### Objectifs spécifiques à un niveau recherche

Au niveau recherche, le projet vise à poser un regard « extérieur » et une réflexion théorique sur le champ de l'insertion professionnelle, c'est-à-dire ses discours, ses acteurs et ses pratiques. En particulier, le projet se propose de :

- décrire les populations accueillies par les organismes en termes d'âge, de sexe, de nationalité, d'éducation, de santé, de situation familiale ou de mobilité ;
- caractériser les logiques d'action et les activités menées par les organismes d'insertion professionnelle à l'égard des personnes se trouvant en situation d'exclusion par le travail ;
- analyser les représentations des responsables de service à l'égard des usagers et des pratiques de l'insertion professionnelle ;
- identifier les barrières à l'insertion professionnelle au niveau du marché du travail, des entreprises, du pilotage du système et de la coordination des acteurs de l'insertion professionnelle ;
- recenser les représentations de « bonne pratique » des différents acteurs concernés par l'insertion professionnelle : usagers, responsables de service, professionnels de première ligne, dirigeants d'entreprise et responsables des ressources humaines ;
- cerner les priorités de développement des organismes d'insertion professionnelle ;
- repérer les facteurs qui sont considérés par rapport à la situation actuelle soit comme un atout, soit comme un obstacle à l'insertion professionnelle.

### Objectifs spécifiques à un niveau action / formation

A un niveau action/formation, le projet poursuit trois objectifs clés :

- offrir une plateforme d'échange et de débat aux divers acteurs concernés par l'insertion professionnelle, que ce soient les professionnels du social, les dirigeants et les responsables de ressources humaines en entreprise, les administrateurs et le personnel des ministères concernés ou les usagers des services d'insertion ;
- contribuer à la mutualisation de l'expertise institutionnelle existante en matière d'insertion professionnelle par l'échange de « bonnes pratiques » au-delà des frontières sectorielles et institutionnelles existantes ;
- impulser un débat sur le management des connaissances et de la qualité ainsi que l'arrangement des transitions dans les parcours professionnels dans une perspective de déconstruction sociale des cloisonnements et séparations existants, qu'ils soient d'ordre politico-administratif ou autre.

## 2. Méthodologie générale

Le projet repose sur un certain nombre de principes organisateurs et suit une double logique de recherche et d'action / formation.

### Une approche systémique et multiperspectiviste

Pour répondre aux objectifs fixés et atteindre une compréhension des logiques de raisonnement et de fonctionnement qui traversent le champ de l'insertion professionnelle, le projet adopte une approche résolument systémique, qui distingue plusieurs niveaux d'analyse et d'action :

- le niveau des conditions légales, économiques et sociales ;
- le niveau des instances et administrations ministérielles de pilotage et de coordination (ADEM, SNAS etc.) ;
- le niveau des entreprises et organismes d'insertion professionnelle ;
- le niveau des usagers de l'insertion professionnelle.

L'analyse du matériel issu des groupes de discussion a notamment été réalisée dans une perspective systémique, ce qui a permis de mettre en évidence les barrières et les « bonnes pratiques » existant à différents niveaux. Par ailleurs, les thèmes des workshops organisés dans le cadre du séminaire national ont été définis dans une logique systémique. Chaque thème concerne ainsi un autre niveau d'action :

- le premier thème (workshops 1 et 4) se situe à un niveau macrosystémique et concerne la question des stratégies d'insertion professionnelle et des modèles de coopération intersectorielle /-institutionnelle ;
- le second thème (workshops 2 et 5), se rapportant aux pratiques de gestion et d'individualisation des parcours d'insertion, se situe à un niveau mésosystémique ;
- le troisième thème (workshops 3 et 6), qui est dédié aux différents types d'activités et modalités à travers lesquelles les stratégies d'insertion sont mises en œuvre sur le terrain, se situe à un niveau microsystémique.

Au-delà d'une approche systémique, le projet s'inscrit également dans une approche multiperspectiviste qui s'est concrétisée par exemple au niveau des activités de recherche dans la réalisation de groupes de discussion avec l'ensemble des acteurs concernés par la problématique de l'insertion professionnelle des publics vulnérables, en particulier les jeunes et les personnes âgées de 45 ans et plus. Dans le cadre de la programmation du séminaire, il en a été tenu compte au moment de la constitution du partenariat et du choix des contributions. Dans plusieurs workshops, des professionnels issus du secteur marchand ont notamment contribué par le biais d'une communication orale.

En dernière instance, l'option pour approche systémique et multiperspectiviste s'est également faite par rapport à l'idée d'une « déconstruction sociale » de cloisonnements et de séparations de tout types (politiques, administratives, etc.).

### Une double logique de recherche et d'action / formation

Le projet INPRO-APPEX s'inscrit, comme indiqué, dans une double logique de recherche et d'action/formation. Le schéma II.1 met en évidence les différents acteurs qui ont participé au projet et résume les principales phases du processus mis en place.

#### a) Les acteurs

Les acteurs qui ont participé au projet sont le comité de pilotage, l'équipe de projet, le Ministère de la Famille et de l'Intégration, les professionnels du champ de l'insertion professionnelle, les usagers, les entreprises prises dans leur ensemble ainsi que des partenaires externes.

- L'Entente des Gestionnaires des Centres d'Accueil, le département social de l'administration communale de Differdange, le Centre Jean-Baptiste Rock et Caritas Accueil et Solidarité, qui avaient manifesté leur intérêt au ministère lors de la phase préalable à l'appel à propositions, constituent les partenaires primaires du projet. Chaque partenaire est représenté par une ou deux personnes dans le groupe de pilotage, qui a pour mission de conseiller et d'appuyer le porteur de projet dans la mise en œuvre des activités planifiées. Le groupe de pilotage a été joint en cours de route par Femmes en détresse et Inter-Actions (Projet Forward).
- L'équipe de projet est composée des deux responsables scientifiques du projet ainsi que de leurs collaborateurs. Elle est chargée de l'élaboration des documents, instruments de recueil etc.
- Le Ministère de la Famille et de l'Intégration est responsable de l'exécution de l'AE 2010. Il a patronné le séminaire et organisé une conférence de presse pour l'information du public ainsi qu'un café-déjeuner avec la presse.

- Les professionnels du champ de l'insertion professionnelle, les entreprises et les usagers ont, d'un côté, participé aux groupes de discussion et, d'un autre côté, invités à contribuer au séminaire.
- Les partenaires externes (CRP Henri Tudor, Institut Universitaire International Luxembourg, Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique) ont joué un rôle de relayeur et de contributeur au séminaire.

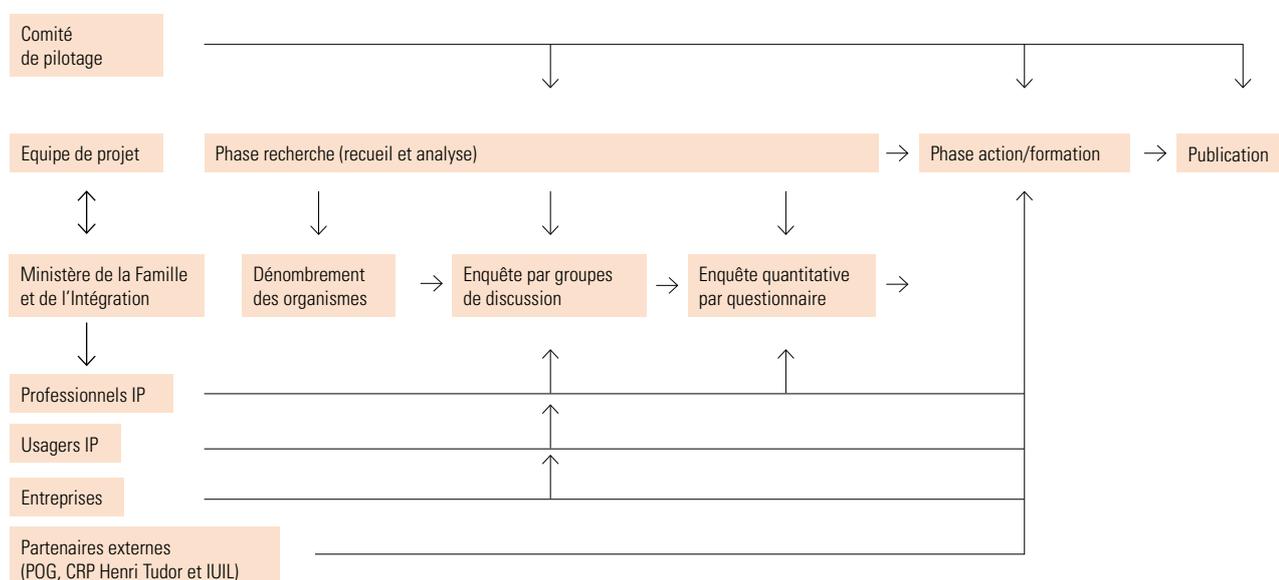
#### b) Les phases

Le projet s'est déroulé en trois phases successives. La première phase du projet – la phase recherche – a été constituée par trois recueils de données menés pendant les mois d'avril à octobre 2010.

Le premier recueil de données de type qualitatif a consisté dans une analyse de traces ou étude documentaire (mai-juin 2010). A côté de l'élaboration d'une proposition de typologie des organismes d'insertion professionnelle, ce premier recueil a permis de :

- repérer les acteurs de l'insertion professionnelle à inviter aux groupes de discussion ;
- préparer l'enquête quantitative par questionnaire à travers l'élaboration d'une catégorisation des activités d'insertion.

Schéma II.1 : Le processus participatif de recherche et d'action du projet INPRO-APPEX



Le second recueil de données (juillet-septembre 2010), qui s'est appuyé sur la méthode des groupes de discussion, a eu pour objectif primaire la mise en évidence de barrières à l'insertion professionnelle ainsi que de « bonnes pratiques ». Par ailleurs, il a servi à :

- la construction du questionnaire, notamment les volets relatifs aux atouts / obstacles et des représentations / conceptions de l'insertion professionnelle ;
- la définition des thèmes prioritaires du séminaire.

Comme il ressort des explications précédentes, le troisième recueil de données (septembre-octobre 2010) par questionnaire a été préparé par l'analyse de traces et les groupes de discussion. Il a permis de quantifier une partie des données obtenues de l'analyse de traces et des groupes de discussion.

La seconde phase du projet a concerné l'organisation du séminaire national. Elle a été engagée dès le mois de juillet 2010 par la définition de la conception générale du séminaire. La phase recherche a notamment été liée à la phase action / formation par le fait qu'une partie des résultats a été présentée lors du séminaire.

### 3. Perspectives théoriques clés

Comprendre les discours, les pratiques et les enjeux actuels qui traversent le champ de l'insertion professionnelle ne peut se faire en dehors de toute référence théorique. En effet, la théorie guide le chercheur « comme le chien guide l'aveugle », pour emprunter une expression de Gingras (2003 : 105). Prise dans ce sens, la théorie est un moyen pour donner un sens à nos connaissances dans la mesure où elle « crée la capacité d'imaginer des explications pour tout phénomène, au-delà des prénotions du sens commun » (Gingras, 2003 : 106). Avant de passer en revue les principales références théoriques à la base du projet INPRO-APPEX et du présent rapport, une réflexion préliminaire sur la notion d'insertion s'impose.

D'un point de vue historique, la notion d'insertion tout comme celle d'exclusion trouve son origine dans les années 1970 avec la montée en flèche du chômage. En France, son usage courant est lié à la publication en 1981 par Schwartz du « Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes », dont la lecture garde tout son intérêt quelque 30 ans plus tard.

Quelles sont alors les différentes significations de la notion d'insertion ? D'un côté, elle désigne un processus, c'est-à-dire « un passage, une transition d'un état à un autre, qui ne concerne plus seulement le temps séparant la sortie du système scolaire de l'entrée dans la vie professionnelle, mais plus généralement toutes les occurrences d'accès ou de retour à cette vie professionnelle » (Castra, 2003, p. 10). D'un autre côté, la notion d'insertion est utilisée pour désigner le résultat final de ce processus, c'est-à-dire une participation « normale » à la vie en société sur un plan économique et social. De ce point de vue, insertion et exclusion forment un couple, comme le remarque Castra : « Ces deux termes, dans leur usage courant, semblent donc adossés à une représentation de la société comme clivée, traversée par une facture séparant les *in* et les *out*, ces derniers caractérisés par leur non insertion sur le marché du travail et une position de marginalité par rapport à la vie socioéconomique » (2003, p. 10).

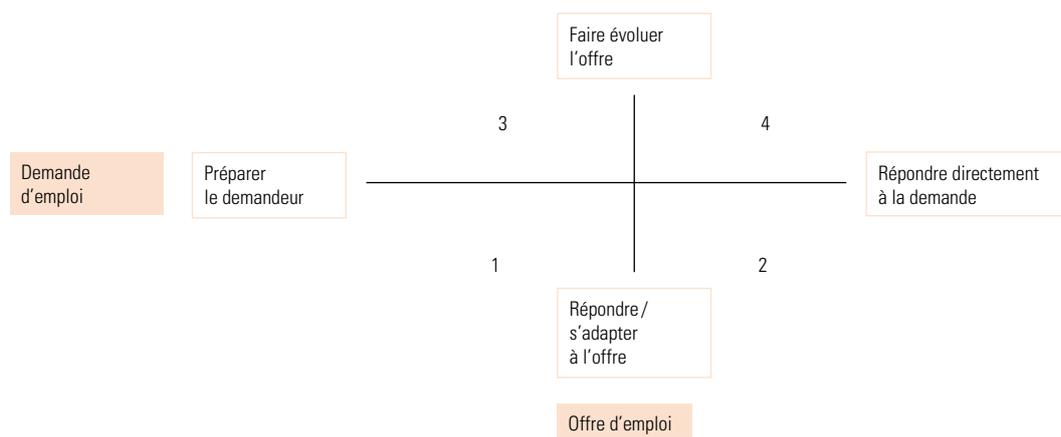
Par ailleurs, l'insertion est devenue « une notion administrative qui sert de qualificatif à différents dispositifs de politique sociale mis en place depuis les années 1970 » (Loriol, 1999). Elle désigne alors un champ professionnel qui s'est rapidement constitué en sphère autonome se situant à l'interface de l'action sociale et de l'intervention économique.

C'est dans cette double acception à la fois de champ et de processus que la notion d'insertion sera employée par la suite. Ce qui nous intéressera tout particulièrement et qui constituera par conséquent une grille d'analyse majeure, ce sont les multiples façons dont cette notion est déclinée au quotidien par les acteurs de terrain. En effet, si on analyse les discours et documents professionnels qui se rapportent à l'insertion, on peut constater qu'il est tantôt question d'insertion professionnelle, tantôt d'insertion sociale et professionnelle, tantôt encore d'insertion socioprofessionnelle...

Afin d'en comprendre les tenants et aboutissants, une première source de référence théorique est constituée par la littérature scientifique portant sur les stratégies d'insertion. Dans ce contexte, on se servira en particulier de la catégorisation proposée par Castra (2003, 2007) qui classe les stratégies d'insertion selon deux dimensions ou axes (schéma II.2).

- L'axe horizontal concerne la demande d'emploi. A gauche de l'axe, le professionnel s'efforce de « préparer la demande, de la différer pour la requalifier en fonction de la nature réelle ou perçue de l'offre » (2003, p. 206). A l'autre bout de l'axe, le professionnel tente de répondre directement à la demande.
- L'axe vertical se rapporte à l'offre d'emploi. En bas, le professionnel répond à l'offre telle qu'elle se présente, il s'adapte en quelque sorte aux exigences posées. En haut, le professionnel tente de susciter, de modifier ou de faire évoluer l'offre d'emploi. Il vise en quelque sorte à changer les pratiques des employeurs par « une renégociation de leurs besoins et de leurs habitudes d'embauche et d'intégration » (2007, p. 18).

Schéma II.2: Classification des stratégies d'insertion selon Castra (2003, p. 206)



Quatre stratégies d'insertion principales peuvent être distinguées en croisant les deux dimensions :

- Les stratégies qui visent à répondre à l'offre d'emploi par une action adaptative préalable (quadrant 1). Castra (2003) cite en exemple les méthodes de bilan et d'aide au projet.
- Les stratégies qui visent à répondre à l'offre d'emploi d'une manière directe sans travail de préparation préalable. Castra (2003) donne l'exemple de l'intérim d'insertion (quadrant 2).
- Les stratégies qui visent à susciter ou travailler l'offre d'emploi tout en proposant des activités de préparation (quadrant 3). C'est le cas des stages en entreprise ou de la formation en alternance qui supposent que l'offre est potentielle ou à venir.
- Les stratégies qui recherchent à coupler une action interventionniste en direction des employeurs avec des propositions immédiates d'offres aux demandeurs d'emploi (quadrant 4).

Dans cette manière de classer les stratégies d'insertion, on retrouve la distinction opérée par ailleurs entre approches qui placent respectivement le traitement psychosocial ou l'acquisition d'un travail ordinaire<sup>10</sup> en premier. Les premières reposent sur le postulat que l'insertion se prépare progressivement et passe notamment par un travail de stabilisation psychosociale et une mise en projet du client. Par contre, les secondes partent du principe que la meilleure manière de réintégrer le marché du travail est de le rejoindre et de développer de nouvelles perspectives et compétences en situation de travail.

Au-delà des travaux scientifiques portant sur les stratégies d'insertion, une seconde source de référence théorique est constituée par la littérature sur les méthodes d'intervention. En particulier, la méthode de case management, qui peut être définie comme une démarche collaborative d'assessment, de planification, de coordination et de monitoring visant à restaurer la capacité d'action des usagers sur leur propre situation de vie (Haas, 2009; Löcherbach et al., 2005; Neuffer, 2002) servira de perspective d'analyse au moment d'aborder la problématique de la coordination entre services.

La montée du chômage est le signe le plus directement visible d'une précarisation des conditions de vie et, partant, de l'émergence d'une nouvelle forme de pauvreté. Ainsi, une troisième source de référence théorique incontournable à la compréhension de nos données recueillies se rapporte aux notions de pauvreté (Paugam, 2005), de précarité (Bresson, 2007; Castel, 1995, 2003 & 2009; Dörre & Castel, 2009) et d'exclusion (Bude & Willisich, 2008; Kronauer, 2002).

On recourra notamment aux travaux de Paugam sur « La disqualification sociale » (1991) et « Les trois formes élémentaires de la pauvreté » (2005). En particulier la distinction opérée par l'auteur entre pauvreté intégrée, pauvreté marginale et pauvreté disqualifiante constitue une grille de lecture pertinente pour mieux comprendre les effets et les enjeux actuels du chômage au Luxembourg en relation notamment avec les personnes âgées de 40 ans et plus. Si la pauvreté intégrée renvoie encore davantage à la question sociale de la pauvreté au sens traditionnel, ce sont surtout les concepts de pauvreté marginale et de pauvreté disqualifiante qui seront utilisés. Le tableau II.1 fournit une présentation succincte des caractéristiques essentielles de ces deux formes.

<sup>10</sup> A ne pas confondre avec la manière dont l'approche est définie ici avec le mouvement du « workfare » américain.

Tableau II.1 : Pauvreté marginale et pauvreté disqualifiante (adapté de Paugam, 2005, p. 89)

	Pauvreté marginale	Pauvreté disqualifiante
Développement économique et marché de l'emploi	Quasi-plein emploi, chômage réduit	Forte augmentation du chômage, instabilité des situations professionnelles, difficultés d'insertion
Liens sociaux	Maintien ou diminution progressive du recours aux solidarités familiales	Faiblesse des liens sociaux, en particulier chez les chômeurs et les populations défavorisées
Système de protection sociale	Généralisation du système de protection sociale, revenu minimum garanti pour les plus démunis (recours limité)	Forte augmentation des allocataires du revenu minimum garanti, développement de l'assistance aux pauvres
Représentations sociales	Pauvreté combattue. Débat social autour de la question des inégalités et du partage des bénéfices. Visibilité d'un groupe sociale marginalisé (quart-monde)	Prise de conscience collective du phénomène de la « nouvelle pauvreté » ou de l'« exclusion ». Crainte collective face au risque.
Expériences vécues	Les personnes ayant un statut social de « pauvres » sont peu nombreuses, mais elles sont fortement stigmatisées. On en parle comme des « cas sociaux ».	De plus en plus de personnes sont susceptibles d'être reconnues comme des « pauvres » ou des « exclus », mais forte hétérogénéité des situations et des statuts sociaux.

Une dernière source de référence théorique majeure est représentée par les théories des organisations et du management. On s'appuiera entre autres sur les travaux désormais classiques de Mintzberg (1982, 1986 & 1990) concernant la structure et dynamique des organisations. Mintzberg est un représentant de l'école de la contingence structurelle qui cherche à rendre compte de la manière dont se structurent les organisations à travers l'influence des variables de contexte (technologie, marché, système institutionnel au sens large). Comme l'indiquent Amblard et al., « elle a reçu le nom d'approche de la contingence, au sens où le poids de ces contraintes rendrait contingentes les structures de l'organisation, celles-ci étant en grande partie déterminées par celles-là » (1996 : 14).

Dans son célèbre ouvrage « Structure et dynamique des organisations » (1982), Mintzberg pose les bases de sa théorie des organisations en dressant l'inventaire des paramètres de conception et des facteurs de contingence intervenant directement dans la dynamique de fonctionnement des organisations. Parmi les facteurs de contingence, Mintzberg énumère l'âge et la taille, le pouvoir (qui s'exerce de l'extérieur), le système technique et l'environnement.

En outre, Mintzberg (1982) propose une grille d'analyse des acteurs de l'organisation en distinguant entre « opérationnels » et « fonctionnels ». Les opérationnels sont les acteurs qui contribuent directement à l'activité centrale de l'organisation : sommet stratégique, ligne hiérarchique et centre opérationnel. Par contre, les fonctionnels de la technostructure et du support logistique se situent en dehors du flux de travail direct. Cette distinction nous servira notamment comme critère au moment du dénombrement des organismes d'insertion professionnelle (chapitre III).





2010  
European Year  
for Combating  
Poverty and  
Social Exclusion



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille et de l'Intégration



# III. DÉNOMBREMENT ET CARACTÉRISATION DES ORGANISMES D'INSERTION PROFESSIONNELLE : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE TRACES

Suite à la remontée de l'insécurité sociale et l'augmentation du taux de chômage dans la deuxième moitié des années 1990<sup>11</sup>, le champ de l'insertion professionnelle a connu un développement soutenu au Luxembourg. Cette croissance s'est traduite par une multiplication quantitative, mais également une différenciation et une spécialisation progressives des mesures mises en place, des structures créées et des activités offertes à l'intention des personnes en situation de perte d'emploi. Un nombre non négligeable de ces mesures et activités ont été co-financées au démarrage par le biais du Fonds social européen (FSE). Elles portent ainsi la « trace » des politiques européennes en matière de lutte contre le chômage.

Face au constat d'un champ de travail à haute conjoncture, la première phase du projet a consisté dans un travail d'identification et de caractérisation des organismes<sup>12</sup> proposant des services d'insertion professionnelle à leurs usagers<sup>13</sup>. A cet effet, il a d'abord été nécessaire de définir la notion d'organisme d'insertion professionnelle. Les activités de recherche ont finalement débouché sur l'élaboration d'une catégorisation des activités d'insertion ainsi que la proposition d'une typologie.

## 1. Objectifs

L'objectif général de cette première phase est de caractériser les organismes d'insertion professionnelle, en particulier leurs activités menées à l'intention des personnes touchées par la problématique du chômage. Les objectifs spécifiques de recherche s'énoncent comme suit :

- dénombrer, c'est-à-dire constituer une liste des organismes d'insertion professionnelle sur la base de critères de sélection prédéfinis ;
- catégoriser les activités d'insertion professionnelle proposées par les organismes ;
- typiser les organismes selon l'année de création / âge, les publics cibles, les buts / missions attribués aux activités d'insertion et en cela le rapport entre insertion professionnelle et insertion sociale, la variété et le contenu des activités d'insertion offertes.

## 2. Méthodologie

La méthode utilisée pour caractériser les organisations de l'insertion professionnelle est l'analyse de traces. Celle-ci repose sur l'analyse de données dormantes qui se trouvent dans des documents écrits, visuels ou encore sonores. Elle consiste ainsi dans un travail de collecte et d'analyse de données préalablement disponibles sur l'objet de recherche (Giroux & Tremblay, 2002).

### Constitution du corpus de recherche

Dans une analyse de traces, la première étape se rapporte à la constitution du corpus de recherche rassemblant tous les éléments de contenu qui seront soumis à l'analyse. Le terme élément de contenu désigne un document (rapport, article, page Internet etc.) sélectionné par le chercheur (Giroux & Tremblay, 2002). Comme l'analyse a porté sur les organismes d'insertion professionnelle (et leurs activités), il a fallu dans un premier temps définir cette notion. Deux critères ont finalement été retenus :

- L'inscription de l'insertion professionnelle dans les buts officiels de l'organisme. Par buts officiels on entend « les buts généraux d'une organisation, tels qu'ils sont définis dans les statuts, les rapports annuels, les prises de position publiques des administrateurs et d'autres déclarations officielles » (Perrow, 1961, in Hall, 1974, p. 83). En d'autres termes, les buts officiels sont ceux qui sont énoncés par les dirigeants et qui deviennent visibles à travers l'examen de documents et de déclarations publiques.
- L'appartenance des professionnels chargés de l'insertion professionnelle à la catégorie du personnel « opérationnel ». Le terme « opérationnel » est utilisé dans la littérature sur les organisations pour désigner les personnes qui sont directement impliquées dans le processus de production (de services) qui constitue l'activité centrale de l'organisation (Mintzberg, 1982). Ce deuxième critère se rapporte donc au fait que les usagers s'adressent en priorité à l'organisme pour obtenir une aide à l'insertion professionnelle.

---

11 Voir le point « Evolution de la situation du chômage au Luxembourg » sous le chapitre I.

12 La notion d'organisme peut désigner une organisation (association, coopérative etc.) ou un département d'une organisation.

13 Les lois et réglementations qui constituent la base de légitimation des services prestés par ces organisations n'ont pas directement fait l'objet d'un travail d'analyse.

Pour identifier les organismes en question, on a procédé à une consultation de la base de données Résolux<sup>14</sup> (www.resolux.lu), des listes de convention publiées par les ministères ainsi que des rapports d'activités ministériels de l'année 2009. Par ailleurs, on a tenu compte de divers rapports d'études (en particulier celui de Meyers (2003) élaboré pour le compte du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle) et de brochures d'information comme celle sur les « Mise au travail et Centres Intégrés » du Centre Information Jeunes (www.cij.lu). Ensuite, le travail a consisté dans la constitution du corpus de recherche à proprement parler, c'est-à-dire la sélection des documents dans l'ensemble des sources existantes. Dans notre cas, ces documents étaient en majorité des pages html extraites de l'Internet, des dépliants et brochures ainsi que des rapports disponibles en version pdf.

### L'analyse de contenu des documents recueillis

L'analyse de contenu peut être définie comme « une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis » (L'écuyer, 1988). Selon Giroux et Tremblay (2002), les deux notions fondamentales de cette technique de recherche sont l'unité d'analyse et la catégorie d'analyse. L'unité d'analyse est l'unité de signification d'un document ou d'une banque de données dont on doit établir les caractéristiques. La catégorie d'analyse correspond à la question fermée dont les modalités de réponse servent à établir les caractéristiques des unités d'analyse du corpus.

Dans notre cas, les unités d'analyse n'ont été rien d'autre que les activités d'insertion et les organismes. Pour étudier les caractéristiques de la première unité d'analyse, c'est-à-dire les activités d'insertion, on n'a pas recouru à un système de catégories élaboré à l'avance, mais celui-ci a été le résultat de la classification analogique et progressive des éléments (Bardin, 1977). En revanche, pour étudier les caractéristiques des organismes, on s'est rapporté à un système de catégories donné à l'avance : l'âge / date de création, l'orientation d'action (buts attribués aux activités d'insertion). En ce qui concerne les activités d'insertion, c'est la variété (polyvalence vs spécialisation) et le contenu qui a été analysé.

## 3. Résultats

Avant de passer à la présentation des résultats, remarquons que la quantité et la qualité des informations accessibles a été très hétérogène. Pour certains organismes, il existe une documentation relativement exhaustive sous forme de site Internet mis à jour, de dépliants et de rapports annuels téléchargeables. Pour d'autres, on a éprouvé des difficultés pour accéder à des informations en l'absence notamment d'un site Internet<sup>15</sup>.

### 3.1 Dénombrement des organismes d'insertion professionnelle

L'insertion professionnelle devait constituer un des buts officiels et une des activités centrales de l'organisme pour qu'il soit repris sur la liste (voir point 2.). En appliquant nos critères à la lettre, certains organismes comme par exemple Objectif Plein Emploi ne figureraient pas sur la liste, malgré le fait que le public accueilli soit majoritairement constitué de demandeurs d'emploi. Ce fait est évidemment lié à la conception de l'insertion professionnelle et à la politique institutionnelle poursuivie.

Tableau III.1 : Types d'organisation, buts et caractéristiques (adapté de Capul & Garnier, 1993)

Type	Buts	Caractéristiques
entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>but lucratif : faire du profit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la survie économique prime sur tous les autres besoins, logique marchande</li> </ul>
coopérative	<ul style="list-style-type: none"> <li>entraide, solidarité entre propriétaires</li> <li>but lucratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>des personnes (clients ou producteurs) se mettent ensemble pour améliorer leur propre sort, logique marchande</li> </ul>
association	<ul style="list-style-type: none"> <li>rendre un service à la communauté ou un groupe</li> <li>sans but lucratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sans droit de propriété</li> <li>logique non marchande et sociale</li> </ul>
administrations	<ul style="list-style-type: none"> <li>rendre un service à la communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>logique non marchande et sociale, souvent gratuité du service</li> </ul>

Les organismes recensés à l'aide des deux critères diffèrent non seulement par leur âge et taille, mais également par leur forme juridique. En suivant la typologie proposée par Capul & Garnier (1993), ceux-ci peuvent être rangés dans une des quatre catégories suivantes : les entreprises (s.à.r.l, S.A. etc.), les coopératives, les associations

<sup>14</sup> Notons au passage que le terme insertion professionnelle ne constitue pas un mot clé dans la base de données Résolux.

<sup>15</sup> Notons au passage que certains sites ont été en construction pendant la durée entière du projet.

(fondation, a.s.b.l.) et les administrations étatiques et communales (voir tableau III.1)<sup>16</sup>. Le tableau III.2 fournit une vue d'ensemble de la répartition des organismes selon cette typologie. Les informations figurant sous la rubrique « Départements / bureaux / services » sont données à titre indicatif et n'ont aucune prétention à l'exhaustivité.

Tableau III.2: Organismes d'insertion professionnelle par forme juridique

	Organisme	Départements / bureaux / services	Public
Administrations (étatiques et communales)	Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle > Action locale pour jeunes (ALJ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bureaux régionaux à Differdange, Dudelange, Esch/Alzette, Ettelbruck, Grevenmacher, Junglinster, Wiltz Luxembourg, Mersch, Rédange/Attert</li> <li>Aides à la recherche d'emploi, guidance</li> </ul>	Jeunes
	Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle > Centre National de Formation Professionnelle Continue (CNFPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sites à Esch/Alzette et Ettelbruck</li> <li>Cours d'orientation et d'initiation professionnelles (COIP)</li> <li>Cours de formation professionnelle continue et de reconversion</li> <li>Formations sur demande (entreprises)</li> </ul>	Jeunes / adultes
	Ministère de la Famille et de l'Intégration – SNJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service volontaire d'orientation (stages pratiques accompagnés)</li> </ul>	Jeunes
	Ministère de la Famille et de l'Intégration – Service National d'Action Sociale (SNAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administration centrale</li> <li>Service accueil</li> <li>Services régionaux d'action sociale (14)</li> </ul>	Jeunes / adultes
	Ministère de la Justice – Centre Pénitentiaire de Givenich	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service Psycho-socio-éducatif (entraînement employabilité)</li> <li>Ateliers de mise au travail</li> </ul>	Détenus
	Ministère de la Justice – Centre pénitentiaire de Luxembourg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service Psycho-socio-éducatif</li> <li>Ateliers de mise au travail (buanderie)</li> </ul>	Détenus
	Ministère du Travail et de l'Emploi > Administration de l'Emploi (ADEM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services placement, emploi des jeunes, orientation professionnelle, travailleurs handicapés</li> <li>Agences locales à Diekirch, Differdange, Esch/Alzette, Luxembourg, Wiltz</li> </ul>	Jeunes / adultes
	Administration communale de Differdange – Département social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Job Center (Aide à la recherche d'emploi)</li> </ul>	Jeunes / adultes
	Administration communale de Dudelange	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service local de l'emploi (aide à la recherche d'emploi)</li> </ul>	Jeunes / adultes
	Administration communale d'Ettelbruck – Office social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet ARCADE (structure de travail)</li> </ul>	Jeunes / adultes
Associations	Aarbechtshëllef a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise au travail et formation</li> </ul>	Jeunes ad.
	ATP a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers thérapeutiques à Ehrlange/Mess, Ettelbrück, Schieren et Walferdange</li> <li>Service Job coaching</li> </ul>	Personnes handicapées (psychiques)
	Autisme a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service de formation professionnelle</li> <li>Ateliers protégés à Beckerich et Esch/Alzette</li> </ul>	Personnes handicapées (autistiques)
	Caritas Accueil et Solidarité a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier Thérapeutique « Eilerenger Wäschbuer »</li> <li>Ateliers Valeriusshaff</li> </ul>	Adultes
	Centre Jean-Baptiste Rock a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services de conseil en candidature et coaching</li> </ul>	Adultes (45+)
	Comité National de Défense Sociale a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naturaarbechten (mise au travail)</li> <li>Nei Aarbecht (mise au travail)</li> <li>Services de l'entraide (mise au travail)</li> </ul>	Adultes
	Défi-Job a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise au travail en atelier</li> <li>Placement</li> </ul>	Détenus
	Eng Nei Schaff a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services de vidage et d'enlèvement de déchets, de peinture etc.</li> </ul>	Adultes
	Femme en Détresse a.s.b.l – Service Naxi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formations assistance aux personnes, service client et vente</li> <li>Atelier et formation lavage et repassage</li> </ul>	Femmes
	Forum pour l'Emploi a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre de formation FEST (Forum pour l'éducation sociale et technique)</li> <li>Forum pour l'emploi</li> </ul>	Mixte
	Initiativ Rem Schaffen a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bureaux à Esch/Alzette, Ettelbrück et Luxembourg</li> <li>Formations secrétaire médical/secrétaire avocat</li> </ul>	Femmes
	Inter-Actions a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service de consultation socio-pédagogique (conseil, assessment center)</li> <li>Schlaifmillen (mise au travail)</li> <li>Steps Forward (entraînement jeunes)</li> </ul>	Mixte

16 Si on adopte cette distinction c'est pour les seuls besoins de l'analyse qui suivra. On est tout à fait conscient du fait que dans le droit luxembourgeois, le terme d'entreprise n'est pas lié à une forme juridique spécifique (règlement grand-ducal du 16 mars 2005 portant adaptation de la définition des micro, petites et moyennes entreprises, Mémorial A N° 38 du 1<sup>er</sup> avril 2005).

	Organisme	Départements / bureaux / services	Public
Associations	Jongenheem a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre d'insertion et de réinsertion professionnelle (CIRP)</li> </ul>	Jeunes
	Nouvelle association enfants, jeunes et familles a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre Emmanuel (Projet Process)</li> </ul>	Jeunes, toxicomanes
	Objectif Plein Emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre de Ressources</li> <li>Centres d'initiative et de gestion (30)</li> </ul>	Mixte
	Proactif a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service socio-éducatif et placement</li> <li>Centre de formation Lintgen</li> <li>Projets / activités de mise au travail</li> </ul>	Mixte
	Réseau pour le Travail et la Promotion Humaine (RTPH) a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bureaux à Diekirch, Esch/Alzette et Luxembourg (Jobpilot)</li> <li>Network information knowledge (NIK)</li> </ul>	Mixte
	Stëmm vun der Strooss a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centres à Esch/Alzette et Luxembourg</li> <li>Atelier protégé</li> </ul>	Mixte
Zarabina a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil / coaching individuel</li> <li>Formations (continues)</li> </ul>	Femmes (Hommes)	
Coopératives	Nouvelle association enfants, jeunes et familles a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre Emmanuel (Projet Process)</li> </ul>	Jeunes, toxicomanes
	Objectif Plein Emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre de Ressources</li> <li>Centres d'initiative et de gestion (30)</li> </ul>	Mixte
	Proactif a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service socio-éducatif et placement</li> <li>Centre de formation Lintgen</li> <li>Projets/activités de mise au travail</li> </ul>	Mixte
	Réseau pour le Travail et la Promotion Humaine (RTPH) a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bureaux à Diekirch, Esch/Alzette et Luxembourg (Jobpilot)</li> <li>Network information knowledge (NIK)</li> </ul>	Mixte
	Stëmm vun der Strooss a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centres à Esch/Alzette et Luxembourg</li> <li>Atelier protégé</li> </ul>	Mixte
	Zarabina a.s.b.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil/coaching individuel</li> <li>Formations (continues)</li> </ul>	Femmes (Hommes)
	Association des parents d'enfants mentalement handicapés société coopérative s. c. (APEMH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers protégés à Bettange, Bettembourg et Hosingen</li> <li>Service d'accompagnement et de suivi en insertion professionnelle</li> </ul>	Personnes handicapées (mentales)
	Co-Labor s.c.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services de jardinage, pépinière, livraison à domicile, vente de machines</li> </ul>	Mixte (jeunes)
	Coop 300 s. c. (groupe Tricentenaire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers protégés à Bissen</li> </ul>	Personnes handicapées
	Coopérations s. c.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers protégés à Wiltz</li> </ul>	Personnes handicapées
	Yolande COOP s. c.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers protégés à Remich et Betzdorf</li> </ul>	Personnes handicapées (mentales)
	Fondation Kraizbiereg – Ateliers Kraizbiereg s.c.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Département Multiprint</li> <li>Département Artisanal / créatif</li> <li>Département Prestations de service</li> </ul>	Personnes handicapées (physiques)
	Lëllger Gaart s. c.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier protégé à Lullange</li> </ul>	Personnes handicapées
	Ligue HMC coopérative s. c.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers protégés à Capellen et Erpeldange (restaurant beim Goldknapp)</li> </ul>	Personnes handicapées
Op der Schock s. c.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers protégés à Rédange</li> </ul>	Personnes handicapées	
Entreprises	Association des parents d'enfants mentalement handicapés société (APEMH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parc Merveilleux S. A.</li> </ul>	Personnes handicapées (mentales)
	Polygone s.à.r.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services en relation avec le bâtiment</li> </ul>	Mixte
	Bieschbecher atelier s.à.r.l	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier protégé</li> </ul>	Personnes handicapées (déficience visuelle)

Comme il ressort du tableau, les organismes appartiennent à différents secteurs d'activité – travail, éducation, santé, criminalité etc. – et se distinguent par leurs publics cibles : chômeurs, personnes avec un handicap (mental, physique ou psychique), personnes dépendantes, jeunes décrocheurs scolaires, détenus, femmes, etc. De ce fait, ils sont également conventionnés avec différents ministères<sup>17</sup> : Ministère du Travail et de l'Emploi, Ministère de la Famille et de l'Intégration, Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Ministère de la Santé, Ministère de la Justice etc.

L'ADEM et le SNAS (et en partie l'ALJ) constituent les plaques tournantes du système dans la mesure où ils assurent également des fonctions d'orientation et de coordination. Les associations sont le type d'organisation le plus fréquent alors que les entreprises (d'insertion) constituent la forme de propriété la moins répandue parmi l'ensemble des organismes. En fait, l'entreprise d'insertion n'a pas de tradition au Luxembourg dans le sens où nous l'avons définie. Notons qu'on aurait pu y rajouter les entreprises de travail intérimaire et de recrutement (voir site : <http://www.lpra.lu/>), ce qu'on n'a toutefois pas fait en raison du fait qu'elles ne s'inscrivent pas explicitement dans une logique d'insertion professionnelle<sup>18</sup>.

Les coopératives (d'insertion) constituent la forme dominante dans le secteur de l'handicap<sup>19</sup> alors que des associations comme Proactif, Forum pour l'Emploi, Objectif Plein Emploi et bien d'autres encore proposent des activités de mise au travail assez comparables. En fait, Co-labor est la seule coopérative (d'insertion) au Luxembourg qui ne s'adresse pas à un public de personnes en situation de handicap. On reviendra sur ce point au moment de la discussion.

### 3.2 Catégorisation des activités d'insertion professionnelle

L'analyse de contenu portant sur les activités d'insertion a permis de dégager 6 grandes catégories (voir encadré III.1). Il s'agit de catégories terminales qui proviennent du regroupement progressif de catégories à généralité plus faible (Bardin, 1977).

#### **Encadré III.1 : Six catégories d'activités d'insertion professionnelle**

- Activités de gestion du parcours d'insertion professionnelle des usagers
- Activités de développement des compétences personnelles des usagers en relation avec la gestion de la recherche d'emploi
- Activités de développement des compétences sociales des usagers en relation avec la gestion de la situation d'emploi
- Activités de formation générale et professionnelle
  - › Activités de formation de base
  - › Activités de formation par la mise au travail (en atelier)
  - › Activités de formation professionnelle qualifiante
- Activités d'accompagnement, de formation et de travail en réseau avec des entreprises
- Activités d'insertion sociale (ou autres)

#### **Activités de gestion du parcours d'insertion professionnelle des usagers**

La première catégorie d'activités se rapporte à l'ensemble des interventions professionnelles qui ont pour objet direct la gestion du parcours d'insertion professionnelle et qui sont destinées à assurer une cohérence et une continuité dans le temps. En principe, ces activités sont exercées dans le cadre d'un suivi individuel.

Le tableau III.3 donne un aperçu des différentes sous-catégories. En analysant de plus près le contenu de ces sous-catégories, on y retrouve les fonctions et rôles typiquement attribués au « case manager » au niveau de l'accompagnement individuel<sup>20</sup>.

17 A l'exception des entreprises.

18 Il s'agit d'un point de discussion important à nos yeux qui mériterait une analyse plus approfondie.

19 En règle générale, les organisations du secteur du handicap sont constituées sous forme de coopérative et d'association. L'association peut avoir des activités plus ou moins diversifiées, notamment la gestion d'un centre de prophédeutique professionnelle. Ces associations n'ont pas été reprises sur la liste.

20 Le concept de case management comporte une dimension structurelle qui se rapporte à l'organisation du système d'aide, et une dimension individuelle qui concerne le travail d'accompagnement à un niveau individuel. Pour cette raison, le terme de case management n'a pas été utilisé en tant que titre de catégorie (Löcherbach et al., 2005).

Tableau III.3: Activités liées à la gestion du parcours d'insertion des usagers

Domaines	Activités de gestion du parcours d'insertion
Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information sur les aides et services offerts par l'Etat (favorisant une insertion professionnelle)</li> <li>• Information sur les possibilités de formation (continue)</li> <li>• Information sur le réseau social au Luxembourg</li> </ul>
Assessment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de diagnostics et/ou bilans de compétences standardisés et/ou non standardisés</li> </ul>
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation vers des métiers correspondants aux intérêts et compétences</li> <li>• Elaboration de projets/plans d'insertion individualisés avec ou sans contractualisation</li> </ul>
Coordination/ monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation et réorientation vers d'autres services et aides</li> <li>• Coordination et suivi dans le temps des activités d'insertion menées dans le cadre du projet/ plan d'insertion en interne et/ou externe</li> </ul>
Soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance dans les démarches relatives à la recherche d'emploi</li> <li>• Médiation socio-administrative (à l'égard des administrations étatiques et autres)</li> </ul>
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation de l'efficacité et de l'efficience des aides et services fournis</li> </ul>

### Activités de développement des compétences personnelles des usagers en relation avec la gestion de la recherche d'emploi

Bolton définit l'employabilité comme « l'ensemble des préalables qu'une personne doit posséder à un niveau minimal afin de chercher, de trouver et de conserver un emploi » (1981). L'auteur distingue quatre types de préalables :

- les préalables généraux,
- les habiletés de recherche d'emploi,
- l'adaptation au travail,
- les préalables spécifiques au secteur d'emploi concerné.

En suivant cette distinction, la deuxième catégorie d'activités se réfère à certains préalables généraux (connaissances relatives au droit du travail et au fonctionnement du marché du travail) et aux habiletés de recherche d'emploi. Derrière ces activités se cache l'hypothèse qu'une meilleure préparation des usagers à la situation d'embauche a un effet bénéfique sur leurs chances d'accéder à un emploi.

Tableau III.4: Activités de développement des compétences liées à la gestion de la recherche d'emploi

Domaines	Activités de développement
Connaissances préalables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit du travail</li> <li>• Fonctionnement du marché du travail</li> </ul>
Compétences liées à la recherche d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques de recherche d'emploi (presse, Internet etc.)</li> <li>• Analyse d'offres d'emploi</li> <li>• Rédaction de lettres de motivation</li> <li>• Rédaction de CV</li> <li>• Entraînement à l'entretien d'embauche</li> </ul>

### Activités de développement des compétences sociales des usagers en relation avec la gestion de la situation d'emploi

La troisième catégorie d'activités se rapporte à un autre aspect de la définition de l'employabilité de Bolton (1981), à savoir la capacité de l'individu à s'adapter aux exigences posées par son milieu de travail dans une perspective de maintien dans l'emploi. L'analyse a permis de distinguer entre les 6 domaines repris dans tableau III.5.

Tableau III.5: Activités de développement des compétences liées à la gestion de la situation d'emploi

Domaines	Exemples (à titre indicatif)
Attitudes et comportements au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être ponctuel</li> <li>• S'investir dans son travail et fournir des efforts</li> </ul>
Communication interpersonnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir parler respectueusement</li> <li>• Savoir écouter</li> <li>• Savoir poser des questions</li> </ul>
Travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser la dynamique d'une équipe</li> <li>• Reconnaître et respecter la diversité des perspectives dans une équipe</li> </ul>
Gestion du stress	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des sources de stress</li> <li>• Gérer des critiques (justifiées ou non)</li> <li>• Gérer le stress au quotidien</li> </ul>
Gestion des conflits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser des conflits</li> <li>• Maîtriser ses émotions</li> <li>• Résoudre des conflits</li> </ul>
Gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler la gestion du temps</li> <li>• Anticiper les travaux à réaliser</li> <li>• Planifier son temps</li> </ul>

### Activités de formation générale et professionnelle

La quatrième catégorie d'activités concerne l'éducation de base et la formation professionnelle respectivement qualifiante et non-qualifiante. Les activités de formation de la sous-catégorie éducation de base sont constituées d'offres d'« alphabétisation » qui visent à faire acquérir ou réacquérir un savoir et un savoir-faire scolaire élémentaire. L'analyse des documents a permis de repérer quatre activités principales dans cette sous-catégorie, à savoir les cours de langue luxembourgeoise, les cours de langue française (ou autre), les cours de calcul et les cours d'informatique.

Concernant la formation par la mise au travail (en atelier), il existe une relative diversité des domaines / branches d'activités : agriculture/horticulture, bâtiment, bois (par exemple menuiserie), électricité, habillement (par exemple couture), informatique, métiers du métal (par exemple soudure), nettoyage, peinture, restauration, aide sociale / socio-familiale, santé, secrétariat / bureautique, transport (par exemple conduite de bus), vente. En règle générale, ce sont des organismes de taille plus importante qui offrent ce type d'activités d'insertion (Proactif, Forum pour l'emploi etc.). Les modalités de formation (avec ou sans enseignement théorique) et de certification (sans certification, avec certification interne, avec certification de la part du Ministère de l'Education Nationale) varient fortement d'un organisme, voire d'un domaine à l'autre.

La troisième sous-catégorie concerne des activités de formation professionnelle qualifiante qui permettent d'obtenir un diplôme ou un certificat officiel du Ministère de l'Education Nationale et donnent droit à un barème salarial légal. Ces activités correspondent au troisième type distingué par Meyers (2003). Ainsi, la formation se fait généralement en milieu scolaire et/ou en alternance.

### Activités d'accompagnement, de formation et de travail en réseau avec des entreprises

Une catégorie intéressante est constituée par les activités d'accompagnement, de formation et de travail en réseau avec des entreprises dans la mesure où celles-ci mettent les usagers directement en contact avec le marché du travail ordinaire. Ces activités peuvent prendre des formes très diverses en fonction notamment de l'intensité de la coopération, d'une simple visite en entreprise jusqu'à la formation sur mesure pour entreprises en passant par des activités intermédiaires d'assistance et de conseil voire d'accompagnement social en entreprise (voir tableau III.6). Dans cette catégorie figure également l'activité centrale de l'ADEM, c'est-à-dire le placement des chômeurs, ainsi que les stages en entreprise organisés notamment par les services du SNAS.

Tableau III.6: Activités d'accompagnement, de formation et de travail en réseau avec des entreprises

#### Activités

Visites en entreprise avec les personnes accueillies

Assistance et conseil à des entreprises en matière d'intégration par exemple de personnes handicapées, chômeurs de longue durée etc.

Accompagnement social de personnes en entreprise

Formations sur mesure pour entreprises

Organisation de stages (pratiques) en entreprise

Placement en entreprise et intérimaire d'insertion

Accompagnement de personnes dans la création de leur entreprise

### Activités d'insertion sociale (ou autre)

La sixième et dernière catégorie regroupe un ensemble d'activités relativement disparates qui ont en commun de se situer en dehors de la sphère de l'insertion professionnelle au sens strict du terme et de proposer plutôt une aide à l'insertion sociale. On trouve dans cette catégorie notamment l'aide à la recherche d'un logement, l'organisation d'activités culturelles, sociales et sportives, le conseil en santé ou l'aide à la gestion des finances (p. ex. en cas d'endettement). Nous avons classé dans cette catégorie deux activités supplémentaires : l'assistance dans la réalisation d'une démarche de validation des acquis de l'expérience (loi du 19 décembre 2008 portant réforme de la formation professionnelle) et l'assistance pour l'obtention du permis de conduire.

## 3.3 Proposition d'une typologie des organismes d'insertion professionnelle

En partant de l'analyse de contenu des documents disponibles sur les organismes d'insertion professionnelle, on propose par la suite une typologie de classement qui doit être considérée comme une incitation à la réflexion sur l'évolution et l'état actuel du traitement de la problématique du chômage au Luxembourg. L'exercice de construction a été partiellement rendu difficile par le fait que l'information directement disponible sur les différents organismes, en dehors des indications fournies par l'étude de Meyers datant de 2003, est hétérogène.

La typologie proposée repose sur cinq variables majeures : l'année de création, les publics cibles, les buts / missions attribués aux activités d'insertion et en cela le rapport entre insertion professionnelle et insertion sociale, la variété

et le contenu des activités d'insertion offertes. En particulier la conception du rapport entre insertion professionnelle et insertion sociale a constitué une variable clé dans l'élaboration de la typologie.

L'ensemble des organismes, mis à part l'Administration de l'Emploi et le Service National d'Action Sociale, peuvent être regroupés en cinq types : les « associations assistancielles », les « associations polyvalentes », les « associations spécialisées », les « associations alternatives » et les « entreprises/coopératives d'insertion ». Chacun de ces types présente un certain nombre de caractéristiques communes par rapport aux variables distinguées. Le caractère schématique de cette typologie, comme de toute typologie d'ailleurs, ne permet toutefois pas une attribution parfaite de tous les organismes aux cinq types. Certains organismes ne rentrent pas exactement dans un des types, d'autres sont un peu à cheval sur deux types. Ceci est par exemple le cas pour certains organismes qui présentent à la fois des caractéristiques propres à l'« association assistancielle » et à l'« association polyvalente ».

### **Les « associations assistancielles »**

La marque distinctive des « associations assistancielles » réside dans leur priorisation de la (ré-)insertion sociale sur l'insertion professionnelle, qui se concrétise dans une prise en charge globale des usagers ayant pour but d'aider les personnes à réorganiser leur vie à tous les niveaux. Cette priorité accordée à la réinsertion sociale tient en particulier au type de public accueilli, qui est composé de personnes souvent très éloignées du marché du travail ordinaire en raison d'un parcours de vie accidenté<sup>21</sup>. Les activités d'insertion offertes consistent en règle générale dans une mise au travail revêtant un caractère plutôt occupationnel et une assistance sociale sous forme de *case work* ou aide psychosociale individualisée (De Robertis, 1995).

La création des organismes appartenant à ce type remonte la plupart du temps aux années 1980 ou à la première moitié des années 1990. L'association « Nei Aarbecht » du Comité National de Défense Sociale, qui a été créée en 1982, constitue un bon exemple de ce type de configuration.

### **Les « entreprises/coopératives d'insertion »**

Les premières créations remontent au début des années 1980 avec Polygone (1981) et Co-labor (1983). Les organismes regroupés sous ce type de configuration fonctionnent sous le statut de la coopérative, de la s.à.r.l. ou encore de la S.A. Leur spécificité réside dans le fait qu'ils offrent une partie de leurs emplois à des personnes en difficulté d'insertion qui bénéficient en règle générale d'un contrat d'insertion (contrat d'initiation à l'emploi, stage en entreprise etc.)<sup>22</sup>. L'objectif est de faciliter un accès ou un retour rapide à un travail dans une entreprise ordinaire.

Ce type de configuration s'inscrit ainsi dans une logique d'insertion professionnelle et sociale. La logique sociale se traduit par l'existence d'un service social au sein de l'entreprise ou le recours à un accompagnement social externe.

Les coopératives qui se sont créées dans le secteur du handicap à partir de la deuxième moitié des années 1980 peuvent être considérées comme une « variante » à ce type de configuration. En effet, elles fonctionnent également avec un « personnel » mixte – le personnel encadrant et les personnes handicapées. Par ailleurs, elles partagent une visée de formation et d'insertion sur le marché du travail ordinaire – au moins d'une partie des personnes handicapées prises en charge<sup>23</sup>.

### **Les « associations polyvalentes »**

Les grandes « associations polyvalentes » ont vu le jour suite au vote de la loi du 12 février 1999 concernant la mise en oeuvre du plan d'action national en faveur de l'emploi (loi PAN). Il s'agit en l'occurrence du Forum pour l'emploi et de Proactif. La marque distinctive de ce type de configuration réside, d'une part, dans la variété des activités proposées et, d'autre part, dans l'orientation socioprofessionnelle (parfois sociale et professionnelle) donnée à l'insertion, avec une centration sur le développement à la fois des compétences sociales et techniques des individus et d'activités de mise au travail de type commercial en collaboration avec les communes ou d'autres acteurs locaux.

En général, les organismes de ce type sont de plus grande taille en termes de nombre de personnel et d'usagers réguliers et se caractérisent par une différenciation des fonctions plus marquée au niveau de leur structure organisationnelle. Ainsi, les cinq éléments de base distingués par Mintzberg (1982) – sommet stratégique, ligne hiérarchique, centre opérationnel, technostructure et fonctions de support logistique – correspondent la plupart du temps à des entités organisationnelles distinctes. Concernant le public cible, celui-ci peut être mixte ou spécifique selon l'organisme en question.

---

21 Une partie du moins des personnes accueillies sont parallèlement prises en charge par la même association ou par d'autres associations pour des problèmes liés au logement, à la santé etc.

22 La devise de Co-labor est par exemple « Utiliser l'outil économique pour réaliser la réinsertion socio-professionnelle de personnes en difficulté » (voir [http://www.co-labor.com/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=23&Itemid=81](http://www.co-labor.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=23&Itemid=81)).

23 Voir la présentation de Christof Müller dans le cadre du séminaire national (workshop 2).

### Les « associations alternatives »

Le signe distinctif du quatrième type de configuration réside dans sa logique d'action qui se situe moins à un niveau individuel (travail psychosocial sur l'employabilité des individus) qu'à un niveau systémique. Ainsi, les « associations alternatives » s'inscrivent explicitement dans une logique d'économie solidaire avec pour pierre angulaire le développement social territorial (Bernoux, 2005). L'insertion professionnelle consiste avant tout dans la création et le développement de nouvelles opportunités d'emploi à un niveau régional et local et moins dans la recherche d'une intégration sur le marché de l'emploi ordinaire. Ceci est lié au fait que ces associations se considèrent comme un troisième mode d'activité économique à côté de l'économie de marché et du service public. Les usagers envoyés par l'ADEM sont dès lors considérés comme des membres du personnel. Les formations et autres services leur sont alors offerts en tant que membres du personnel. Le principal représentant de ce type de configuration est Objectif plein emploi (OPE), qui a également été créé dans la foulée de la loi PAN.

### Les « associations spécialisées »

Le cinquième et dernier type de configuration se rapporte aux organismes qui se sont majoritairement créés dans les années 2000. Leur marque distinctive est l'offre de services très pointus dans le domaine de la gestion de la recherche d'emploi, d'où la désignation en tant qu'« associations spécialisées ». L'insertion professionnelle consiste dans un accompagnement et coaching individualisé des personnes. Au moins une partie du public cible de ces organismes est constitué par des demandeurs d'emploi qualifiés, qui n'ont en principe pas d'autres « problèmes » personnels. Le projet « Individuals » du Centre Jean-Baptiste Rock constitue un bon exemple de ce type d'approche<sup>24</sup>.

Le tableau qui suit fournit un résumé de la typologie en précisant les caractéristiques typiques pour chaque configuration.

Tableau III.7: Typologie des organismes de l'insertion

Type	Caractéristiques	Exemple-type
Les « associations assistancielles »	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création avant ou au début des années 1990</li><li>• Publics très éloignés du marché du travail ordinaire (« handicaps multiples »);</li><li>• Insertion professionnelle = réinsertion sociale et professionnelle</li><li>• Offrent une mise au travail et assistance sociale sous forme de case work</li></ul>	Nei Aarbecht (Comité National de Défense Sociale)
Les « associations polyvalentes »	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création dans les années 1990 (en partie dans la foulée de la loi PAN de 1999)</li><li>• Public mixte ou spécifique (p. ex. femmes)</li><li>• Insertion professionnelle = (ré)insertion socioprofessionnelle (simultanéité partielle)</li><li>• Offrent le plus souvent une combinaison de plusieurs éléments : accompagnement psycho-socio-éducatif, formation (sociale et/ou professionnelle), mise au travail, stages en entreprise</li></ul>	Proactif asbl Forum pour l'emploi
Les « associations spécialisées »	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création dans les années 2000</li><li>• Public mixte ou spécifique (p. ex. 45+)</li><li>• Insertion professionnelle = soutien à la recherche d'emploi</li><li>• Offrent en général un coaching individuel/ accompagnement individualisé</li></ul>	Centre Jean-Baptiste Rock (CJBR) Réseau pour le Travail et la Promotion Humaine (RTPH)
Les « associations alternatives »	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création dans les années 1990 (dans la foulée de la loi PAN)</li><li>• Insertion professionnelle = développer ou créer de l'emploi (à un niveau local)</li><li>• Logique d'action systémique (développement social territorial) plutôt qu'individuelle</li><li>• Usagers sont considérés comme des salariés ayant droit à des services de conseil et de formation</li></ul>	Objectif Plein Emploi

24 Le projet a été présenté dans le cadre du workshop 1 du séminaire national (chapitre VI).

Les « entreprises d'insertion »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premières créations dans les années 1980</li> <li>• Public mixte, souvent jeune</li> <li>• Insertion professionnelle = insertion professionnelle et sociale</li> <li>• Mise au travail combinée à une offre d'orientation et de formation interne et/ou externe</li> <li>• Variante : coopératives créées dans le secteur du handicap</li> </ul>	Co-labor s. c. Polygone s.à.r.l.  Ligue HMC coopérative s.c.
---------------------------------	---	---

#### 4. Discussion

L'opération de dénombrement des organismes d'insertion professionnelle a montré, si l'on ne tient pas compte pour un instant des administrations étatiques et communales, que les coopératives constituent le modèle sur lequel repose l'insertion professionnelle dans le domaine du handicap alors que l'association est le type d'organisation dominant dans les autres domaines. On est donc en présence de deux logiques différentes si on prend à la base la forme juridique : une logique marchande et solidaire pour ce qui concerne la coopérative et une logique non marchande et sociale/solidaire dans les autres domaines.

Comment expliquer cette différence de logique ? Une explication majeure est sans doute à rechercher du côté de la longue tradition de l'activité productive dans le secteur du handicap. La (re)constitution des ateliers sous forme de coopératives dans les années 1980 et suivantes a en fait permis aux organisations de ce secteur de se doter d'un statut en « adéquation » avec leur activité marchande, indépendamment de toute considération relative à l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Ce serait alors la différence de perspective ou d'objectif au moment de leur création qui expliquerait les différences statutaires ?

Peu importe la réponse à cette question, on peut se demander si la coopérative ne constitue pas la forme à adopter à l'avenir par les initiatives de mise au travail en dehors du secteur de l'handicap. En effet, la coopérative réunit une logique marchande à une logique sociale / solidaire et s'inscrit ainsi dans une perspective d'économie sociale. Après dix ans de fonctionnement des grands prestataires (Forum pour l'Emploi, Objectif Plein Emploi, Proactif), le débat sur le modèle à adopter est actuellement en plein cours avec la réforme entamée de la législation sur les associations sans but lucratif et les fondations et la proposition d'Objectif Plein Emploi concernant la création d'une nouvelle forme d'association, à savoir l'association d'intérêt collectif. Sans vouloir entrer dans une discussion de principe, il nous semble opportun dans ce contexte de recourir à l'expérience des structures de travail du secteur du handicap avec le statut de la coopérative.

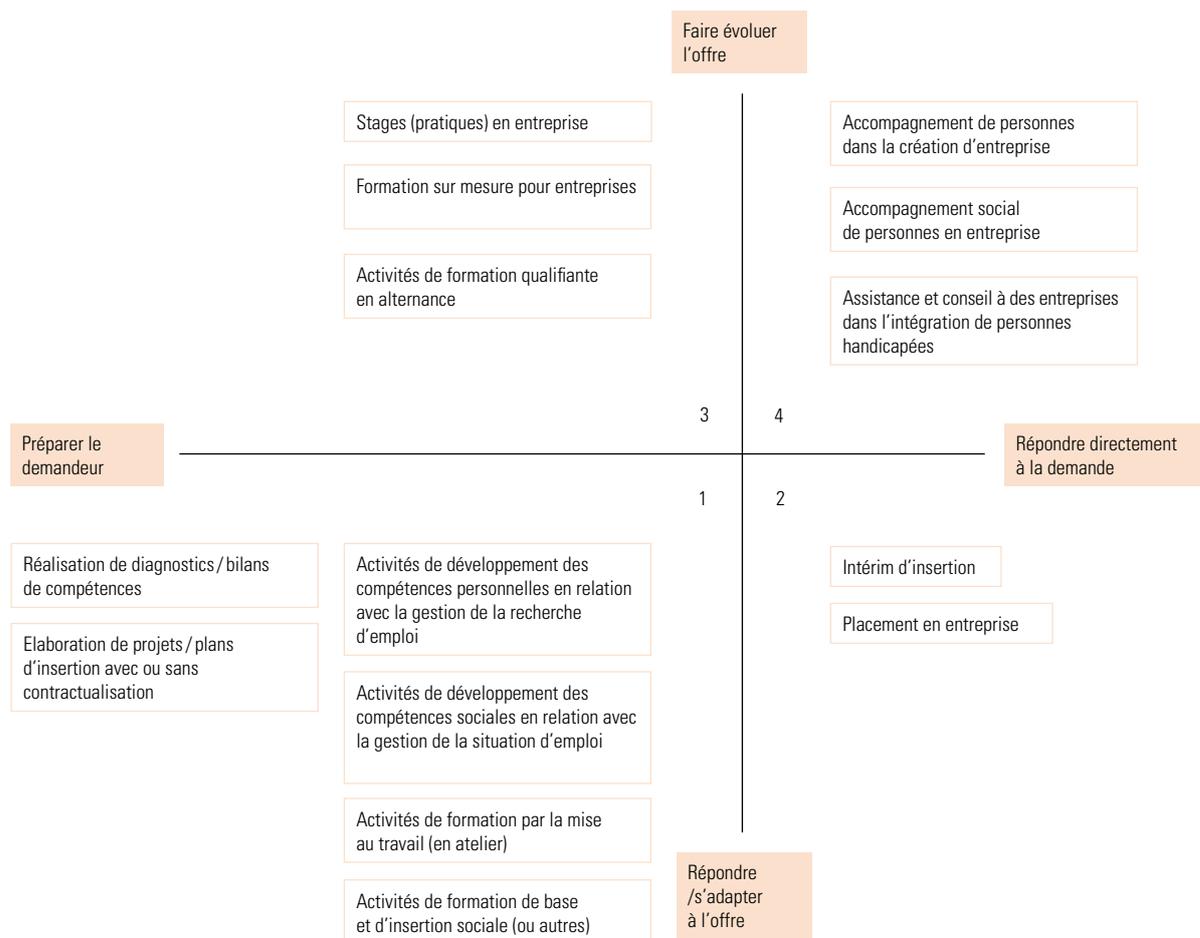
En dehors du dénombrement des organismes de l'insertion professionnelle selon leur forme juridique, l'analyse de traces a mis en évidence six grandes catégories d'activités d'insertion professionnelle. Castra (2003, 2007) a proposé un classement des stratégies d'insertion selon deux dimensions ou axes (voir chapitre II, schéma II.2). Comment les activités d'insertion repérées se comportent-elles par rapport à cette classification ? Quelles « tendances » peuvent être mises en évidence, tout en restant très prudent ?

Le schéma III.1 donne un aperçu de la répartition des catégories et activités<sup>25</sup> sur les quatre quadrants. Dans le quadrant 1 on trouve une grande partie des activités actuellement offertes par les organismes d'insertion (une part des activités de la catégorie 1, l'ensemble des activités des catégories 2, 3, 4.1, 4.2 et 6).

Les activités qui visent le placement en entreprise ainsi que l'intérim d'insertion où l'organisme joue un rôle d'intermédiaire entre le demandeur d'emploi et l'employeur se retrouvent dans le quadrant 2. L'ADEM constitue évidemment le plus grand pourvoyeur de ce type de services. Les quadrants 3 et 4 reprennent majoritairement des activités de la catégorie 5.

<sup>25</sup> La catégorie se rapportant à la gestion du parcours d'insertion n'a pas été maintenue comme telle, étant donné que les activités qui la constituent ne se rapportent pas tous au même quadrant. Il va de même pour la catégorie des activités d'accompagnement, de formation et de travail en réseau avec des entreprises. Par ailleurs, certaines activités ne sont que difficilement classables sans information sur leur contexte d'application. Dans ce cas, elles n'ont pas été intégrées du tout dans le schéma.

Schéma III.1: Catégorisation des activités d'insertion selon la classification de Castra (2003, 2007)



S'il existe donc une relative diversité des activités d'insertion en termes de stratégies, force est de constater qu'une majorité d'activités se situent dans le quadrant 1 et s'inscrivent par conséquent dans une logique de préparation du demandeur d'emploi par différentes formes de « travail sur soi » (Vrancken et Macquet, 2006) ou de travail sur les « troubles de l'employabilité » (Oriane, 2005). L'analyse de traces ne permet pas de les chiffrer exactement en termes de fréquence – les informations ont été trop disparates à ce sujet. Ce sera l'enquête par questionnaire auprès des responsables de service (chapitre V) qui devra permettre de fournir des indications plus précises.

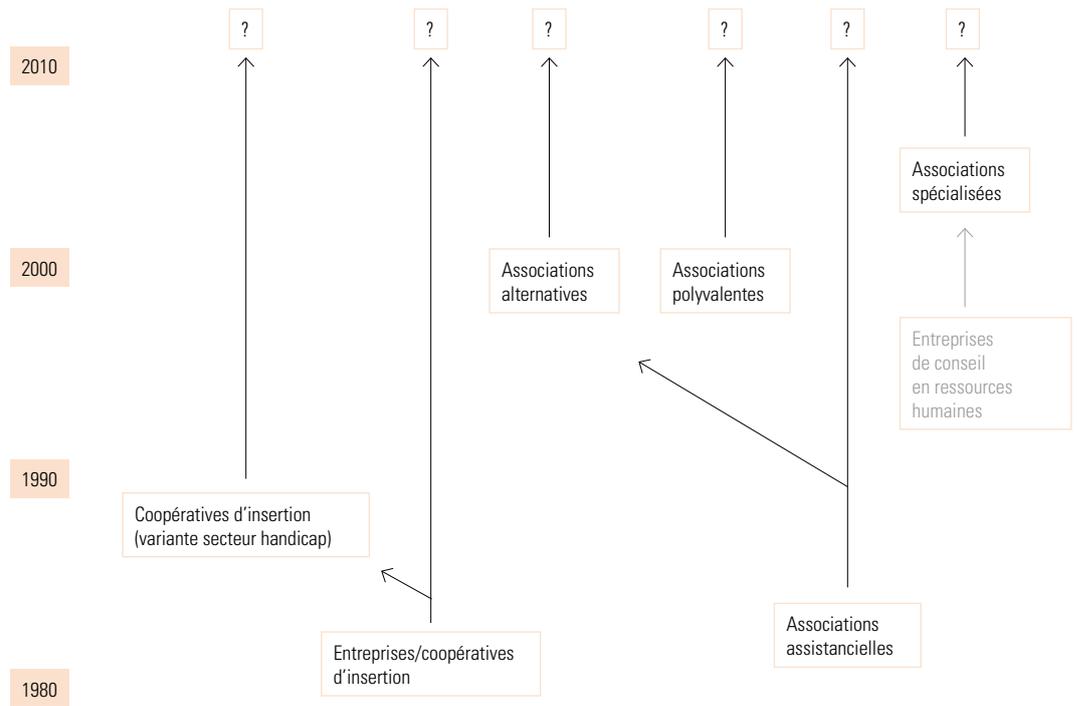
Pour conclure ce chapitre, on voudrait revenir sur notre proposition de typologie. Au moment de l'introduction, on a dressé le constat d'une remontée de l'incertitude et de l'insécurité sociale à partir des années 1970 dans les pays européens. Au Luxembourg, il y a certes eu une augmentation du taux de chômage sans pour autant dépasser les 2% dans les 1980 (Statec, 2000). C'est seulement à partir des années 1990 que la situation se dégrade quelque peu, le taux de chômage dépassant la barre des 3%. Au cours des années 2000, le taux de chômage a connu une nouvelle augmentation pour atteindre un niveau record en 2010 (Statec, 2010a). En replaçant les cinq types dans leur contexte historique d'émergence, on peut émettre l'hypothèse de l'existence de trois générations d'organismes correspondant à une réponse à court et à moyen terme à une situation socio-économique bien définie (schéma III.2).

La première génération est représentée par les « associations assistancielles » et les premières « entreprises / coopératives d'insertion ». Elles ont vu le jour dans un contexte d'augmentation du chômage, mais dans des proportions somme toute limitées. En référence à la typologie de Paugam (2005), il s'agissait de combattre un chômage touchant des groupes plutôt marginaux. Que l'action des « associations assistancielles » visait à une réinsertion sociale et professionnelle semble dès lors logique.

La seconde génération est celle des « associations polyvalentes » et des « associations alternatives ». Leur contexte d'émergence a été celui d'une hausse du taux de chômage et le constat d'une difficulté accrue d'intégrer un nombre croissant de personnes sur le marché du travail ordinaire.

La dernière génération en date est celle des « associations spécialisées ». Elles s'inscrivent dans un contexte de précarisation « véritable » du travail au Luxembourg avec l'arrivée parmi les demandeurs d'emploi de nouveaux groupes, notamment des travailleurs seniors qui ont été employés durant toute leur vie.

Schéma III.2 : Trois générations d'organismes



La question est de savoir vers quoi ces différents types évolueront à l'avenir ? Une partie des réponses vont émerger de l'actuel débat autour de l'économie solidaire et de l'association d'intérêt collectif. Ce sera un dossier à suivre de près, d'autant plus qu'il cache un débat fondamentalement politique, comme le montre la récente agitation autour du Centre d'initiative local (CIG) de Bascharage.





2010  
European Year  
for Combating  
Poverty and  
Social Exclusion



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille et de l'Intégration



# **IV. ARBEITSMARKTLAGE, EINGLIEDERUNGSBARRIEREN UND ANSÄTZE „GUTER PRAXIS“ AUS SICHT DER AKTEURE DER BERUFLICHEN EINGLIEDERUNG, DER BETROFFENEN SOWIE DER BETRIEBE: RESULTATE DER QUALITATIVEN GRUPPENDISKUSSIONEN**

Dieser Teil der im Rahmen des Projektes INPRO-APPEX durchgeführten Datenerhebung umfasst die Beschreibung der Ergebnisse von sechs Gruppendiskussionen mit Experten, Akteuren und Nutzern aus dem Bereich der beruflichen Eingliederung und/oder Wiedereingliederung sowie der Arbeitsmarktpolitik in Luxemburg.

## 1. Zielsetzung

Ziel der Erhebung ist es, ein möglichst breites Bild der Einschätzungen, Sichtweisen und Deutungsmuster der verschiedenen Akteure der beruflichen Eingliederung zu aktuellen Entwicklungen, Problemlagen und Herausforderungen in den Bereichen der Arbeitsmarktpolitik und der Arbeitsmarktlage, der Organisation und der inhaltlichen Ausrichtung der Eingliederungsmaßnahmen sowie der Nutzergruppen zu erhalten. Dabei geht es auch darum, wie die Professionellen die Klienten beschreiben und in Hinsicht auf ihre jeweiligen Bedürfnisse und Integrationshindernisse konstruieren. Diese stellen natürlich keineswegs unmotivierte Beschreibungen dar, sondern sie sind jeweils als „Problemkonstruktionen“ zu sehen, welche aus der jeweiligen positionellen, praktischen und durch Erfahrung und Interessen geprägten Logik der Akteure stammen. Die Gegenüberstellung mit den Aussagen und Einschätzungen anderer Akteure (etwa Nutzer und Arbeitgeber) sollte es ermöglichen, ein nuanciertes Bild der aktuellen Wissensbestände zur beruflichen Eingliederung zu beschreiben.

### Spezifische Zielsetzungen:

- Vor dem Hintergrund der sich verschärfenden Arbeitsmarktsituation in Luxemburg sowie jüngsten arbeitsmarktpolitischen Reformbestrebungen interessieren uns insbesondere sowohl die Einschätzungen und Beschreibungen der verschiedenen Akteure in Bezug auf die Arbeitsmarktsituation, die Beschreibung bestimmter Nutzergruppen und deren Eingliederungshindernisse als auch die Bewertung der Angebotsstrategien, die von Trägern und Organisationen auf diese veränderten Bedingungen vorgelegt werden.
- Auf der Ebene der Nutzer stehen insbesondere deren Erfahrungen mit Anbietern der beruflichen Eingliederung, die Arbeitsmarkterfahrungen und subjektiven Einschätzungen der eigenen Arbeitsmarktchancen sowie Konzeptionen „guter Arbeit“ im Zentrum.
- Ein besonderes Augenmerk gilt der Beschreibung der „Arbeitsmarktintegrationshindernisse und Beschäftigungsbarrieren“ aus verschiedenen Perspektiven. Diese stellen aus der Sicht der Vertreter der Organisationen jeweils spezifische „Problembeschreibungen“ dar, die unterschiedliche Herangehensweisen nahelegen und sich nach arbeitsmarktspezifischen, betriebsspezifischen und maßnahmen-spezifischen Sichtweisen gliedern lassen.
- Ein weiteres Ziel ist die Erfassung bestehender sowie bisher noch nicht realisierter Ansätze „Guter Praxis“ in Maßnahmen und Institutionen zur beruflichen Eingliederung durch die Ermittlung von Kriterien „Guter Praxis“.

## 2. Methodisches Vorgehen

Da die Datenerhebungen im Rahmen des Projektes auch zum Ziel haben, wichtige Themen für die Durchführung des gemeinsamen Seminars zu identifizieren und zu erschließen, geht es in dieser Phase vor allem darum, mit einer möglichst offenen, explorativen Strategie an die Datenerhebung heranzugehen. Die gewählte Methode zur Erfassung der Einschätzungen, Sichtweisen und Deutungsmuster ist die der Gruppendiskussion. Methodologisch orientiert sich die Gestaltung der Gruppendiskussionen an Bohnsacks (2003) Gruppendiskussionskonzept. Dementsprechend wurde nach der Devise „weniger ist mehr“ ein standardisierter Grundreiz angeboten und möglichst wenig in die laufenden Diskussionen eingegriffen. Aufgrund der relativ langen Dauer der meisten Gruppendiskussionen wurde je nach „Sättigung“ eines Themas ein weiterer Diskussionsanreiz angesprochen, insbesondere auch wenn ein Fragenbereich, der in anderen Diskussionen zentral war, noch nicht besprochen wurde. Dies sollte auch sicherstellen, dass ein fallübergreifender Vergleich der verschiedenen Gruppendiskussionen zu einem Thema möglich ist.

### Sampling

Da es Ziel der Studie war, eine möglichst große Anzahl von Akteuren zu befragen, wurde auf der Basis bestehender Datenbanken ein umfangreiches institutionelles „Mapping“ der im Bereich der beruflichen Eingliederung tätigen Akteure erstellt (siehe hierzu Kapitel III). Die Gruppen wurden grob nach „front-line-professionals“, „Leitenden Angestellten/Verantwortlichen“ und „Arbeitgebern“ eingeteilt, wobei bei den ersten beiden Gruppen im Rahmen des Möglichen auf eine heterogene Zusammensetzung je nach Organisationsform, Trägerschaft und Zielgruppe geachtet wurde. Die beiden Diskussionsgruppen mit Nutzern wurden im Rahmen von Maßnahmen respektive des Arbeitsamtes und des SNAS durchgeführt.

## Leitfaden

Die Erstellung des Leitfadens folgte im weitesten Sinne den Empfehlungen für Gruppendiskussionen nach Bohnsack (2003). Neben einer relativ ausführlichen Beschreibung des Projektes und des Ablaufs wurden drei Diskussionsanreize formuliert, welche implizit auch auf theoretische Vorannahmen und Interessengebiete des Projektes abzielten. Im Einzelnen handelte es sich dabei um folgende Anreize: (1) „Berufliche Eingliederung bedeutet, die Personen wieder auf den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren“, (2) „Die berufliche Eingliederung soll an den Kompetenzen der Individuen ansetzen und ihnen eine individuelle und passgerechte Begleitung und Weiterbildung anbieten“ sowie (3) „Die berufliche Eingliederung kann nur erfolgreich sein, wenn sie auch auf das Rekrutierungsverhalten der Arbeitgeber einwirkt“.

Die Anreize hatten keinen „generalistischen“ oder allzu allgemeinen Charakter, wie in manchen anderen Beispielprojekten, sondern zielten spezifischer auf den Bereich der beruflichen Eingliederung. Es wurde versucht, die Diskussionsanreize so zu formulieren, dass nicht der Eindruck entstand, sie entsprächen den Meinungen, Überzeugungen oder Erkenntnisinteressen des Projektes oder der Projektmitglieder. Vielmehr sollte der Eindruck erweckt werden, dass hier „Alltagsweisheiten“, „Konzepte“ oder „Aussagen“ besprochen werden, die – zumindest im Bereich der beruflichen Eingliederung – Alltagswissen sind, oder die man in ähnlicher Weise in einer Fachzeitschrift, in einer Projektbeschreibung etc. hätte lesen können. Meistens wurden im Verlauf des Interviews nicht alle drei Diskussionsanreize explizit formuliert, da in der Gruppendiskussion Themen auftauchten, die besonders interessant waren oder aber den Diskussionsanreizen bereits weitestgehend entsprachen.

Die Leitfäden wurden für die Diskussion mit den Professionellen sowie für die Diskussion mit den Nutzern angepasst. Bei den Professionellen ging es uns vor allem darum, noch einmal spezifischer auf die Mikroebene von Maßnahmen und von „bonnes pratiques“ einzugehen. Bei den Nutzern war es uns wichtig, die Einschätzung ihrer Lebens- und Arbeitssituation anzusprechen sowie einen Zugang zu dem Umgang mit gesellschaftlichen Zuschreibungen und Erwartungen an Arbeitslose zu ermöglichen. Zudem erhofften wir uns hierdurch Zugang zur Einschätzung der Arbeitsmarktsituation der Nutzer zu gewinnen. Der hierzu verwendete Diskussionsanreiz „Jeder der arbeiten will, findet auch Arbeit“ spricht zudem direkt das Thema der zumutbaren Arbeit an und erlaubt es in einem zweiten Schritt Kriterien von „guter“ Arbeit zu diskutieren. Der zweite Diskussionsanreiz sollte dazu einladen, Erfahrungen mit Institutionen sowie als förderlich/weniger förderlich wahrgenommene Hilfestellungen / Maßnahmen etc. mitzuteilen. Hierbei sollte explizit auf die ganze Bandbreite von sozialen Diensten und Maßnahmen Bezug genommen werden, mit welchen Arbeitssuchende in Kontakt kommen. Der letzte Diskussionsanreger, welcher die Umstrukturierung der Arbeitsmarktverwaltung (ADEM) zum Thema hatte, wurde nicht eingesetzt, da dies innerhalb der Diskussionen auch ohne Nachfrage zum Thema gemacht wurde. Das Vorgehen entsprach also weitgehend einem offenen leitfadengestützten Interview, wie es oft in Experteninterviews eingesetzt wird.

## Durchführung

Nach einer ersten telefonischen Kontaktaufnahme auf der Basis des institutionellen Mappings wurden die Gruppendiskussionsteilnehmer aus dem Bereich der Einrichtungen der beruflichen Eingliederung per Mail über das Forschungsvorhaben, den Ablauf und den Ort der Gruppendiskussion unterrichtet. Zur gleichen Zeit wurden über bestehende Kontakte die Durchführungen von zwei Gruppendiskussionen mit Nutzern in Maßnahmen organisiert. Dank der hohen Beteiligung konnten insgesamt sechs Gruppendiskussionen, davon eine mit verschiedenen Fachkräften aus Organisationen der beruflichen Wiedereingliederung, zwei mit Leitungspersonal sowie eine mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen durchgeführt werden. Hinzu kamen die beiden Gruppendiskussionen mit den Nutzern und Teilnehmern des SNAS, im Rahmen des RMG und der Arbeitsverwaltung. Durchschnittlich nahmen 10-12 Personen an den Gruppendiskussionen teil. Insgesamt nahmen an den 6 Gruppendiskussionen 64 Personen teil. Alle Gruppendiskussionen (außer der mit den Nutzern) fanden im Juli 2010 in einem Aufnahmestudio auf dem Campus Walferdingen der Universität Luxemburg statt, und wurden durch zwei Personen moderiert. Eine weitere Person dokumentierte die Redeordnung zwecks späterer Transkription und Analyse.

## Auswertung

Nach der Durchführung der Gruppendiskussionen wurde ein erstes Memo erstellt, welches die Eindrücke, zentralen Themen und wichtigen Gesprächsabschnitte festhielt. Auch wurden hier erste Thesen und Themen entwickelt. Dies ermöglichte es, für die spätere Analyse und die Kategorienbildung auf die „frischen“ Eindrücke der Moderatoren zurückzugreifen. Alle sechs Gruppendiskussionen wurden von MitarbeiterInnen des Projektes vollständig transkribiert. Die inhaltsanalytische Auswertung fand auf der Basis dieses Textkorpus statt. Die Auswertung fand nach der Methode der „qualitativen Inhaltsanalyse“ (Mayring, 2008) statt. Die Etablierung des Kategoriensystems wurde aus den ersten Interviews induktiv erarbeitet und dann in Hinblick auf die darauffolgenden Interviews erweitert. Zu Ende dieses Schrittes wurde das Kategoriensystem reformuliert und einzelne Interviewpassagen neu zugewiesen. Um die Interviewpassagen innerhalb der Codes nach Gruppendiskussion unterscheiden zu können, wurde ein farbiges Codiersystem verwendet. Auf eine feingliedrige Einteilung nach „Akteuren“ wurde aus Komplexitäts- und Ressourcengründen verzichtet, auch da dies wohl eher eine sequenzanalytische Vorgehensweise nötig gemacht hätte. Eine „Triangulation“ der verschiedenen Perspektiven auf ein „(Code) Thema“ ist also im Rahmen dieses Berichtes nur auf der „Fallebene“ der Diskussion möglich. Diese Analysefolie würde sich aber in einer Sekundäranalyse der Daten sicherlich auszahlen.

Dieser Bericht folgt weitestgehend dem erstellten Kategoriensystem, und versucht die Kernthemen und zentralen Befunde, insbesondere in Hinsicht auf die Fragestellung des Projektes zu beschreiben.

### 3. Ergebnisse

In der Folge werden die wichtigsten Ergebnisse der Befragung ausführlich dargestellt. In einem ersten Schritt wird dabei auf aktuelle Entwicklungen und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, sowie bei den Klienten und den Angeboten der Institutionen der beruflichen Eingliederung eingegangen.

#### 3.1 Aktuelle Entwicklungen und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sowie bei den Klienten/Nutzern und den Angeboten der Institutionen der beruflichen Eingliederung

Über die verschiedenen Gruppendiskussionen hinweg wird von tiefgreifenden Veränderungen am luxemburgischen Arbeitsmarkt berichtet. Seitens der Fachkräfte der beruflichen Eingliederung wird dies meistens mit den Bildern einer Beschleunigung, einer Dynamisierung und einer Erhöhung des Konkurrenzdrucks beschrieben, der die sozialintegrative Kraft des luxemburgischen Arbeitsmarktes bedroht. Mehrfach wird auf die recht einzigartige Konstellation des luxemburgischen Arbeitsmarktes, insbesondere in Bezug auf sein großregionales Einzugsgebiet, sowie die spezifische Struktur der luxemburgischen Ökonomie und deren Arbeitskräftebedarf hingewiesen. In fast allen Fällen wird eine zeitliche Einordnung, eine Gegenüberstellung vorgenommen, in welcher der strukturelle Wandel der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes in einer „Früher“-„Heute“-Semantik beschrieben wird: Während vor etwa 10 Jahren die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes auch für unqualifizierte Kräfte fast unbegrenzt schien, so hat sich dies – in der Beschreibung der Fachkräfte – grundlegend verändert. Auch von den Vertretern der Arbeitgeber wird dies recht ausführlich beschrieben. Die Erhöhung des Marktdruckes, die Flexibilisierung, die Beschleunigung und die stärkere Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt und in einer globalisierten Arbeitswelt haben, so die Aussage eines Personalverantwortlichen, auch zu einer „Verhärtung“ bzw. zu einem angespannteren Klima innerhalb der Unternehmen geführt.

Diese Beschreibungen, welche sprachlich oft an die semantische Form eines „bösen Erwachens“ – „...di lescht 10 Joer amgaangen eis bewosst ze ginn, mir bleiwen hei zu Lëtzebuerg vum Chomage net verschount“ (FG3\_1177-1179) – erinnern, haben zu einer „Ausweitung“ des Phänomens der Arbeitslosigkeit geführt. Dieser Diskurs könnte zusammengefasst als „Vulnerabilisierung“ neuer, vormals nicht betroffener Teile der Arbeitnehmerschaft beschrieben werden. So wird sowohl von den Personalverantwortlichen und Betriebsleitern als auch den Fachkräften darauf hingewiesen, dass dies auch insofern ein sehr „neues“ Phänomen ist, als diese Prekarisierungstendenzen eine Population betrifft, die bisher weitgehend von Arbeitslosigkeit verschont geblieben war. Von einem Personalverantwortlichen wird das Aufeinandertreffen dieser „neuen“ Arbeitslosen mit dem neuen flexibilisierten Arbeitsmarktregime als „Kulturschock“ beschrieben. Die Fachkräfte berichten, dass die oben geschilderten Veränderungen Auswirkungen auf die „Nutzerpopulation“ sowie die „Arbeitsmarktbarrieren“ der (potenziellen) Maßnahmenutzer haben.

Eher allgemein finden sich in den Gruppendiskussionen Hinweise auf eine wahrgenommene Diversifizierung und Intensivierung der Problemlagen der Nutzer. Hier ist darauf hinzuweisen, dass dies nicht notwendigerweise an individuellen Charakteristika der Nutzer liegen muss, sondern auf die Wandlungen des Arbeitsmarktes zurückzuführen ist – diese Klientenbeschreibungen sind „relationale“ Kategorien, die jeweils in Bezug auf die von den Fachkräften perzipierten Arbeitsmarktintegrationshindernisse gebildet sind.

Ein Teil der Beschreibungen weist jedoch explizit auf neue Formen von Prekarität hin, die angesichts des „Gesamt-narrativs“ und der oben geschilderten Veränderungen recht plausibel erscheinen. So wird von einer Zunahme von jungen Erwachsenen mit bereits ausgewiesenen prekären Erwerbsverläufen, häufig verbunden mit einem Pendeln zwischen befristeten Verträgen, Maßnahmenteilnahmen und Arbeitslosigkeit berichtet. Insbesondere in Kompetenzbilanzierungs- und Bewerbungstrainingsmaßnahmen wird ein Anstieg von gut ausgebildeten Hochschulabsolventen festgestellt, „die nët wëssen waat se maache sollen“ (FG1 120-121). Diese Beschreibung legt nahe, dass hier wohl eher Berufsorientierungsschwierigkeiten im weiten Sinne vorliegen. Auch ausländische Hochschulabsolventen, deren Diplome in Luxemburg nicht anerkannt werden – eine wohl eher auf administrative und anerkennungsrechtliche Aspekte verweisende Gruppe – fänden sich vermehrt in entsprechenden Maßnahmen wieder. Mehrfach wird auf die wachsende Anzahl von Personen mittleren Alters und niedriger bis durchschnittlicher Qualifikation hingewiesen, die eigentlich über eine lückenlose und langjährige Erwerbsbiografie in einem Betrieb verfügen, aber aufgrund von Unternehmensrestrukturierungen den Arbeitsplatz verloren haben. Diese Personengruppe scheint unter dem Arbeitsplatzverlust besonders zu leiden, wie viele Schilderungen – auch seitens der Betroffenen selbst – darlegen. Diese Gruppe, welche man auch noch als „Modernisierungsverlierer“ bezeichnen könnte, wird von den Fachkräften insofern als „neu“ beschrieben, da für sie die traditionellen Interventionsmuster der Einrichtungen der beruflichen Eingliederung nur bedingt angemessen sind. Sie weisen nur selten „direkte Vermittlungshindernisse“ auf, sind meistens belastungsfähig, stabil und erfahren – haben nur Schwierigkeiten unter veränderten ökonomischen Bedingungen einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

### 3.2 Kriterien „guter“ Arbeit und Bedeutung der Maßnahmen der beruflichen Eingliederung aus der Sicht der Betroffenen

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden zwei Gruppendiskussionen mit Teilnehmern über Arbeitsmarkt-Maßnahmen durchgeführt. In einer Gruppe wurden Teilnehmer an einem zweimonatigen „Bilan de compétences“ befragt, die mehrheitlich Bezieher des garantierten Mindesteinkommen (RMG) und somit schon länger in Arbeitslosigkeit sind. In der zweiten Gruppe wurden „Kunden“ der ADEM befragt. Diese Gruppe war erwartungsgemäß heterogener. Neben älteren Arbeitslosengeldbeziehern, mit z. T. sehr unterschiedlichen Erwerbsbiografien, waren hier auch junge Menschen vertreten, die bisher keinen Zugang zum Arbeitsmarkt hatten. Des Weiteren nahmen auch einige „femmes reentrantes“<sup>26</sup>, die keine direkten Transferleistungen aus der Arbeitslosenversicherung beziehen und sich in Bezug auf ihr Qualifikationsniveau stark unterschieden, an der Gruppendiskussion teil. Einige, besonders relevante Ergebnisse sollen hier kurz dargestellt werden, insbesondere in Bezug auf Kriterien „guter“ Arbeit.

Die Teilnehmer nehmen die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt in besonders akuter Weise wahr. Mehrfach wird die direkte Konkurrenz mit Grenzgängern, insbesondere im Bereich niedrig qualifizierter Arbeitsplätze angesprochen. Sie beschreiben das Gefühl, dass sie – meist in fortgeschrittenem Alter, mit geringfügigen gesundheitlichen Problemen oder Kindern – nicht immer mit den Grenzgängern konkurrieren können. Auch die Höhe der Lebenshaltungskosten, so eine Teilnehmerin, sei ungleich verteilt, sodass Grenzgänger eher in der Lage sind, niedriger entlohnte Arbeit anzunehmen. Ein Teilnehmer, der nach langjähriger Arbeit als leitender Angestellter in einem Finanzinstitut arbeitslos geworden ist, schildert, dass französische Arbeitnehmer oft besser ausgebildet, jünger und weniger anspruchsvoll bezüglich Gehalt und Arbeitsbedingungen sind.

Vielfach wird von den Teilnehmern die Möglichkeit, in den angelernten Berufen eine Arbeitsstelle zu finden, als sehr gering eingeschätzt. Dies wird von einigen – insbesondere den besser Ausgebildeten, die aus qualifizierten Arbeitsplätzen der Privatwirtschaft kommen – durch ihr höheres Alter erklärt. Andere beschreiben dies mit berufsspezifischen Hindernissen, wie etwa ungünstige Arbeitszeiten, die in Konflikt mit Kindererziehung stehen, gesundheitliche Beschwerden oder mit der mangelnden Aussicht auf einen unbefristeten Vertrag in dem gewählten Tätigkeitsbereich. Obwohl die meisten eine große Bereitschaft zeigen, sich auch „anders“ zu orientieren, scheint dies zu diesem Zeitpunkt der Maßnahme (oder des individuellen Verlaufs der Bewältigung der Arbeitslosigkeit) nur für einige schon in konkrete Handlungspläne überzugehen. Während ein Teilnehmer beschreibt, dass er in „jedem Bereich arbeiten würde, er könnte morgen anfangen...“ (FG5 96-109), formulieren andere relativ konkrete Anforderungen an eine Arbeitsstelle. Bei den meisten, die die Hoffnung aufgegeben haben einen Arbeitsplatz in ihrem angelernten Beruf zu finden, scheint jedoch eher ein Reorientierungsprozess stattzufinden, der nicht zuletzt durch die Teilnahme an der Maßnahme induziert worden sein könnte. Hier findet sich auch bei einer Reihe von Teilnehmern eine große Bereitschaft wieder sich qualifizierend weiterzubilden. Von mehreren Teilnehmern wird darauf eingegangen, dass die Konzessionen, welche für den Wiedereinstieg in das Arbeitsleben gemacht werden müssen, zum Teil recht hoch sind. So beschreibt etwa eine alleinerziehende Mutter, ausgebildete Friseurin, dass sie sehr wohl bereit wäre auch als Küchenhilfe, Raumpflegerin o.ä. zu arbeiten. Aufgrund der Arbeitszeiten müsste sie aber eine Betreuungsperson für die Kinder besorgen. Die damit verbundenen Kosten würden dann dazu führen, dass „nicht mehr viel Geld übrig bleibt“. In diesem konkreten Fall zeigt sich, dass trotz recht hoher Erwerbsorientierung Eingliederungshindernisse vorherrschen, die die Übernahme einer Arbeit nur unter sehr schweren persönlichen Opfern ermöglichen.

Die Mehrzahl der Teilnehmer ist jedoch nicht bereit, „jeden“ Job anzunehmen, und auf die Nachfrage hin, was denn die Kriterien für einen „guten“ Arbeitsplatz wären, wird auf verschiedene Aspekte verwiesen. In den seltensten Fällen spielt die Bezahlung eine herausragende Rolle. Unter Rückbezug auf die Erfahrung langjähriger prekärer Beschäftigung (alle 3 Monate sehr kurzfristig eine Verlängerung des Arbeitsvertrages, keine Möglichkeit eigene Projekte zu entwickeln und größere Anschaffungen zu tätigen, immer die Aussicht, dass der „Papierkrieg“ wieder losgeht) wird von einem Teilnehmer beschrieben, dass es für ihn am wichtigsten wäre, die Chance auf einen unbefristeten Vertrag zu bekommen. Von einem Teilnehmer wird auf die hohen individuellen psychischen und gesundheitlichen Kosten hingewiesen, die mit der Übernahme einer Arbeit verbunden sind, die man „nicht mag“ (FG5:305). Dies ist in der Sicht der Diskussionsteilnehmer das ausschlaggebende Kriterium für die Nachhaltigkeit einer Eingliederung. „Vous resterez jamais chez un patron comme ça, c'est pas possible“ (FG5: 316-7ff.). Auch wird von einem jüngeren Arbeitssuchenden darauf hingewiesen, dass das Verhältnis zum „Chef“ und zur „Equipe“ ein wichtiges Kriterium ist. Die Eindringlichkeit, mit welcher er versichert, dass er bereit ist, auch körperlich sehr anstrengende Arbeit, Überstunden und ungünstige Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen, solange der zwischenmenschliche Aspekt „passe“, sollte wohl unterstreichen, dass dies nicht mit einem mangelnden Willen, eine Arbeit zu übernehmen, zu verwechseln sei. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sehr konkrete Vorstellungen darüber bestehen, was eine „gute“ Arbeit ausmacht. Diese ist keinesfalls nur an die Bezahlung gebunden, sondern wird von vielen auch mit Anerkennung, sozialen Kontakten/ Beziehungen auf dem Arbeitsplatz, Arbeitszeiten, Kinderbetreuung und Mobilität in Zusammenhang gebracht. Die Arbeitsplätze, die man „sofort“ findet, werden in Bezug auf die persönlichen Qualifikationen und der im Laufe der Erwerbsbiografie akkumulierten Kenntnisse und Fähigkeiten oft als „entwertend“ empfunden.

<sup>26</sup> Hierbei handelt es sich um Frauen, die auf den Arbeitsmarkt „zurückkehren“ möchten, nachdem sie bspw. ihre Kinder groß gezogen haben.

In der Diskussion wurde mehrmals die Anerkennungsdimension von Arbeit und die Erfahrung mit administrativer Behandlung durch offizielle Stellen offensichtlich – sei es in Bezug auf Lebensleistungen (Kinder erziehen), Ausbildung und Qualifikationen oder die Bereitschaft persönliche Opfer zu bringen. Auch das Hervorheben der Beziehung zwischen Erwerbsarbeit und allgemeiner Lebensplanung und -führung (etwa Sicherheitsempfinden, subjektivem Wohlbefinden, Gesundheit, Reproduktionstätigkeiten) fällt ins Auge.

Alle Teilnehmer haben sowohl Erfahrungen mit dem Arbeitsamt (ADEM) als auch teilweise mit anderen Organisationen der beruflichen Eingliederung gemacht. Hier konnten besonders wertvolle Informationen über die „Aneignung“ von und Erfahrung mit bestimmten institutionellen Settings gesammelt werden.

Insbesondere die Gruppe der RMG-Bezieher berichtet von weitgehend negativen Erfahrungen mit dem Arbeitsamt. Ob dies eine – durch retrospektive „Umdeutung“ – verfälschte Einschätzung ist, oder nur im Kontrast mit der recht intensiven Betreuung in der Maßnahme zu deuten ist, kann nur schwer beurteilt werden. Die durchgehend negativen Erfahrungen könnten auch dadurch zustande kommen, dass die befragten Teilnehmer zur Gruppe der Langzeitarbeitslosen gehören und deswegen gegebenenfalls eine weniger intensive Betreuung durch das Arbeitsamt erfahren haben als „einfacher integrierbare“ Kunden.

Eine jüngere Frau schien insbesondere unter der Erfahrung zu leiden, dass ihr trotz ihres mittleren Schulabschlusses (11<sup>e</sup>) und mehrmaligen Nachfragens keine Möglichkeit zur Weiterbildung angeboten wurde. Dies war für sie auch deswegen besonders schmerzhaft, weil sie ihren „gelernten“ Beruf als Raumpflegerin nicht wirklich gewählt hatte, sondern in ihren Augen eine Notlösung darstellte:

*« Ils ont pas, ou peut être pas envie de chercher autrement, autre part, non, il faut que vous preniez des travaux dans lesquels vous avez eu de l'expérience, ça veut dire... par exemple, j'ai fait femme de ménage parce que j'ai pas eu le choix, il faut que je cherche dans femme de ménage, même avec une 11<sup>e</sup>. Parce que j'ai une 11<sup>e</sup> technique de Luxembourg, je peux pas chercher ailleurs». → (FG5: 550-552)*

In diesem konkreten Fall scheint das Angewiesensein auf Unterstützung durch das Arbeitsamt zwecks Weiterbildung gepaart mit der subjektiv nur schwer zu verarbeitenden Tatsache, trotz Vorhandenseins eines Schulabschlusses den „Rest des Lebens“ als Raumpflegerin arbeiten zu müssen, besonders schwer zu wiegen. Die von ihr als Abweisungen und Abwimmlungsversuche erfahrene Behandlung durch ihren Arbeitsvermittler wiegt in den Erzählungen besonders stark. Ähnliche Erfahrungen werden auch von anderen RMG-Beziehern geschildert:

*« ...tandis qu'en 3 ans dans l'ADEM, j'ai pas avancé, je suis restée là où j'étais, la chercheuse de travail et voilà. Ils ne m'ont même pas dit: oui vous avez essayé de, ils m'ont même pas dit: vous avez des formations, vous avez, ils m'ont même pas dit qu'il y avait des bornes à consulter (elle 'rit'), donc, je sais pas. Voilà ...» (FG5: 583-585)*

Die Erfahrung mit dem RMG-Bezug wird von allen Teilnehmern als ambivalent beschrieben. Während einige diesen relativ optimistisch mit einer beruflichen Neuorientierung verbinden, schätzen andere ihre Situation etwas weniger zuversichtlich ein. Inwiefern dies mit der Länge des RMG-Bezugs zusammenhängt und welche Rolle dabei die gemachten Arbeitsmarkterfahrungen spielen, lässt sich leider nur vermuten. Für nahezu alle ist jedoch der RMG-Bezug mit einer gewissen Erfahrung gesellschaftlicher „Geringschätzung“ verbunden: *« ...quoi, parce que la société, elle me voit d'un œil différent. Elle me voit comme, comme des chômeurs, comme des gens qui n'ont pas envie de travailler, qui profitent du système. Ça je l'ai entendu souvent » (FG5: 417-418).*

Die Unterstützung in den Maßnahmen selbst wird von den Teilnehmern sehr unterschiedlich beschrieben. Diese Beschreibungen beziehen sich insbesondere auf Hilfestellungen bei schriftlichen Anfragen zur Anerkennung von Diplomen, der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche und dem Schreiben von Bewerbungen. Die Effekte des Bewerbungstrainings werden von den Teilnehmerinnen auch auf der Ebene der eigenen Situationseinschätzung, der Motivation und der Selbstwerteinschätzung als durchwegs positiv beschrieben. Die Frage, inwiefern es sich dabei „nur“ um kurzfristige Effekte handelt, die sich je nach gemachten Erfahrungen auch schnell wieder ins Gegenteil umkehren können, bleibt dabei unbeantwortet.

*« Ouais, des aides psychologiquement déjà, (...), on est plus sobres, parce qu'on est rentrés, on avait tout que du noir, maintenant... » (FG5: 1320)*

In den Beschreibungen der Teilnehmer bestehen die besonders wertgeschätzten Hilfestellungen auch in dem Aufzeigen von möglichen „Wegen“, über deren Bestehen sie bisher nichts wussten. Im Fall der weiter oben beschriebenen jungen Frau bestand das etwa im Aufzeigen der Möglichkeit des „Apprentissage adulte“.

Insgesamt wird der „zweite“ Arbeitsmarkt von den Teilnehmern nicht unter dem Aspekt der Eröffnung von Zukunftsperspektiven und einer potenziellen Wiedereingliederung auf den ersten Arbeitsmarkt beschrieben. Aus der Sicht der Nutzer scheinen diese Maßnahmen recht selten in Verträge zu münden. Dies scheint zudem – zumindest in den beiden von uns geführten Gruppendiskussionen – die These zu widerlegen, dass Beschäftigungsinitiativen die Motivation, einen Arbeitsplatz auf dem ersten Arbeitsplatz zu suchen, untergräbt. In der Deutung der Teilnehmer

scheinen diese Beschäftigungsinitiativen nur die zweitbeste Alternative zu sein. Der normative Horizont der normalerwerbsbiografischen unbefristeten Anstellung scheint ungebrochen.

### 3.3 Eingliederungs- bzw. Beschäftigungsbarrieren auf unterschiedlichen Ebenen

In diesem Abschnitt werden nun die Eingliederungs- und Beschäftigungsbarrieren, wie sie von den Gruppendiskussionsteilnehmern beschrieben werden, dargestellt. Mit diesen sog. „Eingliederungsbarrieren“ ist mit Vorsicht umzugehen, weil ihnen immer ein „Beschreibungsbias“ zugrunde liegt. Nichtsdestotrotz ist die Auseinandersetzung mit den wahrgenommenen Barrieren von Wichtigkeit.

#### 3.3.1 Arbeitsmarkt

Aus der Sicht aller Diskussionsteilnehmer bringt die derzeitige Wirtschaftslage eine Beschränkung der Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes mit sich. Aus der Sicht der Fachkräfte ist diese nicht generell auf die Teilnehmer von arbeitsmarktlichen Maßnahmen beschränkt, sondern zeigt sich immer mehr auch für Arbeitssuchende, die keine direkten, „bearbeitbaren“ Beschäftigungshindernisse haben.

Aus der Erfahrung der Fachkräfte, welche eher mit Vermittlungstätigkeiten zu tun haben, besteht ein Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage. Es sind zwar Arbeitsplätze vorhanden, der Arbeitsplatz passt jedoch nicht – je nach Sichtweise – auf die Person oder die Person nicht auf den Arbeitsplatz. Hier besteht seitens der Fachkräfte insbesondere ein Mangel an „Einfacharbeitsplätzen“, für die keine arbeitsplatzspezifischen Qualifikationen oder besonderen Bildungszertifikate vonnöten sind.

Von den Fachkräften, die über einen ausreichend langen Vergleichszeitraum verfügen, um Auskunft über längerfristige Entwicklungen zu geben, wird zudem darauf hingewiesen, dass auf dem Arbeitsmarkt auch bei unqualifizierten Tätigkeiten inzwischen höhere Anforderungen in Bezug auf Qualifikation und Leistungsfähigkeit gestellt werden. Dies zeige sich durch die Nachfrage besonderer Zusatzqualifikationen. Arbeitgeber seien zudem selten bereit, Arbeitnehmern, die nicht ab dem Tag der Einstellung „volle Produktivität“ erbringen, einzustellen (FG3: 876). Auch seitens der Personalverantwortlichen wird darauf hingewiesen, dass allgemein höhere Erwartungen und Anforderungen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer gestellt werden.

#### 3.3.2 Betriebe

Die Beschreibungen der Veränderungen auf der Makroebene wirken selbstverständlich auch auf der betrieblichen Ebene, sei es in Form von Unternehmensrestrukturierungen und Rationalisierungsmaßnahmen oder, wie ein Teilnehmer beschreibt, einer verringerten Bereitschaft soziale Verantwortung zu übernehmen. Die sogenannten „Nischenarbeitsplätze“, welche auch für weniger leistungsfähige Personen Zugang zum ersten Arbeitsmarkt ermöglichten, seien heutzutage nunmehr sehr selten vorhanden.

Von einigen Fachkräften wird darauf hingewiesen, dass die Teilnahme an einer Maßnahme mögliche negative „Signalling“-Effekt auf die Arbeitgeber haben kann. Dies passt zur Feststellung, dass Arbeitgeber ein z. T. relativ diffuses und vorurteilsbehaftetes Bild von Beschäftigungsinitiativen und Maßnahmen haben. So wird von einem Teilnehmer der Personalverantwortlichen beschrieben, dass von vielen Arbeitgebern Beschäftigungsinitiativen als eher „unprofessionell“ (FG6: 1480-1487) eingeschätzt werden. Einige Fachkräfte berichten, dass sie den Nutzern ihrer Bewerbungskurse und Beratungen auf jeden Fall empfehlen, direkt den Arbeitgeber anzusprechen, ohne den Weg über das Arbeitsamt zu gehen. Es fragt sich hier, inwiefern der sozialadministrativ aufwendige Weg der „convocations“, sich für einen Arbeitsplatz zu melden, sinnvoll ist, wenn dieser potenziell mit einer negativen „Signalling“-Funktion behaftet sein kann.

Die Gruppendiskussion mit den Personalverantwortlichen zeigt, dass diese Befürchtungen nicht ganz unbegründet sind. Die Nähe zum ersten Arbeitsmarkt scheint für die hier befragten Arbeitgeber ein außerordentlich wichtiges Auswahl- und Selektionskriterium zu sein. Auch wenn diese Einschätzungen relativ selbstkritisch reflektiert werden, ist anzunehmen, dass dieser Effekt in Vorstellungsgesprächen und Auswahlverfahren nicht aufgehoben ist.

Insbesondere gegenüber älteren Arbeitnehmern sowie Frauen, die über einen längeren Zeitraum nicht erwerbstätig waren, scheinen erhebliche Vorbehalte zu bestehen. Es scheint, so lassen sich die Erzählungen der betrieblichen Leiter und Personalverantwortlichen paraphrasieren, als würden bestimmte Auswahlkriterien, bei gleichzeitigem Wissen über deren diskriminierenden und faktisch relativ unzuverlässigen Charakter, in Bewerbungsgesprächen immer wieder Anwendung finden. Dabei scheinen insbesondere gesellschaftliche Kategorien, die eine Abweichung vom gesellschaftlichen Normalbild vom Idealarbeitnehmer aufweisen – jung, qualifiziert, ohne familiäre Verpflichtungen und körperlichen Beschwerden, ohne Phasen der Erwerbslosigkeit oder biografischen Brüche – nicht zum Zuge zu kommen.

Aus der Sicht der Arbeitgeber scheint dieses Verhalten rational – die Vermeidung möglicher, antizipierter Probleme auf der Basis der jeweils zur Verfügung stehenden Informationen scheint aus rein unternehmerischen Gesichtspunkten angemessen und erspart Zeit. Dass ein älterer Arbeitnehmer jedoch auch potenziell ein loyalerer, erfahrener und stabilerer Arbeitnehmer sein kann, wird in diesem *modus operandi* nur bedingt reflektiert. In einem gewissen Sinne befinden sich die Akteure der Eingliederungsmaßnahmen und des Arbeitsmarktes mit ihren jeweiligen Deutungsmustern, Zielorientierungen und Handlungslogiken in einem Spannungsfeld zwischen marktwirtschaftlichen und sozialintegrativen / sozialpolitischen Logiken, welche unweigerlich in Konflikt stehen.

Wenn auch das hier gezeichnete Bild unserer Einschätzung nach die beschriebenen Selektionsmechanismen in einer ersten Annäherung zuverlässig wiedergibt, so ist die Befundlage doch mehrdeutiger. So beklagen einige der Personalverantwortlichen auch, dass ihnen eher die Kapazitäten und Kompetenzen fehlen würden, als die grundsätzliche Bereitschaft, Personen zu übernehmen, die nicht dem „Idealformat“ entsprechen. Auf der anderen Seite werden von ihnen auch Beispiele genannt, in denen positive Erfahrungen mit wiederingegliederten Arbeitnehmern zum Abbau von Vorurteilen geführt haben.

Fachkräfte in Eingliederungsmaßnahmen, die häufig mit Arbeitgebern in Kontakt stehen, berichten über ähnliche Erfahrungen. Von diesen wird jedoch hinzugefügt, dass die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern auch deswegen heikel sein kann, weil diese manchmal bereits nur bei einer negativen Erfahrung „abspringen“. Die Mitarbeiter sind – aus ihrer Sicht heraus – demnach gezwungen, nur diejenigen Maßnahmenteilnehmer zu vermitteln, bei denen eine Integration in den Betrieb möglichst gut „klappt“, damit dieser die weitere Zusammenarbeit nicht aufkündigt.

### 3.3.3 Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen

Von einigen Fachkräften wird auf eine mögliche Fehlsteuerung arbeitsmarktlicher Instrumente hingewiesen – dies insbesondere im Niedriglohnbereich. So wird berichtet, dass für Personen, deren am Markt erzielbarer Lohn nicht hinreichend weit über dem von der jeweiligen Maßnahme (RMG oder CAE) gewährten finanziellen Hilfeanspruch liegt, die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit auf dem ersten Arbeitsmarkt relativ unattraktiv sei. Dies ist jedoch mit Blick auf die oben beschriebenen Aussagen der Nutzer zu relativieren. Üblicherweise ist es – in den von uns erhobenen Fällen – nicht vorrangig der erzielte Lohn, der für die Übernahme von Arbeitsplätzen ausschlaggebend ist, sondern eine ganze Reihe anderer nicht-monetärer Kriterien. Der Bezug von Transferleistungen scheint für die Mehrzahl der Arbeitssuchenden so unangenehm, dass die Bereitschaft besteht, große Kompromisse einzugehen. Dass die Annahme eines Mindestlohnarbeitsplatzes jedoch die Einkommenssituation nur geringfügig verbessert, somit die Arbeitsmarktintegration nicht notwendigerweise vor Armut schützt, ist dabei auch zu berücksichtigen.

Es wurde darauf hingewiesen, dass öffentlich geförderte Beschäftigungsmaßnahmen, etwa der CIE (Privatbetriebe) oder der CAE (Staat, Kommunen), potenziell auch kontraproduktive Effekte haben könnten. Teilweise würden diese von Arbeitgebern dazu benutzt Personalkosten einzusparen, ohne dass am Ende eine Einstellung steht. Auch wenn dies für den individuellen Arbeitgeber nicht der Fall sei, so ein Teilnehmer, könnte die Förderung niedrig qualifizierter Beschäftigung auch auf systemischer Ebene die Nachfrage an gering qualifizierter regulärer Arbeit negativ beeinflussen. Dieser „Verdrängungs- / Substitutionseffekt“, führe dazu, dass Arbeitsvolumen dem regulären Arbeitsmarkt durch geförderte Beschäftigung entzogen wird. Über Ausmaß und Reichweite solcher Effekte können wir auf der uns vorliegenden Datenbasis keine Aussagen machen.

### 3.3.4 Steuerung und Koordination der Hilfeleistungen

Ein wichtiges Thema im Rahmen der Gruppendiskussionen mit den leitenden Angestellten bezog sich auf die z. T. fehlende Koordination von Hilfeleistungen. Dies mag auch der außerordentlichen Dynamik der hier beschriebenen Politikfelder geschuldet sein, da zumindest auf ministerieller Ebene verstärkt Bestrebungen der interinstitutionellen Kooperation gefördert werden. Dies sei, so ein Teilnehmer, „vor einigen Jahren noch undenkbar gewesen“ (FG3: 1167-70). Meistens wird jedoch darauf hingewiesen, dass durch die Vielzahl der Anbieter, die mangelnde Vernetzung als auch dem Mangel an belastbaren Daten zu der Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen eine voraussehende Steuerung nur schwer möglich ist. Von einem Teilnehmer wird bemängelt, dass „jeder in seiner Ecke rumwurschtelt“ (FG3: 1178). Recht häufig wurde auch auf den Bedarf hingewiesen, sich Träger- und Maßnahmen übergreifend auszutauschen, auch in Bezug auf konzeptionelle Ausrichtung, Interventionskonzepte und andere Themen.

Diese „Unübersichtlichkeit“ besteht folglich auch für die Nutzer, deren Zuweisung (oder Auswahl) einer Maßnahme wohl nur bedingt auf fundierten Informationen denn auf Zufällen besteht. Der Aspekt der interinstitutionellen Koordination scheint auch bei den doch recht häufig vorkommenden „Maßnahmenkarrieren“ und „Karruselleffekten“ eine Rolle zu spielen. So berichten einige Fachkräfte, dass Arbeitssuchende immer wieder zwischen den verschiedenen institutionellen Angeboten, „Rechtssphären“, aber auch unsicheren Arbeitsplätzen hin und her pendeln, ohne dass eine nachhaltige Integration zustande komme. Auch wird berichtet, dass die Teilnahme an einer Maßnahme oft nur aus Gründen der Erneuerung eines Rechtsanspruches besucht werde, ohne dass eine Aussicht auf Arbeitsmarktintegration besteht. Dies ist neben dem schon angesprochenen Hinweis auf mangelnde Koordination, auch ein

Hinweis auf die prekäre Situation der Nutzer. So folgen den psychosozialen Stabilisierungs- und Qualifikationsmaßnahmen oft neue Perioden der Inaktivität oder der prekären Beschäftigung, die diese „Stabilisierung“ wieder zunichte machen.

*“Et huet een jo elo mat der Zäit wou di Mesuren méi laang bestin, ganz kloer d’Erfahrung gemeet, si hun d’Recht bis 2 Joer ze bleiwen, an déi di duerno net placéiert gin, mee souguer och Lait déi placéiert gin, déi verléieren hir Aarbescht rëm a komme elo fir eng zweet Kéier oder fir eng drëtt Kéier. Mer hun elo Lait déi fir eng drëtt Kéier zeréckkommen. An dorausser ass jo, denken ech och, de Gedanken komm fir ze soen, et get eng Partie vu Lait di sin net placable um éischten Aarbeschtsmarché...” (FG3:236-243)*

Fachkräfte aus Maßnahmeanbietern beklagten teilweise die mangelnde Transparenz und Konstanz der Steuerung der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen des Arbeitsamtes. In dem in der Gruppendiskussion beschriebenen Fallbeispiel bezog sich das auf die (Nicht-)Gewährung von Eingliederungsverträgen, die für die Teilnahme an einer Maßnahme notwendig waren. Aus der Sicht einiger Fachkräfte seien die Kriterien, nach welchen diese Verträge gewährt werden, nur bedingt nachvollziehbar. Auch im Bereich der Vermittlungsfunktion des Arbeitsamtes wurde sowohl von Nutzern als auch von Verwaltungsmitarbeitern beklagt, dass Informations- und Kommunikationsdefizite über Anforderungen, Qualifikationen einer Arbeitsstelle, sowohl an der Schnittstelle Arbeitsamt-Arbeitgeber als auch an der Schnittstelle Arbeitsamt-Arbeitssuchender bestehen. Diese mangelnde Gewährleistung der Passung zwischen Stelle und Bewerber wird auch recht eindrücklich von den Nutzern beschrieben. In zwei konkret geschilderten Fällen präsentierten diese sich vor Ort und mussten feststellen, dass sie eigentlich dem Stellenprofil nicht entsprachen, weil bestimmte Qualifikationen fehlten (Führerschein, Erste-Hilfe-Schein). Dies könnte auch daran liegen, dass seitens der Arbeitgeber nur ungenügende Informationen über die Qualifikationsanforderungen das Arbeitsamt weitergeleitet werden. Die von den Arbeitgebern eingereichten Stellenbeschreibungen, so eine Sachbearbeiterin, habe manchmal nichts mit dem Bewerber zu tun, der gesucht wird.

Auch auf Seiten der Arbeitgeber wird das Thema der Informations- und Kommunikationsdefizite zwischen verschiedenen Akteuren angesprochen – so berichtet etwa ein leitender Angestellter einer Zeitarbeitsfirma, dass er bisher keinerlei Kontakt mit Akteuren der beruflichen Wiedereingliederung habe, obwohl er nach eigenen Angaben bereit sei mit diesen Institutionen zusammenzuarbeiten.

*«effectivement, on n’a pas de contact, on n’a pas de carte de visite de quelqu’un qui s’est présenté» (FG6:1550).*

Ein weiterer wichtiger Steuerungsaspekt betrifft die Auswahl und Zuweisung von Teilnehmern zu einer Maßnahme. Obwohl wir recht wenig über die Zuweisungs- und Auswahlkriterien bei den von uns untersuchten Maßnahmen in Erfahrung bringen konnten, ist aus der Literatur bekannt, dass meistens in Bezug auf Beschäftigungsmaßnahmen, welche nach zielorientierten Steuerungsmodellen finanziert werden, erhebliche „Creaming-Effekte“ bestehen können. So wählen Beschäftigungsmaßnahmen oft diejenigen Teilnehmer aus, die möglichst einfach weiterzuvermitteln sind, respektive zögern bei der Weitervermittlung von besonders „stabilen“ und qualifizierten Maßnahmeteilnehmern, da diese die Produktivität der Maßnahme erhöhen oder für das Funktionieren der Maßnahme (etwa bei der Übernahme externer Aufträge) besonders wertvoll sind. Obwohl wir weder einen Überblick über die Verteilung verschiedener Teilnehmergruppen noch eine Analyse der Zulassungs- und Aufnahmekriterien der Maßnahmen haben, fanden sich einige Hinweise auf mögliche „Creaming-Effekte“, die auch als fehlende Passung zwischen der konzeptionellen Ausrichtung von Maßnahmen und Teilnehmer interpretiert werden könnten. So wurde von einigen Fachkräften angesprochen, dass ein wachsender Teil an Personen „aus den Maßnahmen herausfallen“, „zu schwach für eine Beschäftigungsinitiative“ sind, oder „aus dem System [der Beschäftigungsmaßnahmen] fallen“ (FG1: 200-700). Diese Personengruppen, welche hier als „besonders vermittlungsgescheitert“ klassifiziert werden, sind gefährdet, als „Residuen“ des bestehenden Maßnahmensystems sowohl einer wirtschaftlichen als auch wohlfahrtsstaatlichen Exklusion ausgesetzt zu sein. Ein Teilnehmer im Rahmen der Gruppendiskussion mit leitenden Angestellten weist explizit darauf hin, dass die Selektionskriterien der Anbieter von Beschäftigungsmaßnahmen sich verstärkt haben.

*„Allerdengs do och erem eng Kéier mussen mer feststellen, dass d’Selektioun [do bei Beschäftigungsinitiativen] och immens grouss ass, also déi triéieren och schon d’Lait ganz kräftech aus. Do ginn dann och nemmen nach déi gudd geholl neh“ (FG2: 721-726).*

Es ist hinzuzufügen, dass sich Beschäftigungsmaßnahmen hier allgemein in einem Spannungsfeld zwischen der Bereitstellung möglichst „realistischer“ Arbeitssettings zwecks Vorbereitung der Eingliederung auf den ersten Arbeitsmarkt und dem Bereitstellen mehr oder weniger „geschützter Räume“, welche für manche Teilnehmer auch rehabilitativen Charakter haben sollen, stehen. In der Folge möchten wir nochmals separat auf das Arbeitsamt eingehen, auch wenn bereits verschiedene Aspekte teilweise vorher angesprochen worden sind.

### 3.3.5 Arbeitsamt

Das Arbeitsamt nimmt als staatliche Arbeitsverwaltung eine besondere Rolle bei der Steuerung der Maßnahmen als auch bei der Betreuung der Arbeitssuchenden ein. Nicht zuletzt die aktuellen Reformbestrebungen im Bereich der Vermittlungstätigkeit als auch der Gesamtarbeitsweise und Organisationsform dieser Verwaltungseinheit scheinen

diese zu einem wichtigen Thema in den Gruppendiskussionen unter den Fachkräften gemacht zu haben. Die Teilnahme von Mitarbeitern des Arbeitsamtes, sowohl aus der operativen als auch der strategischen Ebene ermöglichte einen Austausch über aktuelle Themen. Auch in den Gruppendiskussionen mit den Nutzern stellte das Arbeitsamt ein zentrales Thema dar. Da jeder Arbeitssuchende in unseren Gruppendiskussionen Kontakt mit den Arbeitsvermittlern hatte, entstand ein reger Austausch über die Erfahrungen mit dieser Institution.

Von operativen Mitarbeitern des Arbeitsamtes wurde auf das Missverhältnis zwischen den zur Verfügung stehenden Ressourcen und Personalkapazitäten und der hohen Anzahl an Arbeitssuchenden mit recht komplexen Problemlagen hingewiesen. Im diskursiven Verlauf der Gruppendiskussion ist dies als Replik auf die Beschreibung der konzeptionellen Ausrichtung und der recht intensiven Betreuung und Begleitung von Arbeitssuchenden durch die Fachkräfte der Maßnahmen zu lesen. Vielfach wird (sowohl von den Nutzern als auch von den Fachkräften) die individualisierte und zeitintensive Arbeit mit den Nutzern in Bewerbungstrainings-, in Beratungs- und Kompetenzbilanzierungsmaßnahmen als positives Gegenbild zu der aktuell eher sozialverwalterisch anmutenden Arbeit des Arbeitsamtes als Deutungsmuster „aktiviert“. Hier ist darauf hinzuweisen, dass die Nutzer in unseren Gruppendiskussionen nur einen gewissen Ausschnitt der Nutzerpopulation des Arbeitsamtes repräsentieren. In den meisten Fällen hatten wir es hier mit „Langzeitarbeitslosen“ zu tun, das heißt, diese Aussagen sind nicht als verallgemeinerbare Aussagen über die Vermittlungstätigkeiten des Arbeitsamtes zu lesen.

Die Nutzer des Arbeitsamtes als auch die RMG-Bezieher in der Maßnahme beschrieben ihre Erfahrungen mit den Arbeitsvermittlern als „enttäuschend“. Die Arbeitsvermittler seien nicht erreichbar, hörten nicht zu, seien meistens in Eile und würden, insbesondere bei Hilfestellungen, die über eine reine „Vermittlung“ von freien Arbeitsplätzen hinausgehen (also bei „schwerer vermittelbaren“ Arbeitnehmern), nur selten sinnvolle Hinweise geben. Man konnte den Eindruck gewinnen, als fühlten sich die hier interviewten Arbeitssuchenden in gewissem Sinne alleine gelassen. Angesichts der recht aktiven Bewältigungsstrategien wie auch der hohen Bereitschaft, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, erscheinen die Erfahrungen mit den eher „verwalterisch“ anmutenden Tätigkeiten der Arbeitsvermittler in einem Missverhältnis zu den Erwartungen und Bedürfnissen der Nutzer zu stehen. Die intensive Hilfestellung, die die Nutzer in der Maßnahme erfahren haben, hätten sie rückblickend vom Arbeitsamt erwartet.

Aus der Sicht der Nutzer wird die sozialverwalterische Logik oft noch in den Worten einer „Missachtungserfahrung“ beschrieben, die in manchen Fällen auch den individuellen aktiven Wiedereingliederungsbemühungen der Arbeitssuchenden (etwa die proaktive Bemühung um Weiterbildung, Anerkennung von Kompetenzen oder noch nicht akkreditierten Diplomen, Bemühungen der Arbeitssuche in anderen als angelernten Arbeitsfeldern) entgegensteht, wenn nicht sogar bremst.

*« J'ai même ramené des fois des... parce qu'on consulte les bornes, on fait des photocopies et on doit ramener au placeur, parce que c'est lui qui a le numéro de téléphone (...), j'ai ramené chez lui et j'ai dit : si vous avez pas le temps, vous donnez le numéro. Ah non, non, c'est à nous de le faire. Ben oui, faites-le alors. Et bien, non. Pas de réponse. Rien du tout. On téléphone... oui, je voudrais savoir, alors qu'est-ce que ça a donné. Ah vous savez, vous avez pas de permis. Moi je dis : oui, c'est le café d'à côté. Donc après, ils vous donnent des excuses pour se débarrasser de vous. » (FG5: 606-619)*

Insbesondere die Langzeitarbeitslosen RMG-Bezieher berichteten von dem Gefühl, dass der Vermittler sie „abzuwimmeln“ versuchte:

*« Il essaye de vous mettre dehors poliment. » (FG5: 542)*

*« Ils vous donnent des excuses pour se débarrasser de vous. » (FG5: 619)*

Dies wirft die Frage nach der Rolle des Arbeitsamtes bei der Betreuung der Arbeitslosen auf: So wird etwa in der deutschen Arbeitsverwaltung seit Kurzem ein beschäftigungsorientiertes Fallmanagement-System implementiert, in welchem explizit auch die verstärkte Betreuung und Beratung von Arbeitssuchenden zum Aufgabenfeld der Arbeitsvermittler wird. Auch hier sind die Erfahrungen und Evaluationsergebnisse jedoch nicht eindeutig. Auch scheint das Arbeitsamt, insbesondere wegen der hohen Fallzahlen pro Vermittler, das breite Aufgabenfeld, als auch die spezifischen Qualifikationen der Mitarbeiter in Bezug auf „multiple Problemlagen“ mit dieser Aufgabe klar überfordert. Auch bei besserer Ausstattung ist eine so intensive Betreuung wie im Rahmen der Maßnahmen einfach nicht möglich<sup>27</sup>. Auch scheinen einige der hier angesprochenen Probleme schon länger bekannt, werden teilweise von Mitarbeitern des Arbeitsamtes angesprochen, eingestanden und versprechen die aktuellen Reformen der ADEM (zumindest teilweise) Besserung.

Insbesondere in Bezug auf die Kernaufgaben des Arbeitsamtes (also die Vermittlung von freien Arbeitsplätzen) wurden sowohl von Seiten des Leitungspersonals als auch von den Nutzern auf die mangelnden arbeitsmarktfeld-

<sup>27</sup> Ob eine solch intensive Betreuung, wie sie z. T. auch in verschiedenen Maßnahmen durchgeführt wird, überhaupt „sinnvoll“ ist, sei erst einmal dahingestellt. Wir werden noch in der Folge darauf zu sprechen kommen (siehe insbesondere Kapitel 4).

spezifischen Kenntnisse der „Placeurs“ hingewiesen. Folgt man den Aussagen der Fachkräfte sowie der Nutzer selbst, so hat dies mit den Rekrutierungsmodalitäten der Fallbearbeiter, innerhalb des Arbeitsamtes zu tun, welche die Einstellung solcher Fallbearbeiter die über fundierte sektorspezifische Kenntnisse bestimmter Arbeitsfelder haben, nur bedingt zulassen. Wie von einem Mitarbeiter des Arbeitsamtes berichtet wurde, ist man sich diesem Problem bewusst und arbeitet daran, die Vermittlungspraxis auch durch das Rekrutieren besser qualifizierter Vermittler zu verbessern. Die Erzählungen der Nutzer enthalten oft Beschreibungen von „Fehlplatzierungen“, die aus ihrer Sicht leicht zu vermeiden gewesen werden. Aus der Praxis der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik ist zwar bekannt, dass „convocationen“ oft als Konformitätstest für die Bereitschaft eines Arbeitnehmers dem Arbeitsmarkt bereitzustehen, angewendet werden (etwa Nadai, 2003 & 2008); das Ausmaß, in welchem die Nutzer jedoch von „Fehlplatzierungen“ berichten und Fallbearbeiter sich über den Mangel an Informationen, den die Arbeitgeber zwecks Beschreibung der ausgeschriebenen Stellen weiterleiten, beklagen, legt jedoch nahe, dass dies auch teilweise auf den mangelhaften Informationsfluss zwischen Arbeitgeber-Adem/resp. Adem-Arbeitssuchender zurückzuführen ist.

### 3.3.6 Soziale Einrichtungen der beruflichen Eingliederung

Unabhängig von den bereits angesprochenen Barrieren auf der Ebene der Steuerung (siehe u. a. Creaming-Effekte), finden sich nur wenige Hinweise auf mögliche Eingliederungsbarrieren auf der Ebene der sozialen Einrichtungen in den Gruppendiskussionen wieder. Eine Erklärung hierfür findet sich in der Anlage der Interviewbefragung, die u. a. keine Gruppe von Ex-Nutzern beinhaltet.

Aus der Sicht der Fachkräfte führt die veränderte Nutzerpopulation zum verstärkten Bedarf an zielgruppenspezifischen Angeboten. Den Populationen mit multiplen Problemlagen, die aktuell „durch das Netz hindurchfallen“, scheinen die aktuellen Angebote nicht zu genügen. Auch im Bereich der Jugendarbeitslosigkeit scheinen aus der Sicht der Fachkräfte einige besondere Bedarfe zu bestehen, die bisher nur ungenügend thematisiert worden sind und bisher keiner institutionellen Bearbeitungsform zugeführt werden konnte. Diese verweisen auch auf strukturelle Schief lagen in anderen Funktionsbereichen. Insbesondere in Bezug auf das Schulsystem, das trotz der sehr hohen sozialen und individuellen Folgekosten noch immer eine erhebliche Anzahl von Jugendlichen ohne Abschluss in die Arbeitswelt entlässt, ließen sich – analog zu Entwicklungen bei unseren europäischen Nachbarn und auf der Basis der bestehenden Angebote der Berufsorientierung – spezifische Angebote institutionalisieren und ausbauen, die dieses Problem präventiv angehen. Aus der Sicht der Fachkräfte finden sich diese Personen ohne Ausbildung besonders häufig in den Eingliederungsmaßnahmen wieder.

Eine andere Gruppe stellen ältere Arbeitslose dar, wie wir bereits an mehreren Stellen darauf hinweisen konnten. Diese weisen nur selten „direkte Vermittlungshindernisse“ auf, sind meistens belastungsfähig, stabil und erfahren – haben nur Schwierigkeiten unter veränderten ökonomischen Bedingungen einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

### 3.3.7 Betroffene / Nutzer / Klienten

Hier soll beschrieben werden, wie die Fachkräfte die Problemlagen, Bedürfnisse und Arbeitsmarkthindernisse bestimmter Gruppen einschätzen. Diese Beschreibungen haben keinerlei quantifizierenden oder generalisierenden Anspruch, sondern stellen vielmehr eine Exploration der Thematisierungen durch Professionelle dar. Wir gehen davon aus, dass diese in ihrer Funktion als Experten besonderen Einblick in aktuelle lebenslagen-spezifische Probleme der Nutzer haben. Des Weiteren scheinen die Beschreibungen von Nutzern durch Fachkräfte auch immer schon einen „klientelisierenden“ Beschreibungsbias zu haben: die Klienten werden in Bezug auf ihre zu „bearbeitenden“ Probleme beschrieben. Dies kann auch als eine Form der Bedarfs- und Bedürfnisinterpretation angesehen werden, da auf der Basis des „privilegierten“ Zugangs zu Nutzern aktuelle Bedarfslagen besonders gut beschrieben werden können.

#### **Jugendliche**

„Jugendliche“ werden in den Beschreibungen der Professionellen nicht vornehmlich mit Blick auf strukturelle Arbeitsmarktprobleme oder konkrete Integrationshindernisse beschrieben. Hier herrschen vielmehr breiter gelagerte Beschreibungen vor, die oft auf Sozialisationsbedingungen und Generationserfahrungen, aber auch auf Schief lagen im Bildungs- und Schulsystem hinweisen.

Von den Fachkräften wird berichtet, dass Schüler in den höheren Schulgängen nur bedingt Vorstellungen über ihre berufliche Zukunft, etwa bestimmte Berufsbilder, Ausbildungs- und Berufsoptionen, besitzen. Im Vergleich mit „älteren“ Arbeitnehmern besteht nur ein eher diffuses Wissen darüber, „was sie können“ – d.h. welche spezifischen Tätigkeiten und Aufgaben sie in einem Betrieb übernehmen und auch bewältigen könnten. Dies sei, so eine Fachkraft, eine wichtige Bedingung, um sich auf dem Arbeitsmarkt orientieren zu können. Die Berufsorientierungen und Ausbildungsentscheidungen der Jugendlichen, so ein Mitarbeiter, welcher Berufsorientierungsmaßnahmen durchführt, entbehrten oft einer fundierten informationellen Grundlage. Zudem seien die Berufswünsche von manchen Jugendlichen sehr oft viel zu hoch und unrealistisch – insbesondere Ausbildungsberufe im handwerklichen Bereich stehen trotz ihrer „Stabilität“ nicht besonders hoch im Kurs. Es wird darauf hingewiesen, dass dies mit generationsspezifischen

Erfahrungen und Sozialisationsbedingungen zusammenhängen könnte: So bestehe eine hohe Erwartungshaltung seitens der Jugendlichen in Bezug auf ihre berufliche Zukunft sowie die recht selbstverständliche Vorstellung einer berufsbiografischen Stabilität, die in der Form, wie sie die Elterngeneration erfahren hat, nunmehr bedingt vorhanden sei.

Sieht man dies im Kontext der Bildungsexpansion der 70er Jahre und dem starken Anwachsen der Mittelschicht und der großen sozialen Aufwärtsmobilität weiter Teile der luxemburgischen Gesellschaft in den letzten 50 Jahren, scheint die Statusreproduktion, sowie das Bestreben den doch recht hohen Lebensstandard der Eltern unter erschwerten Bedingungen zu erhalten, auf Grenzen zu stoßen. Diese These wird auch von einigen Aussagen der Fachkräfte gestützt. Im Einzelnen wurden dabei thematisiert: die mangelnde Motivation und Erwerbsorientierung, die hohen Gehaltserwartungen, die Selbstverständlichkeit, mit welcher davon ausgegangen wird, einen gut bezahlten und hoch qualifizierten Arbeitsplatz zu finden, sowie die Klage, derzufolge Eltern ihren Kindern vermitteln, sich nicht zur Genüge anzustrengen. Diese Teilabschnitte sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass in einschlägigen Studien immer wieder auf die hohe Erwerbsorientierung und die gestiegene Rolle von Arbeit in den Zukunftsplänen von Jugendlichen hingewiesen wird.

Die Teilnehmer an jugendbezogenen Maßnahmen verfügen – nach Aussagen der Fachkräfte – oft über wenige Informationen darüber, welche Anschlussmöglichkeiten mit ihrem jeweiligen Schulabschluss zugänglich sind, und sie verfügen selten über konkrete Berufswünsche und -vorstellungen. Die Entscheidung für eine bestimmte Ausbildung werde oft pragmatisch getroffen, an kurzfristigen Zeithorizonten orientiert, sowie eher an den Ratschlägen der Eltern oder der Laufbahnentscheidung des besten Freundes / Freundin ausgerichtet. Dies sei besonders problematisch, da nicht jeder auf diejenigen Ressourcen zurückgreifen kann, welche bei einer solch wichtigen Entscheidung wichtig sind. In diesem Bereich lassen sich im Rahmen berufsvorbereitender Maßnahmen jedoch relativ leicht Verbesserungen erzielen, die im Gegensatz von zu erwartenden Kosten einer frühen Arbeitslosigkeit sehr gering sind.

In der Arbeit mit niedrig qualifizierten Jugendlichen wird oft geschildert, dass die Erfahrung von „respektvollem Umgang“ sowie von „Nützlichkeit“ und Anerkennung durch Erwachsene wichtig für die Jugendlichen ist. So fehle es, in den Augen eines Mitarbeiters, eben nicht an der Bereitschaft, der Ausdauer und Motivation eine Arbeit zu finden, sondern eher an kleineren Dingen wie „kulturellen Umgangsformen“, etwa dem angemessenen Verhalten bei Vorstellungsgesprächen oder dem Umgang bei Konflikten mit Arbeitgebern. Jugendliche ohne oder mit niedrigem Schulabschluss haben oft schon eine Reihe (meist negativer) Erfahrungen mit Institutionen gemacht. Dies bedinge auch in einigen Fällen die Abneigung gegen das Aufnehmen einer Sekundarschulbildung oder die Kontaktaufnahme mit bestimmten staatlichen Institutionen.

Von Seiten des Arbeitsamtes wird von Schwierigkeiten berichtet, kontinuierliche Vermittlungsprozesse von jungen Erwachsenen in Gang zu setzen. Als „Beratungskunden“, die keinerlei finanzielle Unterstützung erhalten, käme es hier oft vor, dass „Dossiers“ geschlossen würden, weil der Jugendliche / Junge Erwachsene nicht zu den vereinbarten, regelmäßigen Terminen erscheine, diese also regelrecht „untertauchten“. Auch scheinen hier die Angebote des Arbeitsamtes nur bedingt auf die Bedarfe der Nutzer zu passen, da sehr oft andere „Problematiken“ vorliegen würden, als die, die im Rahmen der Angebote des Arbeitsamtes bearbeitet werden. Ein besonderes Vermittlungshemmnis haben insbesondere Jugendliche mit unsicherem Aufenthaltsstatus. Obwohl diese oft schon recht lange in Luxemburg lebten und es selten an sprachlichen Kenntnissen mangle, sei es – durch den administrativen Aufwand, der mit dem Anfragen einer Arbeitslaubnis verbunden ist, sowie der langen Bearbeitungszeit der zuständigen Behörden – bei dieser Personengruppe besonders schwer, eine berufliche Eingliederung zu bewerkstelligen.

### **Ältere Arbeitnehmer**

Bei der Gruppe der älteren Arbeitnehmer wurde vor allem auf „gesellschaftliche Stigmata“ verwiesen, welche die Arbeitsmarktintegration verhindern. Das Bild von zu teuren, nicht mehr lernfähigen und schwer anpassungsfähigen Arbeitnehmern würde seitens der Arbeitgeber vorherrschen und schwer auf den betroffenen Personen lasten. Dabei stellt die Personengruppe der älteren Arbeitnehmer eine sehr heterogene Gruppe dar. Besonders schwer haben es jene, die in Zeiten hohen Wirtschaftswachstums auch ohne (höheren) schulischen Abschluss Zugang zum Arbeitsmarkt gefunden haben, und bei einer sich verschlechternden ökonomischen Lage oft als erste „auf der Straße sitzen“. Diese Personen weisen meistens lückenlose Erwerbsverläufe auf und werden von den Fachkräften als sehr stabil und zuverlässig beschrieben. Der Mangel an zertifizierten Qualifikationen stellt hier jedoch ein schier unüberwindliches Integrationshindernis dar. Dies gilt insbesondere für Arbeitnehmer aus den höher qualifizierten Bereichen des tertiären Sektors, in welchem die Qualifikationsanforderungen stark angestiegen sind. Zudem ist in der Personengruppe der über 45jährigen der Verlust der Arbeit meist mit einem hohen psychosozialen Leidensdruck verbunden, weil Erwerbsarbeit in dieser Generation sehr stark mit der Institution des Normallebenslaufs verbunden ist. Der Arbeitsplatzverlust wird hier besonders oft als sozialer Abstieg wahrgenommen. Eine oft beobachtete Bewältigungsstrategie besteht daher darin, den Arbeitsplatzverlust möglichst zu verstecken und Situationen zu vermeiden, in denen der Status als Arbeitssuchender oder RMG-Bezieher für andere Personen des nahen sozialen Umfeldes sichtbar wird. Von einem Mitarbeiter wird auf die Dilemma-Situation hingewiesen, in welcher sich einige ältere Arbeitnehmer befinden: je mehr Anstrengungen unternommen werden, eine Arbeit zu finden, umso mehr wird nach außen getragen, dass man arbeitslos ist. Dieses „Coming-out“ wird von einigen Mitarbeitern als ein recht schmerzhafter Prozess beschrieben. Dies erklärt auch den sozialen Rückzug mancher älterer Bezieher des Mindesteinkommens. Hier wird von einigen

Fachkräften berichtet, dass diese Personengruppe oft besonders stark darunter leidet, auf Transfereinkommen zurückgreifen zu müssen und auf institutionelle Hilfsangebote angewiesen zu sein.

### 3.4 Ansätze der beruflichen Eingliederung auf unterschiedlichen Ebenen

In diesem Abschnitt sollen nun diejenigen Bereiche der Gruppendiskussionen dargestellt werden, welche auf bestehende sowie noch nicht realisierte „Gute Praktiken“ hinweisen. Diese beziehen sich nicht nur auf die Interventionskonzepte und personenbezogenen Dienstleistungen, sondern auch auf weitergehende gesellschafts- und arbeitsmarktpolitische Themen. Die hier identifizierten Praxen schwanken zwischen ziemlich konkreten Beschreibungen von Konzepten bis hin zu vereinzelt Hinweisen auf Bereiche, die in den Augen der Gruppendiskussionsteilnehmer bisher nur ungenügend berücksichtigt worden sind. Die identifizierten „Praktiken“ werden zu den oben beschriebenen Problem-bereichen in Bezug gesetzt.

#### 3.4.1 Arbeitsmarkt

Eine bestehende Praxis, die „validation des acquis de l'expérience“ des nationalen Erziehungsministeriums wurde von einigen Gruppendiskussionsteilnehmern als wertvoll beschrieben. Die Zertifizierung von Berufserfahrung im Rahmen der Berufsbildung, also in Bezug auf staatlich anerkannte Qualifikationen, reagiert insbesondere auf einige der oben beschriebenen Arbeitsmarktbarrieren. Wie beschrieben sollte dies insbesondere der Personengruppe der älteren Arbeitnehmer zugute kommen, welche ohne/mit niedrigem Schulabschluss Zugang zum Arbeitsmarkt gefunden haben oder in einem Bereich gearbeitet haben, der nicht ihrer ursprünglichen Ausbildung entspricht. Wie von einigen Fachkräften beschrieben, besteht die Zugangshürde zum Arbeitsmarkt hier nicht im mangelnden Vorhandensein von Belastbarkeit, oder von Fähigkeiten und berufsspezifischen Kenntnissen, sondern beruht vor allem auf der Abwesenheit von Zertifikaten, die die schon vorhandenen Kenntnisse bescheinigen. Diese „gute Praxis“ entfaltet ihre Wirksamkeit durch die Verbesserung der Informationsbasis, die die Arbeitgeber zur Verfügung haben, um die Fähigkeiten eines Bewerbers einzuschätzen. Sie macht sozusagen das „Humankapital“ von Bewerbern sichtbar.

Einige der weiter oben beschriebenen Probleme sind auf den technologischen Wandel und die starke Tertiarisierung der luxemburgischen Wirtschaft zurückzuführen. Obwohl die aktuelle Wirtschaftspolitik eher auf den Ausbau von Hochtechnologie und stark wissensökonomischen Wirtschaftssektoren abzielt, sollte hier der Bereich des Handwerks nicht vernachlässigt werden. In den Gruppendiskussionen wurde oft darauf hingewiesen, dass der Bereich der handwerklichen Berufe an „Prestige“ verloren hat, sowohl in Bezug auf Berufswahlprozesse von Jugendlichen als auch in Bezug auf die generelle gesellschaftliche Anerkennung und den geringen sozialen Status des produzierenden und handwerklichen Sektors. Hier scheint die Aufwertung und Werbung für handwerkliche Berufe, auch im Bereich berufsorientierender Maßnahmen in der Schule und der intensiveren Förderung und Unterstützung dualer beruflicher Ausbildung ein sinnvolles Unterfangen zu sein.

#### 3.4.2 Betriebe und Schnittstelle Betriebe – Organisationen der beruflichen Eingliederung

Eine zentrale Schnittstelle liegt zwischen den Organisationen, Fachkräften und Mitarbeitern der beruflichen Eingliederung und den privatwirtschaftlichen Akteuren in den Betrieben. Hier finden sich eine Reihe wichtiger Ansatzpunkte für vielversprechende Praxen, und da von einer Reihe von Erfahrungen in diesem Bereich berichtet wurde, kann auch auf Fallstricke und Bedingungskontexte für das Gelingen dieser Praxis eingegangen werden.

In den Diskussionen wurde hier auf die Möglichkeit einer stärkeren Informations- und Sensibilisierungsarbeit bei privaten und öffentlichen Arbeitgebern hingewiesen, insbesondere in Bezug auf ältere Arbeitnehmer, wo – laut Teilnehmern – vor allem vorurteilsbedingte Barrieren seitens der Arbeitgeber vorherrschen sollen. Neben breiter angelegten Werbungs- und Informationskampagnen scheint hier auch die Notwendigkeit zu bestehen, die Arbeitgeber aktiver über die arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumente und Subventionen des Arbeitsamtes zu informieren, die vielen Arbeitgebern gar nicht bekannt seien.

Auch vor dem Hintergrund der weiter oben beschriebenen mangelnden Kenntnis und teilweise vorurteilsbehafteten Sichtweise auf die Akteure der beruflichen Eingliederung könnten die Erhöhung der Sichtbarkeit der Qualität der geleisteten Arbeit und ein gezieltes Marketing der eigenen Professionalität bei den Betrieben sinnvoll sein.

Aus den Erfahrungen der Fachkräfte funktionieren insbesondere solche Ansätze gut, welche auf kleinräumiger Ebene und auf der Ebene der persönlichen Kontakte mit Betrieben und Arbeitgebern ansetzen. Dies wurde auch in Bezug auf die Erfahrung gelesen, dass von Arbeitgebern gerne auf das Angebot zurückgegriffen wird, bei etwaigen Problemen und Vorkommnissen auf Anbieter der beruflichen Eingliederung zurückzukommen. Es ist jedoch vorauszusehen, dass diese Strategie vor allem bei klein- und mittelständischen Unternehmen funktioniert, da größere Unternehmen eine stärkere innere Differenziertheit vorweisen und wohl auch eine strengere Standardisierung von Bewerbungsverfahren vorherrscht. Vor dem Hintergrund des von Arbeitgebern geschilderten Mangels an Kenntnissen und Fähigkeiten

in Bezug auf die Arbeitsplatzintegration „vulnerabler“ Gruppen scheint dies eine vielversprechende Vorgehensweise. Der Begriff der „casques bleus du marché de travail“ (FG6:607), für die Akteure der beruflichen Eingliederung, welcher in der Diskussion mit Personalverantwortlichen auftrat, scheint diese Rolle gut zu beschreiben.

*« Le casque bleu, il ramène le calme, il ramène le calme, donc au lieu d'amplifier, parce que... qu'est-ce qui se passe quand il y a une petite situation de crise c'est l'amplification, c'est de là que vient le problème, parce qu'on amplifie le problème, parce que ce n'est pas vraiment un problème, c'est juste une amplification. Donc de revenir, de relativiser, de remettre les choses à leur place, je crois, il faut... les gens ont besoin de plus en plus de communication parce qu'avec ce qui se passe pour l'instant dans le monde les gens sont perdus, hein, on le sent, on ne sait pas est-ce que je dois prendre... Là, donc, le calme, on a besoin de calme pour avancer, on a besoin de relativiser. » (FG6: 595-604)*

Seitens der Betriebe wird auf Erfahrungen mit der Aufnahme von Schülern und auf die Zusammenarbeit von Schullehrern auch innerhalb des Betriebes, etwa im Rahmen von Kurzzeitpraktika hingewiesen, welche von den Diskussions-Teilnehmern in Analogie zu den Aufgabenfeldern der beruflichen Eingliederung gelesen wird. Dies könnte, so ein Personalverantwortlicher einen möglichen Weg aufzeigen, wie diese Zusammenarbeit gestaltet werden könnte. Hier wurde jedoch auch darauf hingewiesen, dass eine Koordination der Akteure der beruflichen Eingliederung in Bezug auf ihre Anstrengungen der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern sinnvoll sei, da eine Vielzahl mit ähnlichen Populationen arbeitet.

*« Moi, je ferais l'analogie par rapport à cette notion de casque bleu, qui parle bien, il faut quand même l'analogie avec... dans l'entreprise nous prenons énormément de stagiaires dans le cadre de leurs études, qu'elles soient courtes ou longues, qu'elles soient en cours ou fin, nous prenons des stagiaires et on s'aperçoit que finalement ils sont dans notre entreprise avec nous, on les corrige, on les, on les coach, on leur apprend une forme de savoir-être professionnel eh bien nous avons des taux, des taux de réussite après, ils trouvent un emploi de manière très, très aisée. Donc on a des stagiaires qui font... mais là, ils ne sont pas forcément dans le cadre d'une insertion sociale, mais je ferai une analogie, c'est-à-dire leurs professeurs viennent nous voir, et ils sont notés, on a une liste de leurs compétences, de leur savoir-être on voit où y aller en amélioration, donc une espèce de... enfin un suivi qui est fait et on s'aperçoit que ces jeunes qui sont encore très jeunes 18 ans, 19 ans, 20 ans qui arrivent dans le monde de l'entreprise ça leur est complètement étranger et au bout de quelques temps, au bout de quelques mois, leur employabilité est améliorée. Je pense que ce genre de système s'il était dispensé par les organismes sociaux eh, véritablement, ça pourrait être une piste en tout cas. » (FG6: 627-645)*

Eine bestehende Praxis, welche insbesondere im Bereich der Arbeitnehmer mit Behinderung gut funktioniert, ist das Konzept der „Equipes encadrées“. Hier wird eine Gruppe von Arbeitnehmern von einem Unternehmen oder einer kommunalen bzw. staatlichen Administration übernommen, während der Anbieter der beruflichen Eingliederung bzw. der geschützten Werkstatt die Betreuung der Personen auf dem Arbeitsplatz gewährleistet. So werden diese während ihrer Arbeit durch einen Erzieher betreut, der durch die Institution der beruflichen Eingliederung finanziert wird, während die Arbeitnehmer vom Betrieb bezahlt werden.

Von Vertretern von Qualifizierungs- und Weiterbildungsinstitutionen wurde auf einige Erfahrungen hingewiesen, die eine besonders sinnvolle und effektive Ausrichtung von Weiterbildungen nahelegen. So hat die Erfahrung des Centre National de Formation Professionnelle Continue gezeigt, dass die Qualifizierung von Arbeitnehmern insbesondere dann effektiv ist, wenn – ausgehend von der Initiative des Arbeitsamtes oder der Arbeitgeber – mit Blick auf den konkreten zeitnahen Arbeitskraftbedarf der Arbeitnehmer aus- und weitergebildet wird (« Mésure spécifiques »). Da die Teilnehmer an solchen Weiterbildungen vor Beginn ihrer Weiterbildung meist den Auswahlprozess des Arbeitgebers durchlaufen haben oder zumindest bei Beginn der Weiterbildung die Aussicht auf einen Arbeitsvertrag besteht, wirkt sich das sowohl positiv auf die Motivation und Ausdauer der Teilnehmer, als auch auf die Integrationsrate solcher Maßnahmen aus.

Im Bereich der qualifizierenden Maßnahmen wurde zudem darauf hingewiesen, dass es sinnvoll sein könnte, Ausbildungsgänge zu etablieren, die neuen Berufsprofilen entsprechen und so aktiv auf die Nachfrage von Betrieben reagieren. So scheint es für bestimmte Berufe, für welche im Ausland sehr wohl Ausbildungen bestehen, bisher keine Entsprechung im luxemburgischen Berufsbildungssystem, etwa im Rahmen einer (voll)qualifizierenden Ausbildung, zu bestehen. Diese Maßnahmen gehen insofern über die oben genannten „Mesures spécifiques“ hinaus, als dass hier auch die Schaffung offizieller Berufsausbildungen angesprochen ist. In genannten Fallbeispielen wurde etwa darauf hingewiesen, dass die Ausbildung zum „Assistant de pharmacie“ anfangs im Rahmen einer Mesure spécifique angeboten, jedoch durch die Zusammenarbeit mit der Berufsvereinigung der Apotheker, zu einer Ausbildung ausgebaut werden konnte.

### 3.4.3 Steuerung und Koordination der Hilfeleistungen

Ein zentraler, in den meisten Gruppendiskussionen ausführlich besprochener Aspekt ist der Bedarf an der Koordination, der Kooperation und des Informationsaustauschs auf institutionenübergreifender Ebene. Auf der Ebene des individuellen Nutzers würde dies etwa in der Etablierung eines institutionell übergreifenden Fallmanagements zwecks Koordinierung und Abstimmung der Hilfen verschiedener Institutionen und Hilfsangebote sowie Bereitstellen individueller und passgenauer Hilfen bestehen. Die Unübersichtlichkeit des Feldes der Hilfsangebote im qualifikatorischen, sozialen und pädagogischen Bereich kann von Nutzern und Arbeitssuchenden nur schwer überblickt werden. Mit Blick auf eine effektive Zuweisung und Begleitung von Arbeitssuchenden wurde hier oft der Bedarf an der Steuerung durch eine individuelle Fallbegleitung – idealerweise mit einem persönlichen Ansprechpartner pro Person – geäußert. Dies würde jedoch auch eine stärkere Abstimmung über die Kriterien und den „Assessmentprozess“, welcher zur Zuweisung zu einer bestimmten Maßnahme führt, benötigen. Der Hinweis auf ein Institutionen übergreifendes Fallmanagement scheint auch vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Arbeitsamt-Nutzer angebracht, da hier besonders oft davon berichtet wurde, dass die Teilnahme und die Information über bestehende Angebote nicht über die Fallbearbeiter, sondern vielmehr durch andere Personen (Freunde, Bekannte...) zustande kommt.

Hierbei könnte auf Erfahrungen des „Fallmanagements“, wie es etwa in deutschen Arbeitsvermittlungszentren eingesetzt wird, zurückgegriffen werden. Es stellt sich die Frage, ob diese Aufgabe nicht am sinnvollsten vom Arbeitsamt übernommen werden könnte, wenn auch die aktuelle Ressourcenausstattung dafür kaum ausreichen dürfte. Zudem bedarf es für solche koordinativen Aufgaben meist besonders ausgebildeter Fallbearbeiter, welche neben den notwendigen beraterischen Fähigkeiten eine gute Kenntnis sowohl der Maßnahmenlandschaft als auch des Arbeitsmarktes haben.

Die Bereitstellung von Informationen, auch in Bezug auf Weiterbildungsangebote über die verschiedenen Angebote seitens des Arbeitsamtes, wäre aus Sicht der Nutzer sehr sinnvoll. Wie weiter oben beschrieben, scheinen die Nutzer die Informationen über mögliche Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten entweder durch große eigene Rechercheanstrengungen und eigene Kenntnisse der verschiedenen Anbieter und Organisationen oder eben in eher zufälliger Weise über informelle Kanäle zu erhalten. Das Bereitstellen und Sammeln aller möglichen Weiterbildungs-, Qualifizierungs- und Eingliederungsmaßnahmen in einer zentralen Datenbank resp. an einer zentralen Zugangsstelle sowie die proaktive Information über mögliche Maßnahmen könnte dabei zentral für die Sicherung der „Zugänglichkeit“ von Angeboten auch durch unterschiedliche Nutzergruppen sein.

Aus den Gruppendiskussionen mit den Nutzern geht hervor, dass die hohe Eigenaktivität, die die meisten Nutzer bei der Arbeitssuche an den Tag legen, durch eine solche Vorgehensweise eher unterstützt und gefördert werden könnte als dies in der aktuellen Praxis der Fall ist, wo es – aus der Sicht der Nutzer – eher um das Erfüllen bestimmter sozialadministrativer Erfordernisse geht als um ihre individuelle Situation.

Der hohe Stellenwert, der der interinstitutionellen Zusammenarbeit und Koordination durch die Fachkräfte zugesprochen wird, findet sich auch auf anderen Ebenen: So werden insbesondere im Bereich der Jugendarbeitslosigkeit, welche thematisch im Politikfeld zwischen Arbeitsmarkt, Bildungs- und Sozialpolitik angesiedelt ist, Kooperationen angestrebt. Hier bestehen Erfahrungen der Zusammenarbeit mehrerer Dienste und Ministerien, etwa in Bezug auf die Bildung eines Berufsinformationsportals. Diese Ansätze sind, insbesondere in Bezug auf transversale Themen, auszubauen.

### 3.4.4 Das Arbeitsamt als zentrale Anlaufstelle?

In Bezug auf die Arbeitsverwaltung lassen sich einige recht konkrete Verbesserungsvorschläge und „gute Praktiken“ herauskristalisieren, die auch darauf hinweisen, dass rezente Reformbestrebungen bereits in die richtige Richtung weisen. So wurde sowohl seitens der Nutzer als auch seitens der Fachkräfte des Arbeitsamtes darauf hingewiesen, dass die Qualifikationen und arbeitsmarktbezogenen Kenntnisse der Fallbearbeiter selten den Erfordernissen der recht komplexen Aufgabenstellungen entsprechen. Insbesondere in Bezug auf die oft wiederkehrende Klage über „Fehlplatzierungen“ der Arbeitssuchenden durch die Mitarbeiter sowie der Klage des Arbeitsamtes über die mangelnde Informationslage zu den spezifischen Qualifikationserfordernissen der ausgeschriebenen Stellen scheint hier ein dringender Bedarf vorzuliegen. Hier könnte es zudem auch sinnvoll sein, bei der Rekrutierung von Fallbearbeitungspersonal auf erfahrene Personen aus dem Privatsektor oder in Bezug auf Betreuungskunden auf pädagogisch und beraterisch ausgebildete Personen zurückzugreifen.

Von den Nutzern des Arbeitsamtes wurden zudem recht konkrete Vorschläge für die Verbesserung der Vermittlungspraxis gegeben. So wünschten die Nutzer mehr Rückmeldung durch die „placeurs“ in der Begleitung allgemein und insbesondere im Falle der Vermittlung eines Vorstellungsgespräches bei einem Arbeitgeber. Da im Arbeitsamt die Vermittlung in Arbeit über sogenannte „Convocations“ funktioniert und der Arbeitgeber dem Arbeitsamt eine Rückmeldung über das Bewerbungsgespräch und den Bewerber zukommen lässt, sollten diese Daten den Arbeitssuchenden zugänglich gemacht werden.

Sowohl von den Nutzern als auch einem Mitarbeiter des Arbeitsamtes wurde darauf hingewiesen, dass der Informationsfluss, insbesondere in Bezug auf die qualifikations- und arbeitsplatzspezifischen Anforderungen einer ausgeschriebenen Arbeitsstelle zwecks Gewährleistung der Passung zwischen Stelle und Bewerber sowie Vermeidung von unnötigem Zeitaufwand verbessert werden könnte. Dies könnte sowohl über detailliertere Stellenbeschreibungen als auch eine stärkere Präsenz von Mitarbeitern des Arbeitsamtes bei Arbeitgebern wie auch eine bessere Kenntnis der Fähigkeiten und Kompetenzen der Bewerber geleistet werden.

### 3.4.5 Einrichtungen der beruflichen Eingliederung

Auch auf einer konzeptionellen Ebene, etwa in Bezug auf die konkrete Ausgestaltung von Angeboten der beruflichen Eingliederung, können einige Hinweise für vielversprechende Ansätze herauskristallisiert werden. So wurde von den meisten Fachkräften aus Beschäftigungsmaßnahmen darauf hingewiesen, dass diese in Bezug auf das Kriterium der Arbeitsmarktintegration insbesondere dann effektiv sind, wenn sie unter möglichst arbeitsmarktnahen Bedingungen durchgeführt werden. Hierbei wurde jedoch weniger auf qualifikatorische Aspekte von Maßnahmen eingegangen, sondern eher auf das „Erlernen“ von Sekundärtugenden (etwa Pünktlichkeit, Kommunikation mit Vorgesetzten bis hin zu äußerem Auftreten), welche den Teilnehmern vermittelt werden sollten, und folglich auch als Hauptvermittlungshindernis angesehen werden.

Wie schon weiter oben beschrieben, bewegt sich die Konzeptionierung der Maßnahmen hier in einem Spannungsfeld zwischen möglichst naher Orientierung am ersten Arbeitsmarkt und dem teilweise auch „rehabilitativem“ Charakter von Beschäftigungsmaßnahmen. In „realistischen“ arbeitsmarktnahen Settings durchgeführte Maßnahmen sind effektiver in Bezug auf die Arbeitsmarktintegration, bergen aber auch das Risiko einer Exklusion (und einer Selektion seitens der Anbieter) derjenigen Teilnehmer, die aus ebenjenen Gründen, aus denen sie nicht auf dem Arbeitsmarkt bestehen können, auch aus den Maßnahmen ausscheiden. Dieser Aspekt scheint also wiederum auf die Ebene der Steuerung hinzuweisen. Zudem scheint es fraglich, ob eine Orientierung an der Integration in den ersten Arbeitsmarkt für alle Populationen angebracht erscheint, und nicht vielmehr auch das Anrecht auf das Erfüllen einer gesellschaftlich relevanten Tätigkeit jenseits der marktformigen Erbringungsform ein sinnvolles Ziel einer Maßnahme darstellen könnte.

In Bezug auf Schulabbrüche, ein relevanter Faktor für spätere Jugendarbeitslosigkeit, ist die Implementierung von Früherkennungsmechanismen und einer möglichst präventiven Herangehensweise ein sinnvoller Ansatzpunkt. Dies sollte jedoch nicht nur auf der Ebene der institutionellen Dispositive, welche Schulabbrecher begleiten, diskutiert werden, sondern auch in Zusammenhang mit dem dreigliedrigen Schulsystem, welches systematisch einen „Ausschluss“ an „nicht“ bis „schlecht“ qualifizierten Schülern zu produzieren scheint. Denkbar wäre, analog zu Konzepten der Berufsorientierung in anderen Ländern, in Zusammenarbeit mit den Berufsinformationszentren und dem Arbeitsamt alle jene Schüler anzuschreiben oder auszusuchen, die nach der Schule keine Anschlusslösung gefunden haben. Hinweise auf mögliche Inspirationen finden sich unter anderem unter den Begriffen des „lokalen Übergangsmanagements“ (DJI, 2008) in Deutschland oder dem „Case-management Berufsbildung“ in der Schweiz (BBT, 2008). Insbesondere die Schüler aus den unteren Schulformen (etwa „modulaire“), welche faktisch als „Unqualifizierte“ auf den Arbeitsmarkt kommen, scheinen hier einen besonderen Unterstützungsbedarf aufzuweisen. In diesem Bereich bestehen auch in Luxemburg einige Ansätze, welche man als „gute Praxis“ bezeichnen kann. So wird seitens eines Dienstes versucht, für Schulabgänger mit Schwierigkeiten beim Finden einer Anschlusslösung eine systematische Begleitung durch individuelle Ansprechpartner, sogenannte „Übergangsbegleiter“ einzusetzen. Diese stellen neben den Beratungs- und Informationsangeboten auch ganz konkrete Hilfestellungen beim Finden einer Ausbildungs- oder Arbeitsstelle durch Kontakte mit Arbeitgebern zur Verfügung. Zudem wird im Rahmen der lokalen Jugenddienste auch mit Ansätzen reagiert, welche in besonderer Weise auf die Problematik der frühzeitigen Schulabbrüche eingehen. So werden auf lokaler Ebene frühzeitige Schulabbrecher kontaktiert und im Rahmen gruppenbezogener Arbeit betreut. Dieser Ansatz könnte in Bezug auf sogenannte Risikogruppen ein sinnvolles Vorgehen darstellen.

Seitens der Fachkräfte wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass die nachhaltige Arbeitsmarktintegration nur möglich sei, wenn vorrangig angestrebt werde, Schul- und Ausbildungsabbrecher zurück in Schule oder auf eine qualifizierende Ausbildung hin zu orientieren. Dies ist angesichts des höheren Arbeitslosigkeitsrisikos von Ausbildungslosen und auch vor dem Hintergrund des Benchmarks der europäischen Beschäftigungsrichtlinien (2005/2008), demzufolge die Zahl der Schulabgänger zwischen 16-24 ohne höhere Sekundarbildung bis 2010 auf unter 10% (2007 betrug diese Zahl in Luxemburg 15%) gesenkt werden soll, eine sinnvolle Zielorientierung. Dies sollte folglich auch bei jenen jungen Erwachsenen verfolgt werden, welche sich zwecks Arbeitsvermittlung oder Transferbezügen an das Arbeitsamt wenden. Ansätze hierzu ließen sich etwa aus der U25 Strategie der deutschen Bundesagentur für Arbeit ziehen (Bundesagentur, 2004).

Auch im Bereich der berufsorientierenden Maßnahmen, welche schon in den Schulen ansetzen, scheint ein Bedarf vorzuliegen. In Bezug auf die weiter oben beschriebenen Problemstellungen – und hier insbesondere auf die mangelnde Informationsbasis über mögliche Anschlusslösungen nach obligatorischer und weiterführender Schule, die mangelnden Kenntnisse über die verschiedenen Berufe insbesondere im handwerklichen Sektor und den unrealistischen Vorstellungen über die „Arbeitswirklichkeit“ – scheinen diese Angebote besonders angebracht. Hier finden sich auch innovative

Ansätze, die diesbezüglich ausgebaut werden könnten. Im Rahmen der Gruppendiskussionen mit den Fachkräften ist neben der Bereitstellung von Informationen auch die Vorbereitung auf die Zeit nach der Schule etwa durch „Bewer-  
bungstraining“ als Schulfach in der Abschlussklasse oder verpflichtende Praktika als Idee aufgekommen.

In den letzten Jahren scheinen insbesondere solche Ansätze im Bereich der beruflichen Wiedereingliederung verstärkt Anklang zu finden, welche nicht so sehr auf direkte Qualifizierung und Weiterbildung abzielen, sondern vielmehr die Person des Arbeitssuchenden, seine Einstellungen, Haltungen und Dispositionen in den Mittelpunkt stellen. So werden vermehrt Kompetenzbilanzierungsmaßnahmen, Job-Coaching und Bewerbungstrainings angeboten. Diese Angebote sind einerseits ein Anzeichen für die Professionalisierung des Bereiches der beruflichen Eingliederung, andererseits angesichts eines komplexer werdenden Arbeitsmarktes ein Anzeichen für den stärkeren Orientierungsbedarf der Nutzer sowohl in arbeitsmarkttechnischer Sicht als auch im Bereich der lebensplanerischen Neuorientierung. Diese Angebote werden von Nutzern weitgehend als nützlich und wertvoll empfunden, insbesondere in den Fällen, in welchen es ein Bedarf an spezifischem Know-how in Bezug auf Bewerbungsstrategien, auf die Gestaltung von Unterlagen und auf das Verhalten in Vorstellungsgesprächen mangelt. Oft wurde diese Art von Angeboten als „ermächtigend“ erfahren, da hier konkretes praktisches Wissen mit Blick auf Bewerbungen erfahren wurde. Vielfach scheinen die Hürden auf der Ebene des Zugangs zu einem Vorstellungsgespräch so hoch zu sein, dass Angebote, welche auf dieser Ebene ansetzen, eine sinnvolle und notwendige Hilfestellung bieten. Auch auf der psychologischen Ebene scheint ein Teil dieser Angebote sinnvoll zu sein, da der Arbeitsplatzverlust und eine berufliche Neuorientierung oft mit erheblichem sozialem Leiden einhergeht (und insbesondere bei älteren Arbeitnehmern mit einem längeren Konsolidierungsprozess einhergeht). Hier gilt es laut einer Teilnehmerin „Worte für die Situation zu finden“ und sich mit der Situation der Arbeitslosigkeit und damit verbundenem Statusverlust auseinander zu setzen. Es ist in vielen Erzählungen zum Ausdruck gekommen, dass einer aktiven Arbeitsmarktannäherung oftmals ein längerer „Trauerprozess“ vorhergeht, deren verlaufskurvenähnliches Muster durch Gruppenangebote unterstützt werden kann, indem Arbeitslosigkeit nicht als individuelles Defizit, sondern als teilweise kollektives Schicksal betrachtet werden kann. An einem solchen Prozess kann dann auch ein langsames „Anfreunden“ mit bereitgestellten Optionen stattfinden.

#### 4. Diskussion

Die Aussagen der Teilnehmer an den Gruppendiskussionen zeigen auf, dass sich die Situation am Arbeitsmarkt in den letzten Jahren zunehmend verschlechtert hat, was im Übrigen auch durch die von uns dargestellten Eckdaten bzgl. der Entwicklung der Arbeitslosenraten und der Einschreibungen beim Arbeitsamt (siehe Kapitel I) untermauert wird. Dass Arbeit jedoch einen zentralen Wert in unserer Gesellschaft darstellt, das zeigt nicht zuletzt die Diskussion mit den Betroffenen. So wird Arbeit unabhängig von der spezifischen Lebenslage als Grundlage für eine angemessene Lebensführung angesehen. Dabei bestehen sehr konkrete Vorstellungen darüber, was eine „gute“ Arbeit ist. So sollte Arbeit (Bezahlung, Zeitaufwand usw.) u. a. in einem „ausgeglichene“ Verhältnis zu dem getätigten „Investment“ (Bildung usw.) stehen. In diesem Sinne stellt eine Anstellung auf dem ordentlichen Arbeitsmarkt für die Betroffenen die Hauptalternative dar.

*U.1: Oui, mais c'est seulement pour deux ans, et pas (...). Après deux ans, vous êtes de nouveau au chômage et au... U.4: Ah, c'est ce que tu fais toi, c'est ce que tu fais toi hm? U. 1: Non. U. 4: Ca c'est aussi un deuxième marché. U.1: Oui, c'est aussi la même chose comme CIGL, c'est aussi euh, c'est aussi pendant deux ans, bon, on est tranquille pendant deux ans, mais après il faut recommencer, (...) U.1: ... les mesures ATI, etc. U.1: Oui si on trouve, si on ne retrouve pas, alors on doit redemander le chômage, bon, on a droit au chômage, mais après, le chômage c'est pendant un an je crois, et après on doit recommencer quand même à faire des papiers pour le RMG. C'est pour ça, bon, moi je suis en train de chercher un autre emploi que je veux, un contrat, un CDI, parce que (...), disons, j'ai pas de la chance pour rester, pour avoir un contrat fixe, parce que ça fait maintenant 2 ans que je suis là comme ATI et je veux aussi m'en sortir du ATI, parce que, avec ATI on n'arrive pas loin. (FG5: 209-225)*

*U.1: ... Parce que moi, j'ai quand même des projets en tête, et ... A.1: On n'arrive pas loin dans quel sens avec un ATI? U.1: ... Ben, on ne peut pas faire un prêt à la banque avec un ATI, parce que j'avais une fois demandé et la personne de la banque elle m'a dit: oui, il faut demander au fonds, et moi j'ai téléphoné au fonds national, où on reçoit le ATI, et puis eux ils ont dit: non, ça c'est l'argent que vous recevez, c'est simplement pour pouvoir vivre pendant le mois. (FG5: 228-234)*

Dass sich diese Vorstellungen jedoch nicht immer in die Realität umsetzen lassen, zeigt auch die Diskussion um mögliche Eingliederungsbarrieren, die sich auf unterschiedliche Systemebenen (Makro-, Meso- sowie Mikroebene) beziehen, auf. Bei der beruflichen Eingliederung handelt es sich dementsprechend, um eine komplexe und vielschichtige Problematik, der mit allzu einseitigen Schuldzusprüchen an die eine oder andere Adresse – Arbeitsmarkt, Betriebe, Arbeitsamt usw. – nicht beizukommen ist.

Eine zentrale Funktion im System kommt – oder besser gesagt – sollte dem Arbeitsamt zukommen. Die Herausforderung wird wohl oder übel darin bestehen, den „Hebel“ umzulegen und von einer sozialverwalterischen Haltung, die sich noch in eine Logik der Administration marginaler Armut (Paugam, 2005) einschreibt, auf eine proaktivere Handlungsorientierung umzusteigen und damit verbunden die Rolle einer zentralen Anlaufstelle für die Nutzer, Betriebe und die

sozialen Einrichtungen der beruflichen Eingliederung zu spielen. Aus den Gruppendiskussionen lassen sich einerseits hohe Erwartungen an das Arbeitsamt, andererseits aber auch der Wille, neue Wege zu beschreiten und wesentliche „Probleme“ anzugehen, herauslesen.

Was die Betriebe anbelangt, so hat sich anhand der Gruppendiskussionen nochmals deutlich herausgestellt, in welchem Spannungsfeld zwischen Bestehen auf dem Wirtschaftsmarkt und gesellschaftlicher bzw. sozialer Verantwortung sich diese bewegen. In Bezug auf die berufliche Eingliederung von benachteiligten Personen auf den ordentlichen Arbeitsmarkt besteht die zentrale Herausforderung u. a. darin, die Betriebe mehr als in der Vergangenheit dazu zu befähigen bzw. zu „aktivieren“, diese auch zu integrieren. An dieser Stelle könnte den Einrichtungen der beruflichen Eingliederung eine neue Rolle zukommen, die des „casque bleu“. Die Gesetzgebung aus dem Jahr 2009 über die Wiederherstellung der Vollbeschäftigung schafft auf jeden Fall die notwendigen Rahmenbedingungen hierzu.

Das in Bezug auf die Betriebe beschriebene Spannungsfeld wirkt sich auch auf die Einrichtungen der beruflichen Eingliederung aus, und stellt eine Erklärung dafür dar, dass Arbeitnehmer bzw. Klienten / Nutzer „assortiert“ bzw. als „zu schwach“ etikettiert werden. Im ersteren Fall (Betriebe) handelt es sich um ein Herausfallen aus dem ordentlichen Arbeitsmarkt, im zweiten Fall um ein Herausfallen aus den Maßnahmen, was zwangsläufig zur Einführung immer weiterer „intensiverer“ Maßnahmen führt – wenn man den Gedanken bis zu Ende spinnt<sup>28</sup>. Folgender Auszug aus einer der Gruppendiskussionen ist ein Beleg dafür, dass diese Tendenz auch in Luxemburg Einzug gehalten hat. Den Einrichtungen der beruflichen Eingliederung kann dabei jedoch nur bedingt ein Vorwurf gemacht werden, da es sich auch um ein systemimmanentes „Problem“ handelt.

*„well einfach opgefall ass datt mer nët Zäit genuch haaten am traditionnelle [Institutionsnumm] fir d'Läit méi intensif kennen ze léieren, an dofir hun mir daat elo e bëssen ëmgeännert, a mer maachen Formation zwee Méint éier d'Läit Méiglechkeet hun an ee vun de Projeen vum [Institutionsnumm] oder an irgend eng aner Struktur ze kommen. Mir encadréieren an éischer Phase Chômeurs indemnisés, Léit déi den RMG hun, an awer och Léit déi keen Revenu hun, mee si mussen alleguer obligatoresch am Aarbeschtsamt ageschriwwen sin. A mier decken Sozialformatiounen of, technesch, mer maachen Bilans de Compétenzen, mer maachen ganz intensiven individuelle Suivi.“ (FG1: 97-107)*

Kommen wir aber noch einmal zu den Betroffenen / Nutzern / Klienten zurück. Die Beschreibungen der Fachkräfte lassen auf einen fundamentalen Wandel der Nutzerpopulationen der Einrichtungen der beruflichen Eingliederung schließen. So scheint in den letzten Jahren tatsächlich eine verstärkte Prekarisierung der Lebenslagen der Nutzer stattgefunden zu haben, welche auf die zwar noch immer starke, aber schwindende Integrationskraft des luxemburgischen Arbeitsmarktes schließen lässt. Auch das Ausmaß, in denen gesellschaftliche Gruppen von Arbeitslosigkeit betroffen sind, welche bisher weitestgehend davon verschont worden sind, lässt nicht nur auf ein quantitatives Anwachsen, sondern auch auf ein qualitativ verändertes Umgehen mit der „Sozialen Frage“ schließen (Castel, 2003; Paugam, 2005).

So finden sich in den Angeboten der beruflichen Wiedereingliederung, in den Wartesälen des Arbeitsamtes nun nicht mehr nur jene Personen, die durch einen Schicksalsschlag, wegen Problemen in anderen Lebensbereichen oder wegen ohnehin schwieriger Lebensbedingungen arbeitslos werden. Die „neue“ Generation an Arbeitslosen besteht vermehrt auch aus Personen, welche über Jahre hinweg recht stabile Erwerbskarrieren aufweisen und durch ihre stark an Erwerbsarbeit verhafteten Lebensentwürfe den Verlust des Arbeitsplatzes als besonders existenzbedrohend wahrnehmen. Diese Gruppe der 45plus ist auch generationell gesehen jene, welche in den Zeiten prosperierenden Wachstums meist sehr einfach und ohne höhere Schulausbildung Zugang zu lebenslangen Anstellungsverhältnissen in meist recht angesehenen Arbeitsbereichen gefunden hat. Das Aufeinandertreffen dieser „neuen“ Arbeitslosen, quasi die Inkorporierung des klassischen Arbeitnehmers des „fordistischen“ Zeitalters mit dem neuen flexibilisierten Arbeitsmarktregime kann getrost als „Kulturschock“ beschrieben werden.

Zusammenfassend könnte man sagen: die habituellen Anforderungen der neuen Arbeitswelt stehen in starkem Kontrast zu den generational und lebensweltlich verankerten Ordnungs- und Lebensvorstellungen. Die in diesen Lebensentwürfen verankerte normalbiographische Stabilität führt auch dazu, dass diese Veränderungen oft als recht bedrohlich erfahren werden, wie etwa in Hinblick auf die psychosozialen Folgen des Arbeitsplatzverlustes der über 45-jährigen.

Wie ist nun insgesamt mit den Vorschlägen „guter Praxis“, welche von relativ konkreten Handlungsvorschlägen über Beschreibungen von Wirkmechanismen bis hin zum Benennen von breiteren gesellschaftspolitischen Handlungsfeldern reichen, umzugehen? Wir verstehen „gute Praxis“ nicht im Sinne von kochrezeptähnlichen Konzeptbeschreibungen oder Interventionsmanualen. Vielmehr hat sich auch in den Diskussionen herausgestellt, dass die Programmatiken, Konzepte und Interventionsformen höchst kontextsensibel sind.

---

<sup>28</sup> Das erinnert ein Stück weit an den Ausdruck von Watzlawick et al. „Plus ça change, plus c'est la même chose“ (1991, p. 19).

Das mit dem Begriff der „guten Praxis“ verbundene Versprechen, dass Interventionskonzepte, Maßnahmen oder Prozesse identifiziert werden können, die „funktionieren“ und auf andere Kontexte transferiert und importiert werden können, scheint unseres Erachtens auch problematisch. Wie aus der Diskussion um Qualität sozialer Dienstleistungen bekannt ist, implizieren Aussagen über die Güte eines Interventionskonzeptes immer auch Werturteile. Eine Bestimmung einer „Praxis“ als „gut“ oder sogar „exzellent“ kommt also nicht umhin die (gegenstandsunabhängigen) Kriterien zu benennen, welche eine „Praxis“ zu einer „guten Praxis“ machen. So kann die Güte der gleichen Intervention bei unterschiedlichen Maßstäben und Zielkriterien sehr unterschiedlich bewertet werden. Die erfolgreiche Arbeitsmarktintegration kann aus der Sicht der Nutzer alles andere als erfolgreich sein, wenn er dabei in anderen wichtigen Lebensbereichen Einbußen hinnehmen muss. Diese Kriterien sind aber letztlich „normative“ Kategorien, welche nicht durch noch so objektive und reliable Daten bestimmt werden können. Sie beruhen also auf individuellen oder kollektiven Vorstellungen, was „gut“ an einer Praxis ist. Nicht zuletzt stellt sich die Frage, wer diese Kriterien bestimmt.

Zudem scheint die Idee des „Importes“ einer „guten Praxis“ nicht so voraussetzungslos zu sein, wie in der anfänglichen Definition beschrieben. Erschöpft sich „gute Praxis“ in einer einfachen 1 zu 1 Übertragung, dann ist sie ohne weitere Analyse der Kontextbedingungen fast zwangsweise zum Scheitern verurteilt. Nimmt man nämlich die große Variabilität von Populationen, organisationalen Kontexten, Regionalspezifika von Arbeitsmärkten, die Beteiligung von privatwirtschaftlichen Akteuren, die Vielzahl an Bedingungen und kleinteiligen Prozessen, die eine Maßnahme zu einer erfolgreichen Maßnahme machen in den Blick, scheint der Transfer einer „guten Praxis“ recht voraussetzungsvoll.

Nicht zuletzt spielt auch die Klientengruppe für den Erfolg einer Maßnahme eine große Rolle. Eine Kompetenzbilanzierung scheint für einen 35-jährigen gut ausgebildeten Arbeitssuchenden eher unangebracht zu sein, während sie für einen älteren Arbeitnehmer ohne formellen Bildungsabschluss aber mit langjähriger Erfahrung bei der Leitung eines Kleinunternehmens sehr sinnvoll sein kann. Ob eine Praxis eine „gute Praxis“ ist, hängt also in hohem Maße vom Aspekt des „Passungsverhältnisses“ von Bedürfnissen eines spezifischen Nutzers und eines bestimmten Angebotes ab. Dass die Bedürfnisse des Nutzers nicht zwangsweise mit dem aktuellen Arbeitskräftebedarf des Arbeitsmarktes übereinstimmen, versteht sich von selbst. „Gute Praxis“ ist also in den meisten Fällen nicht nur „gut“, sondern wirkt auf verschiedenen Ebenen sehr unterschiedlich.

Nichtsdestotrotz wollen wir untenstehend nochmals versuchen, eine Reihe von Vorschlägen bzgl. möglicher „guter Praxis“ zu unterbreiten, insbesondere mit Blick darauf, was von den Einrichtungen der beruflichen Eingliederung mitgestaltet werden kann. Dabei scheinen uns die Koordination und Kooperation auf der Ebene der Dienste, der Nutzer und der Arbeitgeber von besonderer Bedeutung:

- Koordination auf der Ebene der Dienste: Koordination der verschiedenen Maßnahmen und Angebote, um den bestehenden Bedarf bestmöglich abzudecken und den Bedürfnissen der verschiedenen Populationen gerecht zu werden. Hier sollte möglichst verhindert werden, dass bestimmte Populationen aus den Maßnahmen herausfallen.
- Koordination auf der Ebene des Nutzers: Implementierung von individualisierten und personalisierten Beratungs- und Fallmanagementprozessen durch persönliche Ansprechpartner und Koordination der unterschiedlichen Hilfs- und Unterstützungsangebote auf Fallebene durch eine steuernde Institution.
- Kooperation mit Arbeitgebern auf kleinräumiger, lokaler Ebene: Hier sollte insbesondere auf professionelle Selbstdarstellung, den möglichen Dienstleistungscharakter der Einrichtungen der beruflichen Wiedereingliederung sowie die Information über arbeitsmarktpolitische Förderinstrumente geachtet werden.

Darüber hinaus scheint uns das Sicherstellen des Zugangs zu Maßnahmen durch besseren Informationsaustausch von Bedeutung. Dies bezieht sich vor allem auf die Verbesserung des Zugangs zu Ressourcen durch proaktive Information durch das Arbeitsamt über alle möglichen und infrage kommenden Qualifizierungstrainings und Ausbildungsmaßnahmen der verschiedenen Anbieter.

Mit Blick auf die Zielgruppe der Jugendlichen scheint uns insbesondere die Bereitstellung lebenslagenspezifischer Unterstützungsangebote für jugendliche Schulabgänger ohne Anschlusslösung bedeutsam, damit sind insbesondere folgende Aspekte gemeint:

- Verstärkung berufsorientierender Maßnahmen in Schulen und Abschlussklassen, um Berufswahlprozesse zu begleiten und zu betreuen.
- Frühzeitiges Erkennen von riskanten Übergängen und primär-präventives Angehen von Schulabgängern ohne Abschluss durch systematisches Monitoring und Bereitstellen passender Hilfsangebote, etwa im Rahmen integrierter Transitionspolitiken.
- Primäre Orientierung in die Ausbildung und Anstreben eines höheren Anteiles an Sekundarbildung von „unqualifizierten“ jungen Erwachsenen.
- Ressortübergreifende Interventionsstrategien in Bezug auf junge Erwachsene durch Kooperation zwischen Akteuren der Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik.

Auch für „ältere“ Arbeitslose lassen sich eine Reihe von lebenslagenspezifischer Unterstützungsangebote zurückbehalten:

- Systematische Hilfestellung bei der „validation des acquis de l'expérience“.
- Ausbau qualifizierender Angebote mit zertifizierendem Charakter für niedrig qualifizierte Arbeitssuchende.
- Ausbau „niederschwelliger“ Unterstützungsangebote wie dem Coaching, um Übergänge zu erleichtern.

Insbesondere bei den „älteren“ Arbeitslosen scheint es jedoch nötig auf einer breiteren Ebene anzusetzen, um bestehende Vorurteile in den Betrieben abzubauen.



2010  
European Year  
for Combating  
Poverty and  
Social Exclusion



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille et de l'Intégration



**V.**  
**REPRÉSENTATIONS, PRATIQUES  
ET ATOUTS/OBSTACLES  
DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE :  
RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE PAR  
QUESTIONNAIRE AUPRÈS DES  
RESPONSABLES DE SERVICE**

L'analyse de traces a permis de repérer les organismes d'insertion professionnelle et de décrire leurs activités. En outre, elle a débouché sur une proposition de typologie des organismes en fonction de l'année de création/âge, les publics cibles, les buts / missions attribués aux activités d'insertion et en cela le rapport entre insertion professionnelle et insertion sociale, la variété et le contenu des activités d'insertion offertes.

L'enquête par groupes de discussion auprès des principaux acteurs directement concernés par la problématique de l'insertion professionnelle (responsables de service, professionnels de première ligne, usagers et dirigeants d'entreprise/responsables RH) a notamment contribué à la mise en évidence d'un certain nombre de barrières – en particulier en relation avec les jeunes et les personnes âgées de 40 ou 45 ans et plus – et de propositions de « bonne pratique » à développer davantage dans le futur.

Ainsi, les deux phases précédentes ont apporté un nouvel éclairage sur certains aspects touchant à la problématique de l'insertion professionnelle. Par la suite, les résultats de la troisième phase de recherche, à savoir l'enquête par questionnaire auprès des responsables de service des organismes repérés, sont présentés.

## 1. Objectifs

L'objectif général de l'enquête par questionnaire est de quantifier certaines données obtenues de l'analyse de traces et des groupes de discussion et de vérifier la validité du classement des activités d'insertion en six catégories.

Les objectifs spécifiques de recherche sont les suivants :

- caractériser les organismes en fonction de leur statut juridique, leur mode de financement, leur effectif en personnel et leur réseau de coopération ;
- décrire la population accueillie par les organismes en termes d'âge, de sexe, de nationalité, d'éducation, de santé, de situation familiale ou de mobilité ;
- préciser la fréquence des différents types d'activités d'insertion mis en évidence lors de l'analyse des traces au niveau des organismes et du champ professionnel ;
- analyser les représentations des usagers et des pratiques de l'insertion professionnelle à un niveau institutionnel ;
- cerner les priorités de développement des organismes ;
- repérer les facteurs qui constituent dans la situation actuelle soit un atout, soit un obstacle à l'insertion professionnelle.

## 2. Méthodologie

La méthode choisie pour répondre aux objectifs énoncés est le questionnaire dans la mesure où il permet le plus facilement de recueillir des informations sur une plus large échelle – dans notre cas auprès de l'ensemble des organismes – et de tirer ainsi des conclusions généralisables (De Ketele & Roegiers, 1992).

### Population d'enquête

La population d'enquête est celle des responsables hiérarchiques supérieurs des organismes d'insertion professionnelle. En référence à la typologie des acteurs organisationnels proposée par Mintzberg (1982), les responsables hiérarchiques supérieurs<sup>29</sup> peuvent être définis comme les personnes qui appartiennent au sommet stratégique d'une organisation et qui sont chargés des responsabilités les plus larges.

Le choix d'adresser le questionnaire au sommet stratégique est directement lié aux objectifs qui concernent notamment l'analyse des représentations de l'usager et des stratégies et logiques d'action à un niveau institutionnel, c'est-à-dire celui de l'idéologie des organismes (Mintzberg, 1986). Le sommet stratégique fixe habituellement les buts généraux de l'organisation et par conséquent les stratégies et les priorités à suivre. Il centralise également les indicateurs collectifs relatifs à la clientèle. Par ailleurs, il assure l'affectation des hommes et des ressources aux diverses tâches, le commandement et l'autorisation des décisions importantes, la résolution des conflits, le traitement des exceptions et des problèmes qui remontent la ligne hiérarchique. Finalement, le sommet stratégique assure le relais entre l'organisation et son environnement. (Mintzberg, 1982).

---

<sup>29</sup> Dans la suite du texte, le terme de responsable de service sera utilisé pour désigner les responsables hiérarchiques supérieurs.

La population d'enquête est alors constituée par les responsables au niveau des sommets stratégiques des organismes dénombrés au chapitre III. Ainsi, les modalités d'envoi ont été les suivantes :

- Pour les organismes qui se composent de plusieurs départements ou services s'adressant à des personnes en situation d'exclusion par le travail, le questionnaire a été envoyé uniquement à la direction générale.
- Pour l'Administration de l'Emploi, la décision a toutefois été prise d'envoyer le questionnaire aux différents responsables de services (orientation professionnelle, placement etc.).

### Construction et structure du questionnaire

Le questionnaire comporte au total six volets. La construction des questions s'est directement basée sur les résultats des deux phases de recherche préalables. Ainsi, le volet des activités d'insertion reprend le système de catégorisation élaboré dans le cadre de l'analyse de traces. La même remarque vaut pour les volets relatifs aux représentations de l'insertion professionnelle et aux atouts/obstacles potentiels, où les items de réponse ont été créés à partir de l'analyse de contenu des groupes de discussion.

Afin de limiter le temps de réponse au questionnaire, celui-ci comprend uniquement des questions fermées ou semi-ouvertes avec la modalité de réponse « Autres (préciser) ». A la fin du questionnaire, les répondants ont encore la possibilité de donner un commentaire.

Le tableau V.1 donne une vue détaillée des variables prises en compte au niveau des six volets du questionnaire. Ci-dessous sont fournies quelques précisions supplémentaires concernant chaque volet :

- Le premier volet se rapporte à des questions d'identification organisationnelle.
- Au niveau du second volet, les responsables de service doivent répondre (oui/non) s'ils accueillent des personnes présentant la modalité indiquée (p. ex. usagers âgés en dessous de 18 ans) et fournir une indication chiffrée sous forme de pourcentage.
- Le volet se rapportant aux activités d'insertion a été complété par une catégorie comprenant des activités d'intervention indirecte<sup>30</sup> comme la documentation de l'évolution de la population accueillie ou l'organisation de formations continues.

Tableau V.1: Structure du questionnaire

Volets	Variables
1) Informations générales sur l'organisation/service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Année de création</li> <li>• Statut juridique</li> <li>• Organisation-mère</li> <li>• Mode de financement</li> <li>• Nombre d'usagers (2009)</li> <li>• Nombre de personnel (toutes catégories)</li> <li>• Nombre personnel (technique et psycho-socio-éducatif)</li> <li>• Organisations partenaires/réseau de coopération</li> </ul>
2) Composition de la population accueillie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Âge, sexe, nationalité</li> <li>• Situation familiale</li> <li>• Situation de logement</li> <li>• Statut d'aide (p. ex. demandeur d'emploi, bénéficiaire RMG etc.)</li> <li>• Situation de travail actuelle</li> <li>• Santé</li> <li>• Education</li> <li>• Situation langagière</li> <li>• Mobilité</li> </ul>

<sup>30</sup> Activités qui ne s'adressent pas de manière directe aux usagers, mais qui ont un impact sur la qualité des services prestés aux usagers.

3) Activités d'insertion professionnelle (directes et indirectes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités d'information, de conseil, de soutien, d'orientation, de coordination et d'évaluation en relation avec la gestion du parcours d'insertion professionnelle des usagers</li> <li>• Activités de développement des compétences personnelles des usagers en relation avec la gestion de la recherche d'emploi</li> <li>• Activités de développement des compétences sociales des usagers en relation avec la gestion de la situation d'emploi</li> <li>• Activités de formation de base</li> <li>• Activités de formation par la mise au travail (en atelier)</li> <li>• Activités de formation professionnelle qualifiante</li> <li>• Activités d'accompagnement, de formation et de travail en réseau avec des entreprises</li> <li>• Activités d'insertion sociale (ou autres)</li> </ul> <p>1 catégorie supplémentaire concernant des activités indirectes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de documentation, de recherche et d'assurance-qualité en relation avec l'insertion professionnelle des personnes accueillies</li> </ul>
4) Priorités de développement de l'organisation / service	Voir point 3)
5) Représentations sur l'insertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques de l'utilisateur, de sa situation et de ses besoins</li> <li>• Rapport entre insertion professionnelle et insertion sociale</li> <li>• Objectifs de l'insertion professionnelle</li> <li>• Stratégies et logiques d'insertion</li> <li>• Approche de l'utilisateur</li> </ul>
6) Atouts et obstacles à l'insertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudes/comportements/compétences des usagers</li> <li>• Attitudes et comportements des employeurs</li> <li>• Attitudes/qualification/compétences du personnel</li> <li>• Coopération et coordination interinstitutionnelle</li> <li>• Management de la qualité et des connaissances</li> <li>• Conditions environnementales (cadre légal et marché du travail)</li> </ul>

- Pour les priorités de développement (volet 4), la consigne consistait à préciser les 3 catégories prioritaires (sans indication d'ordre).
- Au niveau du volet se rapportant aux représentations, les répondants devaient se positionner par rapport à un ensemble de 20 items (appartenant aux 5 catégories indiquées dans le tableau V.1) à l'aide d'une échelle à 4 échelons : « Pas du tout d'accord », « Pas d'accord », « D'accord » et « Tout à fait d'accord ».
- Pour le dernier volet du questionnaire se rapportant aux atouts/obstacles potentiels à l'insertion professionnelle, un ensemble de 15 items (appartenant aux 6 catégories énumérées dans le tableau V.1) a été proposé aux répondants. À côté des 4 échelons « Un obstacle », « Plutôt un obstacle », « Plutôt un atout » et « Un atout », ils avaient la possibilité de répondre par « Ne sait pas ».

### Démarche de recueil

Comme mode de passation, on a opté pour une diffusion électronique sous format Word. Dans la mesure où on disposait de l'adresse courriel des responsables de service, ceci permettait une distribution directe et rapide du questionnaire et d'assurer plus facilement une assistance à distance au remplissage du questionnaire en cas de besoin. De ce fait, la réponse au questionnaire n'était pas anonyme. Les personnes répondantes ont d'ailleurs été priées d'indiquer en haut de la première page du questionnaire la dénomination exacte de leur organisation d'appartenance ainsi que leur nom et prénom. Le texte introductif du questionnaire précise à ce sujet : « Au début du questionnaire, nous vous demandons d'indiquer le nom de votre organisation / service d'appartenance ainsi que votre nom en tant que répondant-e. Cette information sera utilisée uniquement à des fins de suivi de la participation à l'enquête. Le dépouillement des réponses se fera dans le respect de la confidentialité la plus stricte. En dehors de l'information générale sur les services ayant participé à l'enquête, le rapport final ne comprendra pas de mention relative aux noms de services ou de personnes étant donné la nature collective du dépouillement des données. En tant que participant-e-s à l'enquête, une copie du rapport final vous parviendra dès sa finalisation. »

### Analyse des données

Les questionnaires ont été encodés dans SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) à l'aide d'une table de codification établie préalablement. Les volets ont été analysés à l'aide des moyens usuels de la statistique descriptive (tableaux et graphiques).

### 3. Résultats

Le tableau qui suit donne une vue d'ensemble des organismes qui ont participé à l'enquête. Le taux de réponse au questionnaire a été de 49 % (26/53).

#### Organisme

- Aarbechtshellef asbl
- Action locale pour Jeunes (ALJ)
- Administration Communale de Dudelange – Service local de l'emploi
- Administration de l'Emploi – Service d'orientation professionnelle
- ATP asbl – Service Job Coaching
- Caritas Accueil et Solidarité asbl
- Centre Jean-Baptiste Rock
- Centre National de Formation Professionnelle Continue Ettelbruck
- Co-labor s. c.
- Coopérations s. c.
- Centre Emmanuel – Aide aux toxicomanes et leurs proches
- Eng Nei Schaff Asbl
- F.E.S.T. – Forum pour l'Education Sociale et Technique
- Forum pour l'emploi
- Initiativ Rem Schaffen
- Job Center – Département social Commune de Differdange
- Jongenheem – Centre d'insertion et de réinsertion professionnelle
- NAXI, Centre de formation et d'insertion professionnelle pour femmes
- Objectif Plein Emploi
- ProActif a.s.b.l.
- PROJET Arcade
- RTPH – Réseau pour le travail et la promotion humaine
- Service National d'Action Sociale
- Service National de la Jeunesse (service volontaire d'orientation)
- Zarabina asbl

En examinant de plus près la liste des participants à l'enquête, on remarque la faible participation des organismes qui relèvent du domaine du handicap mental ou physique. Comment expliquer cette situation de non-réponse ? Est-ce que les responsables de ces services ne se sont pas (ou moins) sentis concernés par la problématique de l'insertion professionnelle, alors qu'il s'agit d'un des buts officiels (ancré dans la réglementation sur les ateliers protégés) ? Ou existe-t-il peut-être d'autres raisons ? Il s'agit d'une question qu'il serait sans doute intéressant de creuser.

Par ailleurs, seulement un service de l'ADEM a répondu au questionnaire. Lors de l'analyse des résultats il faudra en tenir compte. En conclusion, on peut dire que les organismes répondants appartiennent pour la plupart au réseau d'aide de second ordre (hors handicap).

#### 3.1 Caractéristiques générales des organismes répondants

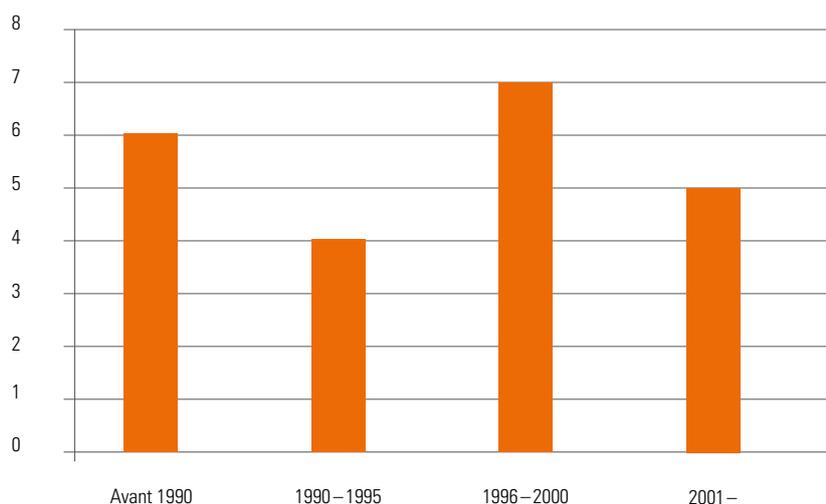
A titre d'entrée en matière et de mise en perspective des données recueillies sur les représentations et les activités d'insertion, on présente dans un premier temps le profil général des organismes ayant participé à l'enquête.

##### Année de création

La première question posée aux responsables de service concernait l'année de création. Le graphique V.1 met en évidence la dynamique de développement du champ de l'insertion professionnelle. Sur les 22 organismes qui ont répondu à cette question, on peut constater que la majorité a été créée après 1990, c'est-à-dire à un moment où le marché du travail a commencé à se dégrader également au Luxembourg.

Si on essaie maintenant de relier l'année de création aux types organisationnels différenciés sur la base de l'analyse de traces, force est de constater que les services créés après 2000 appartiennent quasi exclusivement au type des organisations « spécialisées » offrant un entraînement à l'employabilité et/ou un coaching. A l'autre bout de l'axe de temps, c'est-à-dire chez les organismes créés avant 1990, on trouve la mise au travail comme mode principal de l'insertion professionnelle, ce qui constitue un des signes distinctifs des organisations de type « assistanciel ».

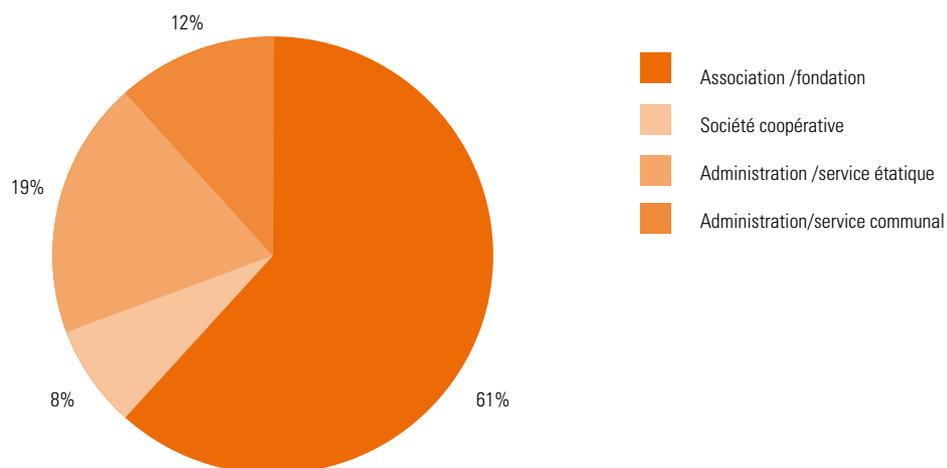
Graphique V.1 : Année de création des organismes (N=22)



### Statut juridique

D'un point de vue statutaire, on retrouve plus ou moins la distribution mise en évidence au moment de l'analyse de traces. Les coopératives, en raison du faible taux de réponses des organismes du secteur du handicap sont sous-représentées dans l'échantillon (voir graphique V.2).

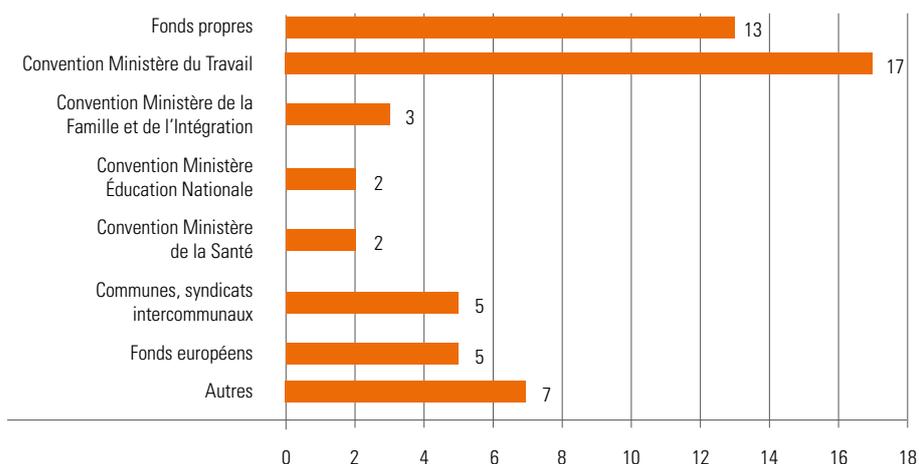
Graphique V.2 : Forme juridique des organismes (N=26)



### Modes de financement

Qu'en est-il des modalités de financement ? Le graphique V.3 permet de visualiser l'existence d'une diversité au niveau des modes de financement, la majorité des organismes étant toutefois financés par l'intermédiaire du Ministère du Travail.

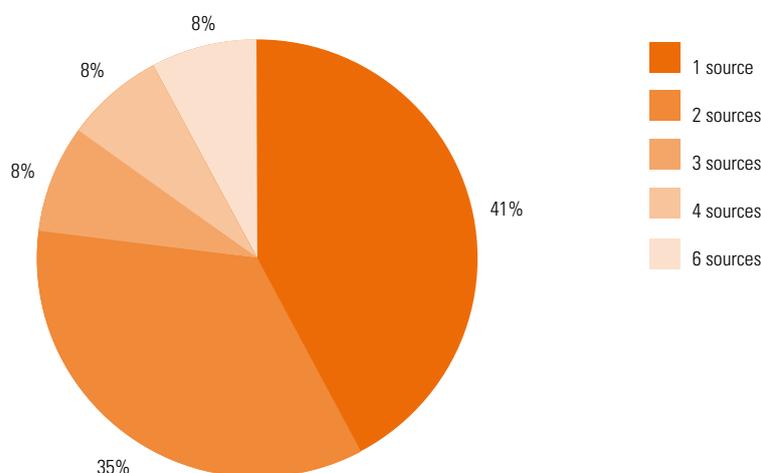
Graphique V.3 : Modes de financement (N=26, plusieurs réponses possibles)



La part des communes dans le financement se limite à quelques organismes seulement, avant tout les grandes « associations polyvalentes » et les « associations alternatives ». Notons que les initiatives de réforme récentes, comme par exemple la régionalisation de l'ADEM, même si elles ne changent pas directement quelque chose au mode de financement largement central, vont en appui d'une approche basée davantage sur le développement social territorial (Bernoux, 2005).

En ce qui concerne plus précisément le nombre de sources de financement (voir graphique V.4), la majorité des organismes dispose d'une ou deux sources de financement. Dans le second cas, il s'agit en général d'une combinaison entre fonds propres et convention avec un ministère. On peut se poser à ce sujet la question si les organismes n'auraient pas intérêt à chercher à diversifier davantage leurs sources de financement.

Graphique V.4 : Nombre de sources de financement (N=26)



### Usagers accueillis en 2009 selon type de service

En ce qui concerne le nombre d'usagers accueillis au cours de l'année 2009, les responsables de service ont été priés de préciser celui-ci en référence aux trois modalités suivantes :

- (1) « Nombre d'usagers / usagères / client-e-s accueilli-e-s à dans un service d'information et d'orientation »,
- (2) « Nombre d'usagers / usagères / client-e-s accueilli-e-s dans une structure de mise au travail et
- (3) « Nombre d'usagers / usagères / client-e-s accueilli-e-s dans une activité de formation ».

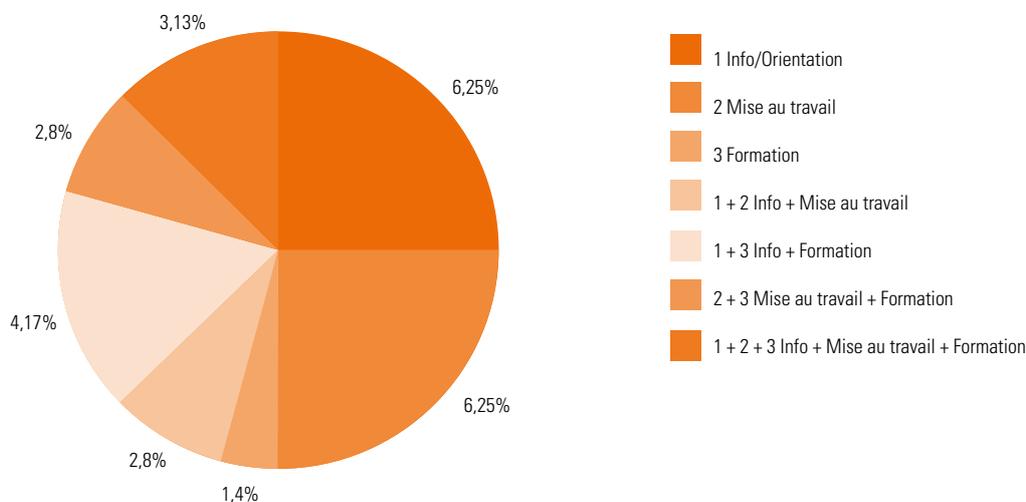
Après dépouillement des réponses, la catégorie stage en entreprise a été rajoutée.

Les « services d'information et d'orientation » regroupent la plus grande part des usagers (18241, 81%), suivis des « structures de mise au travail » (2710, 12%) et des « services de formation » (1166, 5%). Ces données sont toutefois à considérer avec précaution, étant donné que seulement une partie des informations relatives à l'ADEM sont intégrées dans cette statistique.

Ce qui est nettement plus intéressant d'analyser, c'est l'auto-rangement effectué par les organismes dans les différentes catégories (N=24). Ainsi, 62% des organismes indiquent accueillir leurs clients dans le cadre d'une

« structure d'information et d'orientation » contre 54 % dans une « structure de mise au travail » et 41 % dans une « activité de formation ». Si on considère à présent les réponses obtenues dans les trois catégories prises dans leur ensemble, afin d'analyser le profil que les 24 organismes répondants s'auto-attribuent, on obtient la répartition suivante (graphique V.5).

Graphique V.5 : Auto-attributions des organismes à une ou plusieurs des 3 catégories (N=24)



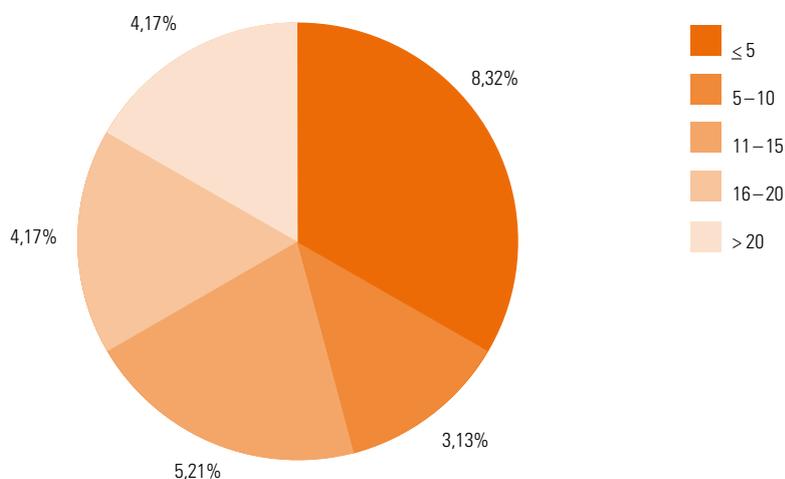
Comment interpréter cette répartition ? D'abord, il existe une relative hétérogénéité des services prestés au niveau des organismes. D'un côté du spectre figurent les organismes majoritaires qui n'offrent qu'un seul type de service (13, 54 %). De l'autre côté, on retrouve quelques organisations à polyvalence élevée (3, 13 %). Entre ces deux extrêmes se situent les organisations à polyvalence moyenne qui regroupent deux types de services (8, 33 %).

La question qui se pose à ce point est de savoir qui assure la cohérence et la continuité dans le temps des prestations au cas où le client aurait besoin de recourir à différents types de services ? Cette hétérogénéité des services ne constitue-t-elle pas aussi un analyseur de la problématique de pilotage et de coordination du système thématisée par les participants aux groupes de discussion ?

### Ressources humaines

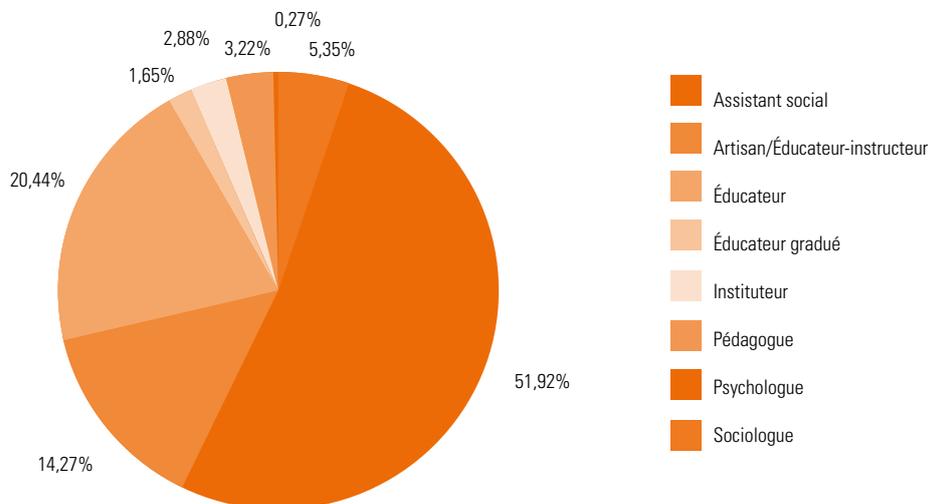
Le graphique V.6 donne un aperçu de la dotation en ressources humaines toutes catégories confondues (personnel administratif, technique et psycho-socio-éducatif). La grande majorité des organismes disposent d'un cadre de personnel inférieur à 20 employés (20, 83 %). Seules quelques grandes organisations qui offrent alors aussi des services variés dépassent la limite des 20 salariés.

Graphique V.6 : Dotation en ressources humaines (toutes catégories) (N=24)



Le graphique V.7 fournit des précisions par rapport au nombre de personnel technique et psycho-socio-éducatif selon leur qualification. Sur l'ensemble des organismes interrogés, la catégorie des artisans/éducateurs-instructeurs représente pratiquement la moitié du personnel technique et psycho-socio-éducatif, suivie de la catégorie des éducateurs gradués et des éducateurs. Ces trois catégories regroupent à elles seules 86,6% de l'effectif total.

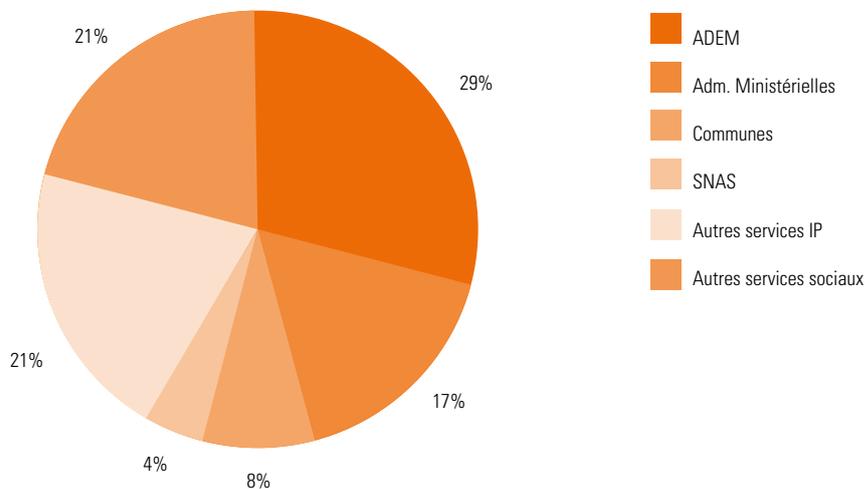
Graphique V.7 : Nbre de personnel technique et psycho-socio-éducatif selon qualification (N=24)



### Réseau de coopération

La dernière question relative au premier volet du questionnaire concerne le réseau de coopération des organismes. Les responsables de service devaient indiquer par ordre d'intensité décroissant les noms des 5 organisations avec lesquelles leur organisme entretient des liens de travail réguliers. Le graphique V.8 donne un aperçu des organisations qui ont été nommées en premier lieu, c'est-à-dire les partenaires « privilégiés ».

Graphique V.8 : Partenaires privilégiés (N=24)

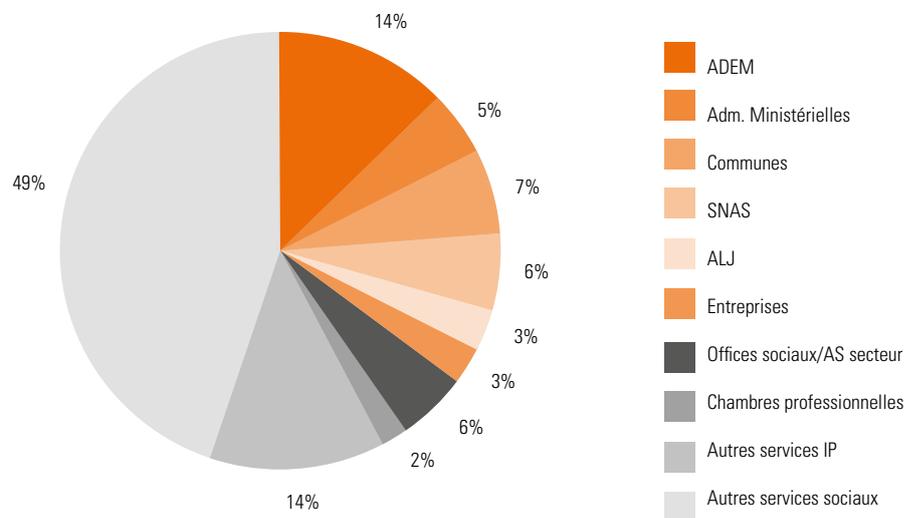


L'ADEM a été positionnée au premier rang par 29 % des responsables de service, ce qui souligne l'importance des liens institutionnels qui relient les organismes d'insertion professionnelle à l'ADEM. Les communes (8%) tout comme le SNAS (4%) arrivent largement derrière. Par ailleurs, les organismes entretiennent encore des coopérations avec des services sociaux internes ou externes au champ de l'insertion professionnelle à part égale, si on ne tient pas compte de l'ADEM ou du SNAS dans le calcul (2 x 21 %). Finalement, parmi les partenaires privilégiés ne figure aucune institution ou entreprise du secteur marchand.

Qu'advient-il du réseau de coopération, en particulier envers le secteur des entreprises, lorsqu'on examine l'ensemble des réponses (5 niveaux d'intensité confondus) ? Le graphique V.9 met en évidence que le secteur des entreprises occupe une place minoritaire dans le réseau des organisations, d'autant plus que 8 responsables de service sur 24 n'ont pas fourni de cinquième partenaire dans leur énumération.

Concernant les autres coopérations, l'ADEM reste le partenaire le plus souvent mentionné (14 sur 24 choix possibles), suivie par les communes (7/24), le SNAS (6/24) et les offices sociaux (6/24). Alors qu'au niveau du choix du partenaire privilégié les services internes et externes à l'insertion professionnelle se côtoyaient encore, ce sont les coopérations avec des services externes qui passent largement en tête au niveau de l'ensemble des partenariats (49 contre 14 mentions).

Graphique V.9 : Nombre de mentions au total (N=24)



### 3.2 Profil des populations accueillies

Les informations recueillies concernant les populations accueillies sont hétérogènes et incomplètes. Ainsi, plutôt que de se focaliser sur une analyse de données qui ne permettrait de toute façon pas de donner une vue d'ensemble des populations concernées par la problématique de l'insertion professionnelle, on se limite à fournir une analyse relative au constat dressé. Deux hypothèses explicatives peuvent être émises à cet égard :

- Les modalités de réponse proposées pour une partie ou la totalité des catégories ne correspondent pas à la pratique courante d'élaboration de statistiques collectives sur la population dans les organismes.

Cette hypothèse s'avère exacte pour un certain nombre d'organismes qui l'ont soit signalé dans le questionnaire, soit tenté d'adapter les modalités.

- Il n'existe pas de processus ou mécanisme d'élaboration de statistiques collectives dans les organismes.

Cette hypothèse semble également vraie pour certains organismes qui n'ont fourni aucune indication sous cette rubrique.

Au-delà de ces deux hypothèses explicatives, force est de constater que l'élaboration de statistiques collectives ne semble pas constituer une pratique courante dans nombre d'organismes, soit pour des raisons liées à un manque de ressources (matérielles, personnelles etc.), soit pour des raisons en relation avec l'importance accordée à l'élaboration de ce type de statistiques à un niveau institutionnel. Il est probable qu'au niveau de l'accompagnement individuel, la situation des usagers soit documentée sur la base de catégories similaires à celles du questionnaire – il s'agit là toutefois d'une hypothèse qui reste à vérifier.

En dehors des considérations qui précèdent, il n'en reste pas moins qu'une partie des organisations ne dispose pas ou que dans des proportions limitées d'informations qui, dans la perspective d'un management de la qualité et d'un pilotage du système (adaptation des services à l'évolution des publics), peuvent être considérées comme essentielles.

On aura encore l'occasion de revenir sur ce point au moment de présenter les données recueillies sur les activités d'insertion indirectes qui concernent précisément le volet de la documentation et de l'assurance-qualité (point 3.4).

### 3.3 Représentations des usagers et des pratiques de l'insertion professionnelle

Les pratiques des acteurs (de terrain) sont modulées par les forces et les contraintes tant institutionnelles (conditions légales, organisationnelles, financières, personnelles etc.) que situationnelles (locaux, temps disponible, atmosphère, etc.) en présence. Comme le montre la recherche en psychologie sociale, nos pratiques ne peuvent de ce fait pas être « prédites » sur la simple base de nos attitudes (Gergen et al., 1992).

De là toutefois à conclure que nos concepts ou représentations de la réalité – dans notre cas de l'insertion professionnelle – ne participent pas du tout à l'organisation de nos pratiques n'est également pas vrai. Selon Abric (1994), représentations et pratiques s'engendrent mutuellement, forment un tout ou un système. En ce sens, s'intéresser aux représentations des responsables de service par rapport à l'insertion professionnelle, en particulier ses usagers et stratégies, peut constituer un exercice utile. D'autant plus qu'ils se situent à un niveau décisionnel qui leur permet d'influencer les discours et stratégies politiques.

C'est à travers une série de 20 items – regroupés en 5 catégories – que les représentations des responsables de service ont été mobilisées dans le questionnaire. Ces items ont été développés à partir de la typologie des organismes d'insertion professionnelle proposée au chapitre III, des déclarations des participants dans les groupes de discussion ainsi que de la classification des stratégies d'insertion proposée par Castra (2003 & 2007)<sup>31</sup>.

#### Caractéristiques de l'usager, de sa situation et de ses besoins

La première catégorie de représentations se réfère aux caractéristiques et besoins des usagers. Le tableau V.2 donne un aperçu des réponses de la part des responsables de service aux quatre items proposés. Comme il en ressort, les usagers sont essentiellement conçus sur un mode « défavorisé » ou « déficitaire ». Ainsi, la compétence même de pouvoir travailler tout de suite s'ils le souhaitent leur est en quelque sorte déniée, du moins dans l'immédiat (item 1).

Que les problèmes personnels et sociaux des usagers soient dès lors considérés comme des obstacles pour l'accès à l'emploi n'est pas surprenant (item 3). Au moins une partie des problèmes d'insertion sont ainsi expliqués comme la résultante de l'état d'individus. Cette manière d'aborder les usagers et l'insertion professionnelle a été mise en évidence dans une série de travaux de recherche. Citons à titre d'exemple une recherche menée par Castra (2003) auprès d'une centaine de travailleurs sociaux en Aquitaine. L'auteur a pu montrer, d'une part, que « les causes les plus souvent invoquées pour expliquer les phénomènes de marginalité, d'inadaptation... , sont assez massivement internes » et, d'autre part, que « les interventions préconisées pour traiter ces problèmes sont massivement centrées sur la personne, le prototype étant l'aide à la personne en difficulté et l'aide au projet » (2003, p. 30 – 31). Dans notre cas, c'est la stabilisation de la personne à un niveau psychosocial qui est considérée comme « un préalable nécessaire à toute insertion professionnelle » (item 4), ce qui peut être interprété comme une forme de légitimation de pratiques « psychologisantes » telles que la réalisation de bilans de compétences, l'élaboration de projets personnels d'insertion etc.

Tableau V.2 : Représentations de l'usager, de sa situation et de ses besoins

Caractéristiques de l'usager, de sa situation et de ses besoins	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Toutes les personnes qui souhaitent travailler ont des compétences pour le faire immédiatement.	10	10	2	1
Tout le monde est insérable sur le premier marché de l'emploi.	11	12	2	0
Les problèmes personnels et sociaux des usagers constituent des obstacles pour l'accès à l'emploi.	1	0	14	10
La stabilisation de la personne à un niveau psycho-social constitue un préalable nécessaire à toute insertion professionnelle.	0	4	12	9

31 Voir la présentation sous le chapitre II.3

Si une vue « déficitaire » semble donc prévaloir dans les représentations de l'usager chez les responsables de service, il ne faut toutefois pas oublier que la mission assignée à ces organismes est précisément de travailler à une insertion professionnelle de personnes qui ne le sont plus. On y reviendra au moment de la discussion des résultats.

### Rapports entre insertion professionnelle et insertion sociale

Les représentations sur les rapports entre insertion professionnelle et insertion sociale reflètent la manière de concevoir l'usager comme un « patient » (tableau V.3), malgré le fait qu'un certain nombre de répondants (9/25) ne se montrent pas d'accord avec l'affirmation que l'insertion professionnelle et l'insertion sociale constituent les deux faces d'un même processus (on y reviendra directement). L'insertion sociale est ainsi considérée comme un élément constitutif du travail d'insertion professionnelle par une majorité de répondants (item 1). En même temps, il existe un large consensus (item 2) pour dire qu'il peut également y avoir une insertion professionnelle en dehors du champ marchand, ce qui peut également être considéré comme une certaine forme de légitimation, mais cette fois-ci par rapport à l'existence du secteur de l'insertion professionnelle et les emplois qu'il crée.

Mais qui sont alors les répondants en désaccord avec le premier item ? L'analyse des réponses met en évidence qu'ils appartiennent majoritairement (7/9) au type des organismes « spécialisés » (4) et à celui des organismes « assistanciers » (3). Ce résultat ne peut-il pas s'expliquer par le fait que les organismes « spécialisés » mettent clairement l'accent sur l'orientation professionnelle et le coaching à la recherche d'un emploi (en règle générale ils n'offrent d'ailleurs pas de service de type social en interne), alors que les organismes « assistanciers » accordent la priorité à l'insertion sociale eu regard à leur clientèle ?

Tableau V.3: Représentations du rapport entre insertion professionnelle et insertion sociale

Vision de l'insertion professionnelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Insertion professionnelle et insertion sociale sont les deux faces d'un même processus.	2	7	8	8
Il existe aussi une insertion professionnelle en dehors du champ marchand.	0	3	18	4

### Objectifs de l'insertion professionnelle

Les objectifs attribués à l'insertion professionnelle par les responsables de service sont consistants avec les résultats du point précédent (tableau V.4). L'insertion professionnelle doit ainsi viser l'usager dans sa globalité (item 2) et améliorer sa qualité de vie<sup>32</sup> (item 1) en vue d'une insertion éventuelle sur le premier marché de l'emploi (item 3). On retrouve dans cette manière de penser les objectifs de l'insertion professionnelle le « paradigme humaniste » des sciences humaines et sociales et, bien sûr, le couple insertion professionnelle – insertion sociale.

Tableau V.4: Objectifs de l'insertion professionnelle

Objectifs de l'insertion professionnelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les activités d'insertion professionnelle doivent contribuer à améliorer le bien-être physique, mental et social des usagers.	0	2	11	12
Les activités d'insertion professionnelle doivent viser la personne dans sa globalité.	0	3	7	14
Les activités d'insertion professionnelle doivent viser l'emploi sur le premier marché du travail.	2	3	15	4

### Stratégies et logiques d'insertion

Qu'en est-il alors des stratégies et logiques d'insertion (tableau V.5) ? Les trois premiers items montrent une (nette) approbation pour des stratégies qui s'inscrivent dans une dynamique d'interaction avec le secteur marchand, voire même de changement du comportement de recrutement et de gestion du personnel (item 2). Plus important, ces

32 L'Organisation Mondiale de la Santé définit la qualité de vie comme « la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement » (1994).

stratégies coexistent « paisiblement » dans les représentations des responsables de service avec celle d'une préparation de la personne aux exigences du marché du travail (item 6).

Tableau V.5 : Stratégies et logiques d'insertion

Stratégies et logiques d'insertion	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les services d'insertion doivent activement chercher la coopération avec le secteur marchand.	0	2	13	7
Les activités d'insertion professionnelle doivent agir sur les comportements de recrutement et de gestion du personnel des employeurs.	0	4	19	1
La formation en alternance et les stages en entreprise constituent les instruments privilégiés de l'insertion professionnelle.	0	5	11	9
La micro-finance et l'aide à la création d'entreprise constituent une alternative à développer.	0	5	13	4
L'insertion professionnelle consiste d'abord à mettre les personnes en relation avec des employeurs.	1	10	10	2
Les activités d'insertion professionnelle consistent à préparer la personne aux exigences du marché de l'emploi.	1	3	15	5

Comment interpréter toutefois les réponses à l'item 5 qui est d'ailleurs le seul sur l'ensemble des 20 items pour lequel il n'existe pas une nette tendance dans l'une ou l'autre direction ? C'est le mot d'abord qui semble poser « problème » dans la mesure où il suggère un renversement de la chronologie « traitement → travail » si caractéristique pour le champ de l'intervention sociale largement construit sur des modèles en forme d'« escalier » (Haas, 2009). Dans la logique de ces modèles, l'objectif final de l'autonomie est décomposé en étapes successives – les marches de l'escalier – visant à une préparation et une adaptation progressives de l'utilisateur à la « normalité », qui est constituée dans notre cas par le retour sur le marché du travail ordinaire. Que l'accès à l'emploi puisse justement être une base de cette autonomie est une hypothèse qui semble peu compatible avec cette représentation, laquelle fonctionne plutôt sur une chronologie inverse (Castra, 2003).

Qui sont toutefois les acteurs qui considèrent que l'insertion professionnelle consiste d'abord à mettre les personnes en relation avec les employeurs ? On y trouve d'abord les responsables de service des organisations appartenant au type des « entreprises sociales » (2), contrairement aux organismes « alternatifs ». Ensuite, un certain nombre des responsables de service d'organismes « polyvalents » partagent cette stratégie (5). Les autres réponses affirmatives proviennent d'organismes « spécialisés » (4). Remarquons encore que les responsables des organismes qui s'adressent en priorité à un public de femmes (3) sont défavorables à cette logique d'action.

### Approche de l'utilisateur

En ce qui concerne les orientations d'actions à un micro-niveau (tableau V.6), les approches de la conscientisation, de la dynamisation et de la responsabilisation (items 1 et 2)<sup>33</sup> semblent fondamentales à la manière de concevoir le travail avec les usagers chez les responsables de service. Ceci rejoint les constats dressés par Castra (2003) dans le cadre de l'étude citée en exemple au moment d'aborder les représentations des responsables de service sur les usagers.

Il n'est sans doute pas trop osé de dire que les orientations d'action sont alignées sur les idées de l'Etat « activateur ». Elles relèvent par ailleurs d'une volonté d'individualisation et de « traitement clinique du chômage », pour utiliser le titre d'un article de Oriane (2005). L'auteur montre à l'exemple des conseillers en accompagnement professionnel du FOREM (Belgique) comment « la finalité du travail de ces professionnels vise moins directement la mise à l'emploi (...), qu'un travail sur l'employabilité du demandeur d'emploi : le travail d'insertion consiste à motiver, intéresser l'individu à se mettre au travail... au travail sur lui-même » (2005, p. 1).

<sup>33</sup> Notons que l'item 2 ne recueille aucune expression de désaccord par l'ensemble des 25 responsables de service qui ont répondu à cet item.

Tableau V.6 : Approche de l'utilisateur

Approche de l'utilisateur	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'insertion professionnelle passe par la responsabilisation de la personne par la construction d'un projet d'insertion.	0	2	13	10
L'insertion professionnelle consiste à dynamiser et faire prendre conscience aux personnes leurs compétences face aux exigences du marché du travail.	0	0	18	7
Les méthodes de bilan de compétences et du projet constituent des instruments clés de l'insertion professionnelle des personnes	1	4	15	4
Les usagers de l'insertion professionnelle doivent pouvoir participer de manière active à toutes les étapes du processus d'insertion	0	2	7	15
Le plan d'insertion doit être élaboré en collaboration avec la personne.	0	1	9	13

Le fait que les méthodes du bilan de compétences et du projet soient considérées comme des instruments clés de l'insertion professionnelle (item 3) et que l'utilisateur doit pouvoir participer activement aux démarches (item 4 et 5) ne constitue-t-il pas dès lors une conséquence logique d'une approche qui veut activer et responsabiliser ? Nous allons encore revenir sur les implications possibles d'une telle conception au moment de la discussion.

### 3.4 Activités d'insertion et priorités de développement

L'analyse de traces a permis de distinguer entre six catégories d'activités principales. Une septième catégorie, qui se rapporte au management de la qualité et des connaissances, a été ajoutée pour également tenir compte des activités indirectes. Afin d'obtenir une mesure quantifiée de la fréquence de ces activités au niveau des organismes, la consigne suivante a été donnée aux responsables de service : « Parmi les activités énumérées ci-dessous, veuillez indiquer par une croix (X) lesquelles constituent des activités centrales de votre organisation/service ». En complément, les responsables de service ont été priés d'indiquer les 3 types d'activités que leur organisation/service envisage de développer de manière prioritaire dans les 3 années à venir.

En interprétant les résultats obtenus aux différentes catégories, il faudra à chaque fois se rappeler la composition de notre échantillon à l'esprit. Par ailleurs, il faudra être prudent à ne pas attribuer de « fausses qualités » aux données, étant donné que les différents types d'activités ne se valent pas en termes de temps et de ressources investies au quotidien. Néanmoins, la présence ou l'absence de certaines activités est un analyseur des pratiques de terrain.

Avant de passer à la présentation et à l'analyse des résultats, notons encore que le système de catégorisation élaboré dans le cadre de l'analyse de traces a été largement validé par les réponses obtenues. En effet, les organismes avaient la possibilité de rajouter des activités supplémentaires par le biais de la modalité « Autre (préciser) ». En fait, ceci n'a pas été le cas et lorsque les organismes ont recouru à cette possibilité, l'analyse a généralement permis de reclasser la réponse dans une des modalités prévues.

#### 3.4.1 Fréquence des types d'activités d'insertion et priorités de développement

Le tableau V.7 donne une vue d'ensemble des différents types d'activités classés par ordre descendant de leur fréquence au niveau des organismes. Les activités en relation avec la gestion de la recherche d'emploi (77%), la gestion du parcours d'insertion (73%) ainsi que la gestion de la situation d'emploi (68%) sont celles qui sont les plus répandues (en termes de présence/absence), avec un écart relativement important de 21% sur les activités de documentation et d'assurance-qualité (47%). De ce point de vue, la hiérarchie des activités confirme l'importance qui est accordée par les responsables de service à la préparation des personnes aux exigences du marché de l'emploi, à travailler en quelque sorte les « troubles de l'employabilité » (Orianne, 2005).

Les activités qui visent plutôt à faire évoluer l'offre d'emploi, c'est-à-dire la catégorie des « activités d'accompagnement, de formation et de travail en réseau avec des entreprises », se retrouvent en sixième place. L'organisation de stages (pratiques) en entreprise se classe toutefois parmi les 25 activités les plus répandues (voir tableau V.8).

Tableau V.7 : Fréquence des différents types d'activité au niveau du secteur (N=26)

Type d'activité	Fréquence (en %)*
Activités de développement des compétences personnelles des usagers en relation avec la gestion de la recherche d'emploi	77
Activités d'information, de conseil, de soutien, d'orientation, de coordination et d'évaluation en relation avec la gestion du parcours d'insertion professionnelle des usagers	73
Activités de développement des compétences sociales des usagers en relation avec la gestion de la situation d'emploi	68
Activités de documentation, de recherche et d'assurance-qualité en relation avec l'insertion professionnelle des personnes accueillies	47
Activités d'insertion sociale ou autres	37
Activités d'accompagnement, de formation et de travail en réseau avec des entreprises	33
Activités de formation de base	18
Activités de formation par la mise au travail	15

\*Calculé à partir du nombre total de réponses "oui" aux différentes sous-catégories. La catégorie des activités de formation qualifiante n'a pas été reprise dans le tableau étant donné le caractère spécifique de ces activités.

Si on dresse la liste des 25 activités qui sont les plus fréquentes dans les organismes répondants, on note la présence massive d'activités de gestion du parcours d'insertion et de traitement des compétences personnelles pour obtenir et garder un travail. L'élaboration de projets d'insertion individualisés est d'usage dans 5 organismes sur 6. La réalisation d'assessments se place également en haut du classement (19/25).

En analysant les réponses obtenues selon le type d'organisme, on aboutit à un résultat intéressant, qui confirme la distinction opérée entre « associations alternatives » et les autres types et se rapportant à la priorité moindre accordée au travail psychosocial sur l'employabilité des individus et le retour sur le marché du travail ordinaire. Ainsi, ces associations ne proposent pas d'activités de développement des compétences personnelles et sociales des usagers, en tout cas selon les réponses au questionnaire.

Tableau V.8 : Les 25 activités les plus fréquentes (N=26)

	Nbre	
1	Information sur les aides et services offerts par l'Etat	24
2	Rédaction de lettres de motivation	23
3	Assistance dans les démarches relatives à la recherche d'emploi	22
	Elaboration de projets/plans d'insertion individualisés	22
	Orientation et réorientation vers d'autres services et aides	22
	Préparation à l'entretien d'embauche	22
	Rédaction de CV	22
8	Attitudes et comportements	21
9	Information sur le réseau social luxembourgeois	20
	Techniques de recherche d'emploi (presse, Internet etc.)	20
	Communication interpersonnelle	20
	Gestion des conflits	20
13	Réalisation d'assessments	19
	Information sur les possibilités de formation (continue)	19
	Connaissance et fonctionnement du marché du travail	19
	Analyse d'offres d'emploi	19
	Travail en équipe	19
	Documentation systématique des parcours des personnes	19
	Organisation de formations continues pour le personnel	19
20	Coordination et suivi dans le temps des activités d'insertion du projet	18
	Orientation vers des métiers selon intérêts et compétences	18
	Organisation de stages (pratiques) en entreprise	18
23	Droit du travail	16
24	Gestion du stress	15
25	Médiation socio-administrative	14

Qu'en est-il des priorités de développement des responsables de service pour les 3 années à venir ? Le tableau V.9 donne un aperçu qui permet une comparaison avec le classement selon la fréquence (tableau V.7). Plusieurs constats peuvent être dressés :

- la hiérarchie des priorités ne correspond pas à celle des activités d'insertion actuellement pratiquées ;
- les activités liées à la gestion du parcours se placent en haut du classement avec une avance importante de plus de 20 % (!) ;
- les activités de développement des compétences liées à la gestion de la recherche d'emploi reculent au 4<sup>e</sup> rang alors que les activités d'insertion sociale remontent de deux places au 3<sup>e</sup> rang ;
- les activités liées au management des connaissances et de la qualité reculent également de deux places.

Quelles tendances peuvent être identifiées et mises en évidence dans ces résultats ? Tout en restant prudent, cette priorisation semble signaler la volonté d'une prise en charge plus individualisée et globale des usagers, qui est par ailleurs enracinée dans les représentations des responsables de service. Poser cette hypothèse permettrait d'expliquer la priorité très élevée accordée au développement des activités liées à la gestion du parcours d'insertion professionnelle, de même qu'aux activités de développement des compétences sociales (2<sup>e</sup> rang avec un grand écart sur le 3<sup>e</sup>). Elle permettrait aussi d'expliquer la « remontée » au classement des activités d'insertion sociale (ou autres).

Tableau V.9 : Priorité de développement accordée aux différents types d'activités dans les trois années à venir (N=26)

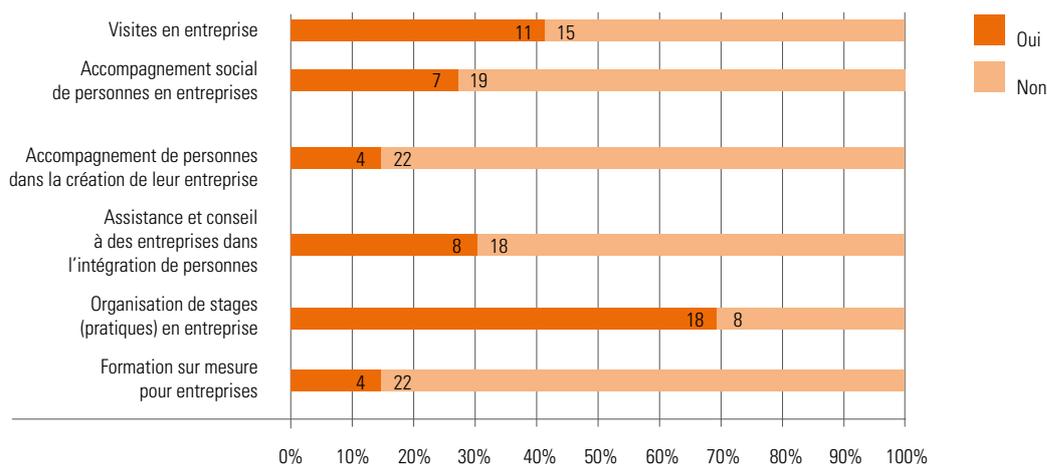
Types d'activités	Classement (selon taux de prévalence)	Priorité future (en %)
Activités d'information, de conseil, de soutien, d'orientation, de coordination et d'évaluation en relation avec la gestion du parcours d'insertion professionnelle des usagers	2	69.2
Activités de développement des compétences sociales des usagers en relation avec la gestion de la situation d'emploi	3	46.2
Activités d'insertion sociale ou autres	5	34.6
Activités de développement des compétences personnelles des usagers en relation avec la gestion de la recherche d'emploi	1	30.8
Activités d'accompagnement, de formation et de travail en réseau avec des entreprises	6	26.9
Activités de documentation, de recherche et d'assurance-qualité en relation avec l'insertion professionnelle des personnes accueillies	4	26.9
Activités de formation professionnelle qualifiante	-	23.1
Activités de formation par la mise au travail (en atelier)	8	19.2
Activités de formation de base	7	15.4

Comment interpréter toutefois cette volonté ? A ce niveau, on ne peut également que proposer des pistes d'interprétation. La première piste, fort plausible si on considère les doctrines politiques actuellement dominantes, revient à dire qu'il s'agit d'une priorité politico-administrative. Par ailleurs, on peut également formuler l'hypothèse que cette volonté est liée au constat subjectif par les organismes et leurs responsables d'une « aggravation » des handicaps des publics accueillis ou d'une « difficulté » croissante à les intégrer sur le marché du travail. Les résultats des groupes de discussion viennent appuyer cette piste. En effet, l'idée d'une « aggravation » a également été exprimée. Certains participants ont clairement exprimé le besoin (par le passé et au présent), au moins pour une partie des usagers, de mettre en place des activités de formation aux compétences sociales (et techniques) plus intensives. Sommes-nous en présence d'un phénomène de « dégradation » réelle ou s'agit-il simplement d'une conséquence de l'arrivée de « nouvelles » populations dans le système de l'insertion professionnelle, qui laissent paraître les difficultés des « anciennes » populations comme étant plus graves ?

### 3.4.2 Analyse détaillée par type d'activité d'insertion

Le graphique V.10 donne un aperçu des résultats à la catégorie des activités s'adressant en quelque sorte aux entreprises. On peut constater que l'organisation de stages (pratiques) en entreprise est l'activité de loin la plus répandue (68 %). Par contre, l'accompagnement social de personnes en entreprise (15 %) et l'assistance et le conseil des entreprises dans l'intégration de personnes (30 %) sont peu ou moins fréquentes en comparaison avec d'autres catégories, alors qu'il s'agit des activités par excellence d'une posture « intrusive », qui situe le professionnel dans une position de médiation entre l'offre et la demande d'emploi (Castra, 2003, p. 205).

Graphique V.10: Fréquence des activités d'accompagnement, de formation et de travail en réseau avec des entreprises (N=26)

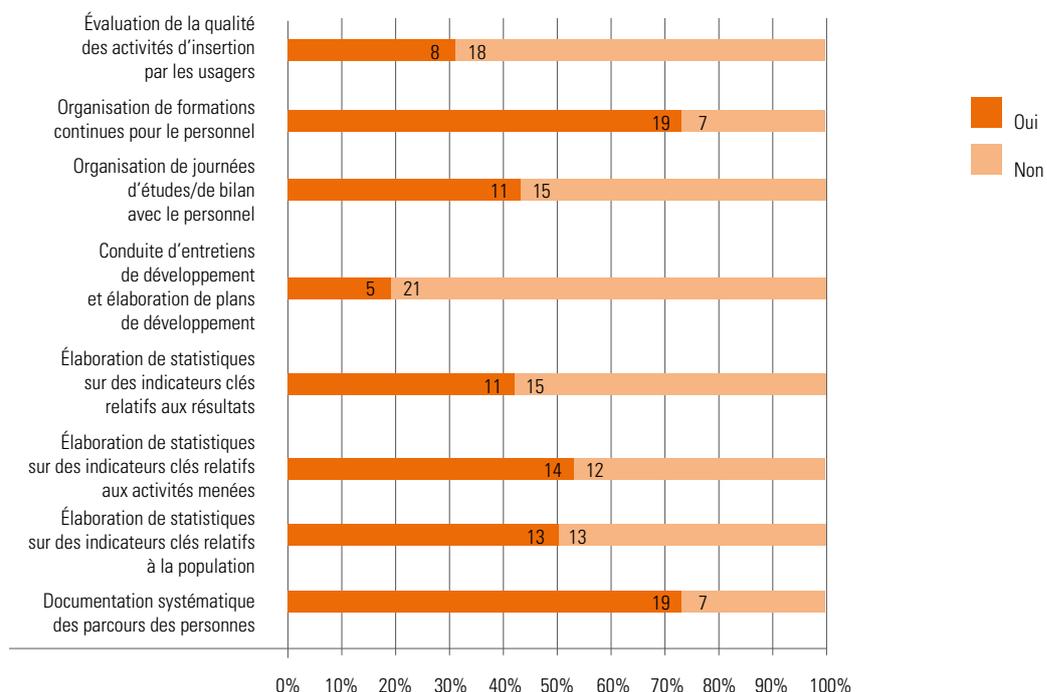


Au-delà des activités qui s'adressent directement aux usagers, comme l'aide à la rédaction d'un CV ou la proposition de stages en entreprise, les organisations poursuivent en général des activités qui se situent dans une logique de développement organisationnel. Ces activités ont été appréhendées à travers la catégorie des « activités de documentation, de recherche et d'assurance-qualité en relation avec l'insertion professionnelle des personnes accueillies ».

Le graphique V.11 met en évidence des disparités interinstitutionnelles importantes concernant les activités de cette catégorie. Alors que la documentation systématique des parcours des personnes accueillies est fréquente, la pratique de la conduite d'entretiens de développement et de l'élaboration de plans de développement, très répandue dans le secteur marchand, n'est implantée ou plutôt présente que dans 20 % des organismes. En le formulant d'une manière un peu provocatrice, on pourrait parler d'une absence ou d'un manque d'isomorphisme pédagogique et institutionnel. L'absence du premier réside dans le fait que les pratiques de l'assessment et de la pédagogie par projet individualisé constituent des principes de base du travail avec les usagers, alors que ceci n'est pas le cas au niveau du personnel. L'absence du second concerne le manque de convergence de comportement entre les structures associatives et les structures privées. Dans cette même logique, l'évaluation de la qualité des activités d'insertion par les usagers ne constitue une activité régulière que dans 30 % des organismes. Par contre, l'organisation de formations continues pour le personnel est aussi fréquente que la documentation systématique des parcours des personnes.

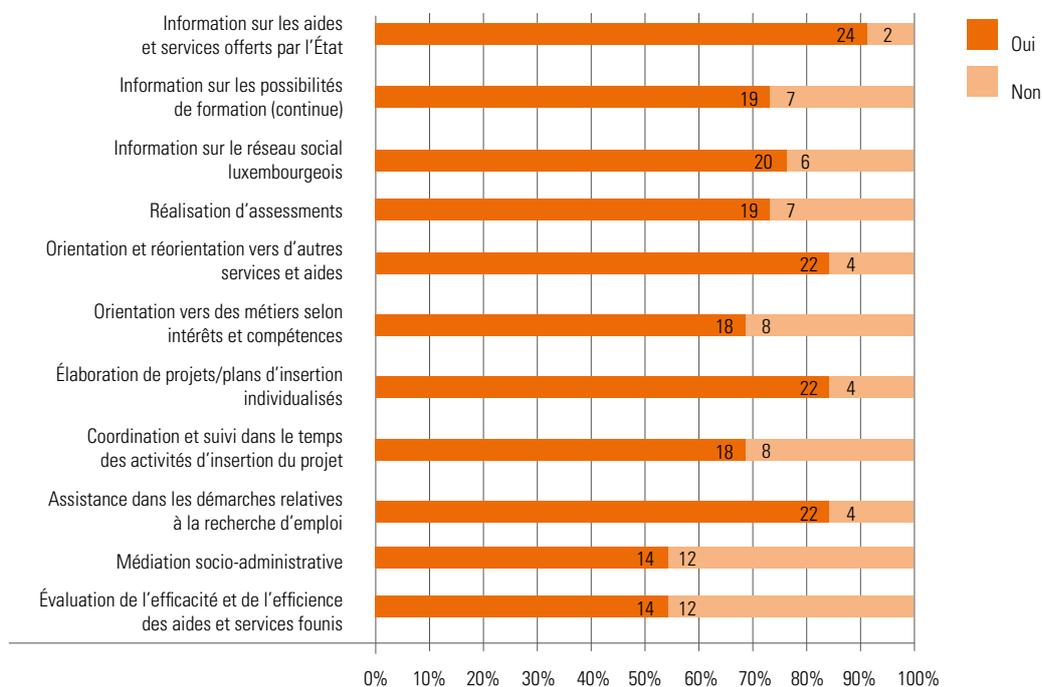
Finalement, les chiffres indiqués confirment pour la moitié des organismes la seconde hypothèse formulée concernant l'hétérogénéité des informations fournies sur les populations accueillies (« Il n'existe pas de processus ou mécanisme d'élaboration de statistiques collectives dans les organismes »).

Graphique V.11: Fréquence des activités de documentation, de recherche et d'assurance-qualité en relation avec l'insertion professionnelle des personnes accueillies (N=26)

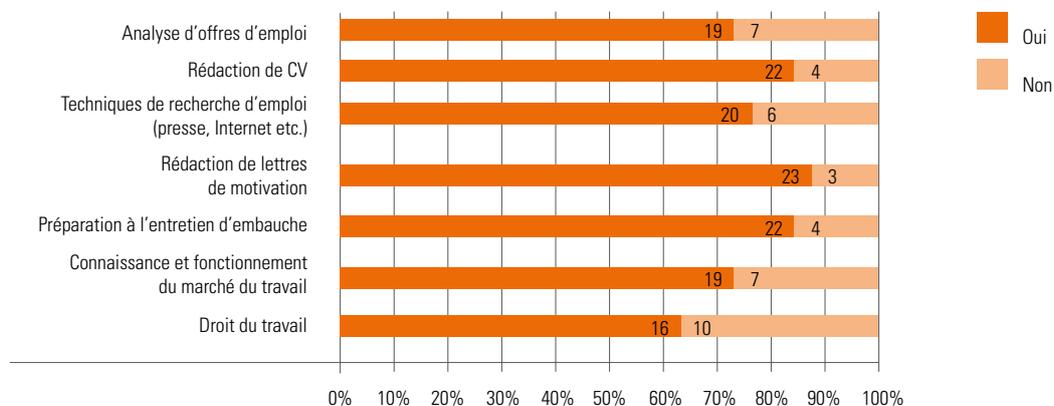


Les graphiques suivants fournissent les résultats détaillés pour les autres catégories d'activités d'insertion. On laisse le soin au lecteur de les découvrir. Notons toutefois, parce qu'il s'agit d'une « bonne pratique » relevée dans le cadre des groupes de discussion, que l'assistance dans la réalisation d'une démarche de validation des acquis de l'expérience ne semble pas encore être une pratique courante dans les organismes.

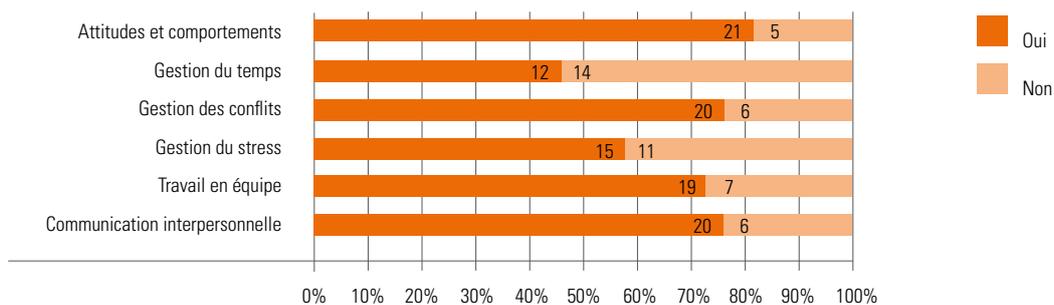
Graphique V.12 : Fréquence des activités de gestion du parcours d'insertion (N=26)



Graphique V.13 : Fréquence des activités de développement en relation avec la gestion de la recherche d'emploi (N=26)



Graphique V.14 : Fréquence des activités de développement des compétences sociales en relation avec la gestion de la situation d'emploi (N=26)



Graphique V.15: Fréquence des activités de formation de base (N=26)

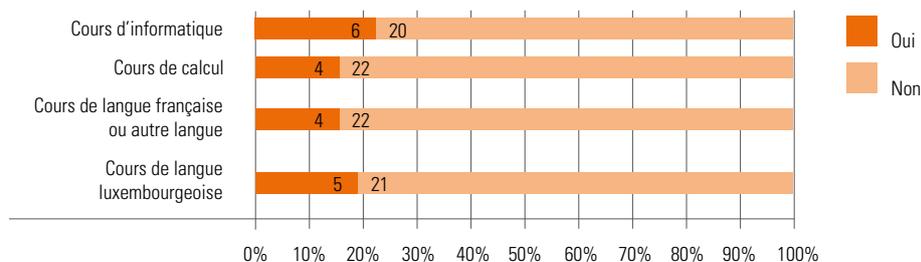
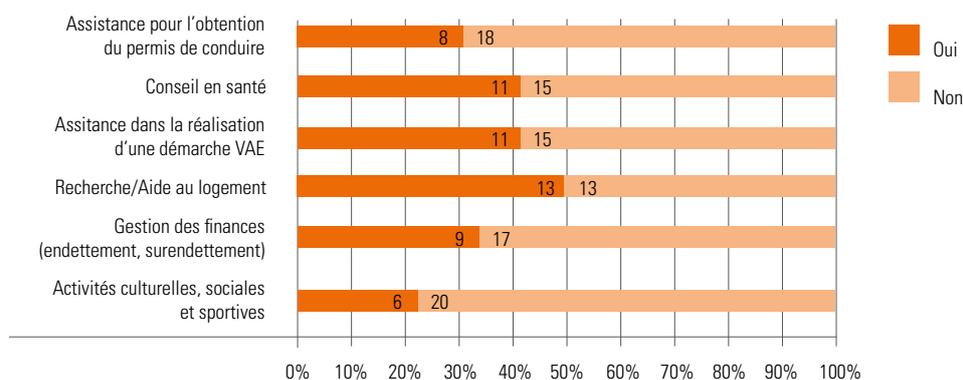


Tableau V.16: Nombre d'activités de formation par la mise au travail (N=26)

Métiers/Type	1	2	3	4	5	6	7	Total
Agriculture/horticulture	2	1	1	1	0	1	1	7
Bâtiment	0	0	1	0	2	1	0	4
Bois (p. ex. menuiserie)	1	0	2	0	1	1	1	6
Electricité	0	0	0	0	0	0	0	0
Habillement (p. ex. couture)	1	0	0	1	1	1	0	4
Informatique	0	0	0	0	1	0	1	2
Métiers du métal (p. ex. soudure)	0	1	0	0	1	1	0	3
Nettoyage	2	0	1	0	3	1	0	7
Peinture	1	0	0	0	2	1	0	4
Restauration	1	0	0	0	0	1	0	2
Aide sociale / socio-familiale	0	0	0	1	1	1	0	3
Santé	1	0	0	0	1	0	0	2
Secrétariat / bureautique	0	0	1	1	1	2	2	7
Transport	0	0	0	0	0	2	0	2
Vente	1	1	0	0	2	1	0	5
Total	10	3	6	4	16	14	5	58

Légende:  
 1: Sans enseignement et certification  
 2: Avec enseignement théorique  
 3: Avec certification interne  
 4: Avec certification MENFP  
 5: Avec enseignement théorique et certification interne  
 6: Enseignement théorique et certification MENFP  
 7: Enseignement théorique et double certification

Graphique V.17: Fréquences des activités d'insertion sociale ou autres (N=26)



### 3.5 Atouts et obstacles perçus

Le dernier volet du questionnaire se rapporte aux atouts et obstacles à l'insertion professionnelle perçus par les responsables de service. Ils ont été appréhendés à partir de 15 items regroupés en 6 catégories. Les trois premières catégories se rapportent aux attitudes et comportements (et qualifications) des usagers, des employeurs et du personnel encadrant. La quatrième catégorie concerne la coopération et coordination interinstitutionnelle et intersectorielle, alors que les catégories 5 et 6 se réfèrent au management de la qualité et des connaissances ainsi qu'aux conditions environnementales (cadre légal et marché du travail).

Le tableau V. 18 donne un aperçu détaillé des réponses obtenues. En lisant les résultats, force est de constater la présence d'une sorte de biais pro-endogroupe. En psychologie sociale, ce biais désigne la tendance à favoriser, dans les perceptions ou les comportements, les membres du groupe d'appartenance (Leyens et al., 1996). Dans notre cas, le groupe d'appartenance est représenté par la communauté de l'insertion professionnelle :

- D'un côté, les attitudes, qualifications et compétences du personnel sont considérées comme des atouts, de même que la coopération et la coordination interinstitutionnelle. Le management de la qualité et des connaissances est également évalué comme un atout, alors que les résultats présentés au point précédent dressent un tableau relativement inégal de la présence de ces pratiques dans les organismes.
- De l'autre côté, les attitudes et comportements des employeurs sont plutôt qualifiés d'obstacles tout comme les conditions environnementales sur lesquelles les responsables de service n'ont pas ou qu'une faible emprise.

Seuls les résultats se rapportant aux attitudes, comportements et compétences des usagers sont nettement moins tranchés. Les qualifications et les compétences sont toutefois jugées plus positivement que les attitudes et comportements. D'une certaine façon, ces réponses symbolisent cette ligne de démarcation invisible entre les « intégrables » et les « non-intégrables » ou « difficilement intégrables ».

Pour conclure, on peut se demander si ces résultats ne sont pas aussi une forme de légitimation, comme on l'avait déjà suggéré pour certains aspects se rapportant aux représentations des usagers et stratégies.

Tableau V.18: Atouts et obstacles perçus par les responsables de service

Attitudes/comportements/compétences des usagers (N=21)	Un obstacle	Plutôt un obstacle	Plutôt un atout	Un atout	Ne sait pas
Qualification/compétences des personnes accueillies	2	7	1	8	3
Attitudes et comportements des personnes accueillies	1	9	7	1	3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
Attitudes et comportements des employeurs (N=22)	Un obstacle	Plutôt un obstacle	Plutôt un atout	Un atout	Ne sait pas
Attitudes et comportements des employeurs à l'égard des personnes accueillies	2	10	3	3	4
Comportements de recrutement des employeurs	3	13	3	0	3
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
Attitudes/qualification/compétences du personnel (N=21)	Un obstacle	Plutôt un obstacle	Plutôt un atout	Un atout	Ne sait pas
Attitudes et comportements du personnel à l'égard des personnes accueillies	0	3	6	10	2
Qualification/compétences du personnel d'encadrement psycho-socio-éducatif (assistant-e-s social-e-s, éducateurs/-trices, éducateurs/-trices gradué-e-s etc.)	2	0	7	11	1
Qualification du personnel d'encadrement administratif et technique	0	4	9	3	5
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>8</b>
Coopération et coordination interinstitutionnelle (N=21)	Un obstacle	Plutôt un obstacle	Plutôt un atout	Un atout	Ne sait pas
Coopération et coordination interinstitutionnelle avec les services étatiques et communaux	1	2	7	8	3
Coopération et coordination interinstitutionnelle avec les associations	0	3	8	9	1
Coopération et coordination interinstitutionnelle avec les entreprises du secteur marchand	1	2	9	7	3
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>7</b>
Management de la qualité et des connaissances (N=22)	Un obstacle	Plutôt un obstacle	Plutôt un atout	Un atout	Ne sait pas
Management des connaissances (par exemple échange de bonnes pratiques) entre institutions et services sociaux	0	3	10	8	1
Management des savoirs et évaluation des pratiques dans les institutions et services sociaux	0	4	7	7	3
Qualité des services d'insertion offerts au niveau du secteur social	1	3	12	5	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>6</b>
Conditions environnementales (cadre légal et marché du travail) (N=22)	Un obstacle	Plutôt un obstacle	Plutôt un atout	Un atout	Ne sait pas
Dispositions légales et réglementaires en matière d'insertion professionnelle	0	11	5	3	3
Caractéristiques du marché de l'emploi luxembourgeois	4	12	3	1	2
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## 4. Discussion

Le questionnaire met en jeu les appréciations et les représentations des responsables de service concernant la conception et l'organisation de l'insertion professionnelle. D'autres moyens de recherche auraient sans doute été nécessaires pour une analyse plus approfondie des logiques et pratiques d'insertion en présence<sup>34</sup>. Néanmoins, les résultats permettent de soulever un certain nombre de questions quant à l'orientation et au devenir d'un champ professionnel compris dans un processus de transformation continu (voir chapitre III).

Un premier point de discussion concerne les informations obtenues sur le réseau de coopération. Selon les réponses des responsables de service, l'ADEM constitue le partenaire de coopération central pour les organismes d'insertion professionnelle. Les réponses indiquent également l'existence de relations de travail régulières avec d'autres organisations du secteur social, qu'elles relèvent du champ de l'insertion professionnelle ou non. Par contre, le secteur marchand n'occupe qu'une position très minoritaire dans le réseau de coopération des organismes d'insertion professionnelle, si l'on se rapporte aux réponses des responsables de service. Comment expliquer ces résultats, notamment au regard du fait que les responsables de service considèrent par ailleurs que les organismes d'insertion doivent activement chercher la coopération avec le secteur marchand (voir tableau V.5)? Ces résultats signifient-ils que les entreprises ne sont pas considérées comme des partenaires au même titre que les organisations du secteur social d'appartenance? Que les organismes d'insertion n'entretiennent pas de partenariats privilégiés avec des entreprises et fonctionnent plutôt sur un modèle de « séparation » avec le secteur marchand?

Pour répondre à ces questions, considérons pour un instant la typologie des modèles d'insertion proposée par Wuhl (n. D.). L'auteure distingue quatre critères pour déterminer la nature plus ou moins coopérative des relations entre le système de l'insertion et le système de production: le territoire de l'insertion (quartier, bassin d'emploi, etc.), la composition du partenariat d'insertion (place des acteurs économiques, notamment), la distribution des mesures d'insertion (quelles mesures, quelle relation formation-emploi pour les moins qualifiés?), enfin, le mécanisme d'articulation insertion-production (en particulier, les évolutions dans les organisations et pratiques de l'entreprise). A partir de ces critères, l'auteure distingue trois modèles d'insertion, qui sont des références idéal-typiques :

- Un modèle de « séparation », peu coopératif, dont toutes les références aux critères précités dénotent une séparation entre processus d'insertion et processus productif: territoire non économique de l'insertion, partenariat à dominante socio-administrative, mesures d'insertion hors entreprise, subordination de la formation aux logiques d'entreprise.
- Un modèle de « coordination », plus coopératif mais instable: il répond à certains critères de coopération (territoire du bassin d'emploi, plus grande place aux acteurs économiques); mais le lien formation-emploi demeure superficiel, sans interaction sur les organisations du travail dans les entreprises d'accueil.
- Un modèle de « coopération », qui répond à tous les critères de coopération. En particulier, au sein de ce modèle, il existe une interaction forte, dans les deux sens, entre la formation, d'une part, et l'évolution des organisations du travail dans les entreprises d'accueil, d'autre part. Ce modèle peut donc être considéré comme une référence normative (un processus souhaitable d'insertion), pour favoriser une insertion professionnelle qualifiante et stabilisée des moins qualifiés, surtout dans la période actuelle de montée de l'incertitude économique.

Selon Wuhl (n. D.), le premier modèle est majoritaire en France. Sur la base des réponses des responsables de service à la seule question du réseau de coopération primaire, il est évidemment difficile de situer les organismes d'insertion par rapport à ces trois modèles. Le fait que les partenariats privilégiés sont à dominante socio-administrative (ADEM, services sociaux etc.) pointe toutefois vers un modèle de « séparation ». La prise en compte des réponses relatives aux volets des représentations et des activités d'insertion permettra certainement d'obtenir des indications supplémentaires.

Qu'en est-il alors du volet des représentations? A la lecture des résultats, il semble exister un relatif consensus chez les responsables de service concernant la manière de définir les usagers, les objectifs de l'insertion professionnelle ou encore les stratégies et approches à privilégier, avec toutefois quelques différences selon l'appartenance à l'un ou l'autre type d'organisme distingué au chapitre III<sup>35</sup>. En étant quelque peu provocateur, on pourrait dire que les responsables de service demandent beaucoup (en termes de responsabilité et autonomie, attitude autoréflexive, participation active) à des personnes qu'ils considèrent pour la plupart comme non directement insérables sur le premier marché du travail et comme ayant besoin d'une stabilisation psychosociale préalable. Comment expliquer cette attitude à première vue contradictoire ou, du moins, ambivalente vis-à-vis des usagers? Une raison ne résiderait-elle pas dans les attentes externes formulées par la sphère politique européenne et nationale à l'égard des organismes d'insertion

<sup>34</sup> Une enquête auprès des professionnels de première ligne aurait notamment permis de compléter la vue des responsables de service sur l'insertion professionnelle.

<sup>35</sup> A cet égard, il aurait sans doute été intéressant de comparer de manière systématique les différents organismes d'insertion professionnelle en fonction de leur appartenance typologique. On a toutefois renoncé à le faire pour des raisons liées à la constitution de l'échantillon et au temps disponible pour l'analyse des données et la rédaction du rapport.

professionnelle ? En effet, les politiques d'insertion au niveau de l'Europe et du Luxembourg<sup>36</sup> ne promeuvent-elles pas l'activation, la responsabilisation ou encore la psychologisation, c'est-à-dire une centration sur les individus ?

Qu'en est-il dès lors de l'orientation des activités d'insertion ? En recourant à une expression de Donzelot (2007), force est de constater que les idées de l'Etat activateur qui cherche « à rendre capable » par le développement de l'employabilité, c'est-à-dire des « compétences nécessaires pour entrer, demeurer et progresser dans le monde du travail »<sup>37</sup>, sont également bien ancrées dans les activités d'insertion proposées. C'est du moins ce que suggèrent les réponses au questionnaire. En effet, les pratiques professionnelles centrées sur la personne telles que les bilans de compétences et projets d'insertion individualisés sont fortement répandues, tout comme les activités liées au développement des compétences relatives à la gestion de la recherche d'emploi et à la gestion de la situation de travail.

Deux questions s'imposent à nos yeux. D'un côté, on peut se demander si une approche individualisée (par la réalisation d'assessments et l'élaboration de projets) qui rompt clairement avec la tradition « déresponsabilisante » de l'assistance, ne sous-estime pas « la difficulté et souvent l'irréalisme qu'il y a à appeler aux ressources de l'individu, s'agissant d'individus qui manquent précisément de ressources » ? (Castel, 2003, 71) ? De l'autre côté, on peut se poser la question si le travail sur les « troubles de l'employabilité » (Oriane, 2005), c'est-à-dire les compétences relatives à la gestion de la recherche d'un travail ou à la gestion de la situation d'emploi, ne constitue finalement pas qu'une forme de « traitement symptomatique » de la problématique du chômage et, partant, de l'exclusion sociale ?

La réponse de Castra (2003) à ces questions est sans équivoque. Selon l'auteur, ces méthodologies correspondent à deux grands « réductionnismes ».

- La centration sur les cognitions (savoirs, représentations, projets...) sensées inaugurer des conduites effectives ne tient pas compte du fait qu'il s'agit d'individus fortement contraints dans le cas des demandeurs d'emploi. En fait, plus la situation est incertaine, frustrante, précaire, et plus la perspective temporelle se contracte au profit d'une centration sur le présent. Des projets élaborés dans ces conditions risquent de présenter des « temporalités qui ne sont pas celles des sujets mais qui sont exhibées pour la circonstance et surtout pour satisfaire à l'injonction » (2003, p. 90).
- Une centration sur l'individu par omission du système d'action où il évolue et dont il est en partie dépendant. Selon l'auteur, il y a là confusion, par exemple, « entre la « réalité » (les compétences, l'employabilité) et la construction sociale de cette réalité, en l'occurrence le jugement porté par un évaluateur sur l'individu » (2003, p. 15).

En passant en revue les recherches évaluatives sur le devenir de personnes ayant bénéficié en particulier de la pédagogie du projet, l'auteur débouche sur la conclusion que « rien n'indique que la notion de projet soit d'une quelconque utilité pour qui souhaite faciliter l'intégration dans l'entreprise. Une information la plus précise possible sur le poste et l'organisation, ainsi que des attentes souples et ouvertes semblent des atouts bien plus pertinents » (2003, p. 96).

En partant du constat que ce n'est pas en changeant les idées que l'on change les pratiques, mais en transformant les pratiques que l'on change les idées, l'auteur propose une méthodologie alternative, à savoir la méthode de l'intervention sur l'offre et la demande (IOD). Cette méthodologie est fondée sur la théorie que l'exclusion et l'insertion professionnelles sont des construits sociaux qui peuvent être déconstruits. Selon Castra, la méthode IOD « fait le pari que l'entreprise accepte, voire demande cette intervention sur ses pratiques internes, ce que confirme l'expérience de terrain » (2003, p. 205). L'auteur préconise alors une logique de proposition directe d'offres d'emploi et de changement des pratiques de l'entreprise par une renégociation de leurs besoins et de leurs habitudes d'embauche. En quelque sorte, l'employabilité du chômeur est négociée avec l'entreprise<sup>38</sup>.

Une telle logique, qui s'inscrit clairement dans le modèle de « coopération » tel que défini par Wuhl (n. D.) implique que les organismes d'insertion concentrent leurs efforts sur le marché du travail et mettent l'accent sur le développement des activités de la catégorie 5 se référant à la coopération avec les employeurs, que ce soient les entreprises, les communes ou l'Etat. Elle nécessite dès lors de construire un réseau primaire de coopération autour des acteurs du marché du travail. Mais surtout, elle signifie un changement de posture par rapport aux usagers et l'organisation de l'insertion professionnelle. En revenant aux deux questions posées concernant le réseau de coopération, on avance ici l'hypothèse (à confirmer par des recherches supplémentaires) que l'insertion professionnelle au Luxembourg fonctionne majoritairement sur un modèle de « séparation » ou tout au plus selon un modèle de « coordination ».

Si on formule ces critiques, ce n'est pas pour porter une condamnation à l'égard des professionnels qui effectuent un « travail sur soi » (Vrancken & Macquet, 2006) ou sur « les troubles de l'employabilité » (Oriane, 2005) avec les

36 Rappelons que le champ de l'insertion professionnelle s'est partiellement construit sur des projets financés au démarrage par le Fonds Social Européen et que la loi PAN est aussi le résultat d'un processus de coordination européen.

37 Définition du Conference Board du Canada (téléchargeable sous : <http://www.conferenceboard.ca/topics/education/learning-tools/employability-skills.aspx>).

38 La méthode IOD est promue en France à travers l'association TRANSFER (<http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/index.php>).

personnes en situation de chômage. Comme déjà indiqué, le développement des compétences liées à l'employabilité constitue une des finalités officielles des politiques actives à la fois européennes, nationales et régionales de l'emploi. Par ailleurs, cette finalité s'est profondément inscrite dans l'ensemble des politiques, y compris les politiques d'éducation avec la valorisation d'une approche par compétences.

Pour conclure, il est évident que l'approche IOD a également ses limites<sup>39</sup>. Mais notre propos n'est pas là. Il vise plutôt à engager les politiciens et professionnels à une réflexion sur les valeurs, stratégies et pratiques de l'insertion professionnelle par trop souvent surdéterminées par les doctrines politiques à idéologie néolibérale où l'action sur les individus vient en première position. Si on donne quelque peu l'impression de « condamner » les pratiques d'activation intensives comme elles sont proposées par une série d'organismes, ce n'est pas pour leur dénier toute utilité, mais pour critiquer surtout aussi la chronologie « traitement-travail » et le raisonnement en modèle d'escalier dans lesquels elles sont généralement pensées.

---

<sup>39</sup> Il ne s'agit d'ailleurs que d'une des réponses « alternatives » possibles.





2010  
European Year  
for Combating  
Poverty and  
Social Exclusion



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille et de l'Intégration



# VI. LE SÉMINAIRE NATIONAL DE PRÉSENTATION ET D'ÉCHANGE DE « BONNES PRATIQUES »

Le séminaire national, organisé les 17 et 18 novembre 2010 sur le Campus Walferdange de l'Université du Luxembourg, fait partie intégrante de la démarche méthodologique du projet de recherche et d'action/formation INPRO-APPEX. Il constitue un moment privilégié de la mise en valeur de l'approche systémique et multiperspectiviste du projet (voir chapitre II) par :

- la réunion d'une multitude d'acteurs (usagers, professionnels et cadres venant d'organisations publiques et privées, représentants d'associations professionnelles et académiciens/chercheurs etc.) ;
- la présentation d'une pluralité de conceptions et démarches professionnelles ;
- la mise en évidence de la multi-modalité des pratiques professionnelles ;
- la rencontre et la mise en réseau des professionnels, cadres et décideurs ;
- la mise en commun des expériences dans la perspective d'un processus participatif de détermination consensuelle et conventionnelle de « bonnes pratiques ».

## 1. Conception du séminaire

La conception du séminaire tient compte des résultats de l'analyse de traces (chapitre III), de l'enquête par groupes de discussion (chapitre IV) ainsi que de l'enquête par questionnaire (chapitre V). En particulier les thèmes des workshops et les contributions orales au panel ont été choisis en fonction de ces résultats. D'ailleurs, ces derniers sont présentés dans le cadre de la première demi-journée du séminaire.

### 1.1 Objectifs

Face à la dynamique de transformation d'un champ professionnel encore relativement jeune et aux enjeux qui se posent en particulier au niveau de l'insertion professionnelle des jeunes et des personnes âgées de 45 ans et plus, l'objectif général du projet INPRO-APPEX (voir chapitre II) est de repérer, d'analyser et de discuter les activités d'insertion menées sur le terrain à l'aide de la réalisation de plusieurs études ciblées ainsi que l'organisation d'un séminaire national d'échange et de présentation de « bonnes pratiques ». Ouvert à tous les acteurs concernés de près ou de loin par la problématique de l'insertion professionnelle, le séminaire national est conçu comme un espace ouvert d'échange et de discussion. Les objectifs du séminaire national sont ainsi les suivants :

- offrir une plateforme d'échange et de débat aux divers acteurs concernés par l'insertion professionnelle, que ce soient les professionnels du secteur social, les dirigeants et les responsables de ressources humaines en entreprise, les administrateurs et le personnel des ministères concernés ou les usagers des services d'insertion ;
- contribuer à la mutualisation de l'expertise institutionnelle existante en matière d'insertion professionnelle par l'échange de « bonnes pratiques » au-delà des frontières sectorielles et institutionnelles existantes ;
- impulser un débat sur le management des connaissances et de la qualité ainsi que l'arrangement des transitions dans les parcours professionnels dans une perspective de déconstruction sociale des cloisonnements et séparations existants, qu'ils soient d'ordre politico-administratif ou autre.

Le premier objectif se réfère à la « mise à disposition » par l'université d'un terrain « neutre » de rencontre et d'échange d'acteurs qui se comportent plutôt comme des concurrents naturels dans leur environnement socio-économique.

Le second objectif concerne les workshops et autres espaces de présentation et de discussion des pratiques. En effet, comment pourrait se faire la mutualisation des expériences et l'analyse critique des pratiques sans prévoir assez de temps et d'espace pour une présentation extensive et une réflexion sur les pratiques ?

Le dernier objectif se rapporte à certains enjeux qui se posent aujourd'hui à l'insertion professionnelle : la documentation et la diffusion des savoirs et savoir-faire au sein de la communauté professionnelle, le développement organisationnel ou la professionnalisation des structures et ressources humaines ainsi que la réflexion sur le concept de transition professionnelle (école – emploi – inactivité – emploi – chômage – études – emploi... ) pour repenser les dispositifs et leur intégration.

## 1.2 Principes organisateurs

En accord avec les trois objectifs énoncés ci-avant, l'organisation du séminaire repose sur trois principes :

- **La participation active.** Le séminaire accorde une large place à la discussion entre professionnels, que ce soit dans le cadre des séances plénières ou des workshops.
- **La confrontation des perspectives.** Etant donné que l'insertion professionnelle concerne des acteurs multiples, le séminaire regroupe des contributions de différents milieux (secteur social, secteur marchand, secteur public).
- **La mise en réseau.** Le séminaire propose des occasions de rencontre informelle variées, notamment par l'intermédiaire de son espace «Présentation et réseautage» et les pauses aménagées autour des moments clés du séminaire.

Afin de stimuler les discussions et la prise de distance, un contact préalable a été établi avec différents types d'acteurs se situant hors du champ de l'insertion professionnelle :

- le CRP Henri Tudor et le CEPS/Instead,
- l'Institut Universitaire International Luxembourg,
- le Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique (Syrdall Schlass Manternach),
- le Personnel Officers Group et la Luxembourg Professional Recruiters Association.

## 1.3 Publics cibles

L'insertion professionnelle ne se fait pas en cachette. Au contraire, réussir l'insertion professionnelle requiert la mobilisation de multiples instances et acteurs. Partant de cette idée, le séminaire s'adresse à un public varié :

- Les usagers / usagères / client-e-s des services de l'insertion professionnelle.
- Les professionnel-l-e-s en relation directe avec les usagers / clients.
- Les responsables / dirigeant-e-s de services de l'insertion professionnelle.
- Les dirigeant-e-s d'entreprise / responsables de ressources humaines du secteur marchand.
- Les décideurs / décideuses politiques, représentant-e-s des chambres professionnelles et administrateurs/ administratrices ministériel-l-e-s.
- Les étudiant-e-s en sciences sociales et éducatives.

## 1.4 Programme

Le séminaire est organisé sur deux journées successives en alternant séances plénières et séances de groupe (workshops). L'inscription est gratuite afin de ne pas créer d'obstacles à la participation et une traduction (FR ↔ DE) est prévue pour les séances plénières. Les point suivants donnent une vue d'ensemble et des explications détaillées sur les différents moments ou éléments clés.

### 1.4.1 Vue d'ensemble

Le programme du séminaire s'articule autour de quatre moments clés en dehors de la séance d'ouverture (tableaux VI.1 et VI.2) :

- la présentation et la discussion des résultats clés des études de terrain ;
- l'espace «Présentation et réseautage» ;
- les workshops thématiques ;
- le panel de discussion et les rapports des workshops.

#### **Présentation et discussion des résultats clés des études de terrain**

La présentation et la discussion des résultats clés des deux principales enquêtes menées par l'équipe de projet servent d'entrée en matière au séminaire (première demi-journée). En même temps, elles visent à alimenter le débat à l'occasion des autres moments du séminaire.

#### **L'espace «Présentation et réseautage»**

Dans le sens où le séminaire se comprend comme une plateforme ouverte de présentation, d'échange et de débat, les organisateurs offrent aux acteurs professionnels intéressés l'opportunité de présenter leur institution/service ou une pratique professionnelle donnée dans le cadre d'un espace spécifiquement dédié à cet effet et organisé sur les plages horaires de 13.00 à 14.00 heures sur les deux jours.

## Les workshops thématiques

Les workshops constituent l'élément central du séminaire. Ils sont organisés autour de trois grands complexes thématiques se situant à un niveau d'intervention respectivement macro-, méso- et micro-systémique. Chaque thème est abordé à travers deux workshops. Les workshops sont organisés selon trois phases: présentation des « bonnes pratiques », discussion et synthèse.

## Panel de discussion et rapports des workshops

Le panel de discussion avec des experts professionnels et académiques est situé en fin de séminaire. Il doit permettre de mener une réflexion sur des aspects supplémentaires ou complémentaires aux workshops, mais qui constituent des enjeux majeurs pour l'avenir du champ de l'insertion professionnelle.

Les rapports ont pour fonction essentielle de rapporter à l'ensemble des participants au séminaire les discussions clés qui ont eu lieu dans le cadre des workshops.

Tableau VI.1: Programme de la 1<sup>ère</sup> journée du 17 novembre 2010

A partir de 8h15	Accueil des participant-e-s Café et croissants
9h00	<b>Séance d'ouverture</b> Allocution d'ouverture par Mme Marie-Josée Jacobs, Ministre de la Famille et de l'Intégration Mots de bienvenue par le Prof. Michel Margue, doyen de la FLSHASE Mots de bienvenue par le Prof. Dieter Ferring, directeur de l'UR INSIDE Présentation du concept et du programme du séminaire par M. Claude Haas et M. Charel Schmit, responsables scientifiques du projet INPRO-APPEX
10h00	Pause café
10h30	<b>Présentation des résultats du projet suivie d'un débat plénier</b>  Conceptions, pratiques et enjeux de l'insertion professionnelle au Luxembourg: résultats d'une enquête auprès des acteurs de terrain (Claude Haas, Charel Schmit).
A partir de 12h00	Pause-déjeuner
13h00	<b>Espace « Présentation et réseautage »</b>  Présentations hors programme par des services de leurs pratiques d'insertion professionnelle.
A partir de 13h30	Accueil des participant-e-s de l'après-midi
14h00 – 17h00	<b>Workshops thématiques</b>
Pause-café à 15h30	1) Quelles logiques et stratégies d'action pour l'insertion professionnelle? 2) Quelles pratiques d'intégration des activités d'insertion professionnelle? 3) Quelles pratiques de mise au travail, formation et coaching?

Tableau VI.2: Programme de la 2<sup>e</sup> journée du 18 novembre 2010

A partir de 8h15	Accueil des participants Café et croissants
9h00	<b>Workshops thématiques</b> 1) Quels modes de coopération et de mise en réseau entre Etat, communes, entreprises et associations? 2) Quelles pratiques de l'assessment/diagnostic/bilan de compétences et du projet d'insertion/ plan de développement? 3) Quelles pratiques de co-construction et de participation dans la relation usagers/usagères/client-e-s et professionnel-l-e-s?
Pause-café à 10h30	
12h00	Pause-déjeuner
13h00	<b>Espace « Présentation et réseautage »</b> Présentations hors programme par des services de leurs pratiques d'insertion professionnelle.
A partir de 13h15	Accueil des participant-e-s de l'après-midi
13h45	<b>Séance plénière</b> Allocution de M. Nicolas Schmit, Ministre du Travail et de l'Emploi
14h15	<b>Panel de discussion avec la participation d'experts des mondes universitaire et professionnel.</b> 1) Le management des connaissances et l'animation de réseaux. Introduction thématique par M. Philippe Valoggia (CRP Henri Tudor). 2) Le développement organisationnel et l'assurance-qualité. Introduction thématique par M. Dirk Wolff (CHNP). 3) La gestion des parcours/transitions professionnels. Introduction thématique par Mme Anne Debatty (IUIL).
16h15	Pause café
16h45 – 17h30	Rapport des workshops et conclusions/perspectives Présentation par les étudiants-rapporteurs du BSSE

## 1.4.2 Workshops de « bonne pratique »

Les workshops constituent l'élément central du séminaire. Sur la base des résultats des groupes de discussion et de l'analyse de traces, les workshops sont organisés autour de trois grands complexes thématiques à caractère transversal. Le terme transversal désigne le fait qu'il s'agit de thèmes d'un intérêt commun à l'insertion professionnelle à la fois des jeunes et des personnes âgées de 45 ans et plus.

### Choix des thèmes et contributions

Le choix des thèmes des workshops s'est opéré par rapport aux trois considérations suivantes.

- L'analyse des documents recueillis au moment de l'analyse de traces et du matériel des groupes de discussion a permis de dégager trois enjeux majeurs se situant à un niveau d'intervention respectivement macro-, méso- et micro-systémique. Le niveau macrosystémique se réfère à la question des stratégies et logiques d'action et, partant, à celle des modèles de coopération intersectorielle et interinstitutionnelle. Le niveau mésosystémique se rapporte aux pratiques de gestion et d'individualisation des parcours d'insertion, c'est-à-dire à la question de la coordination des activités d'insertion à un niveau tant institutionnel qu'individuel. Enfin, le niveau micro-système concerne les types d'activités et modalités à travers lesquels les stratégies d'insertion sont mises en œuvre sur le terrain.
- La décision de ne pas adopter une distinction par public cible au niveau de la définition des thèmes des workshops ne s'argumente toutefois pas seulement par rapport au caractère transversal des enjeux esquissés ci-avant. Dans un souci de cohérence avec les objectifs et les principes organisateurs du séminaire, on a considéré comme important de ne pas séparer d'office les participants en deux « camps ». En « brisant » avec la logique de séparation par publics cibles, on a voulu réunir les soi-disant « camps » et attirer l'attention sur les préoccupations communes. En particulier l'idée de « déconstruction sociale » des cloisonnements et séparations de tout type (politiques, administratifs, institutionnels etc.) qui traversent le champ de l'insertion professionnelle a joué un rôle majeur (voir aussi chapitre II). C'est pour cette raison aussi que le « secteur » du handicap n'a pas été considéré d'office comme un secteur à part sans rapport avec le projet<sup>40</sup>.
- Une troisième considération tient à la diversité des publics cibles du séminaire dont l'action se situe à des différents niveaux. Le souci de l'équipe de projet a été de permettre à l'ensemble de ces publics de trouver un point d'attachement par rapport aux thèmes et sujets proposés.

Ceci ne signifie pas, comme l'ont par ailleurs relevé les groupes de discussion, qu'il n'existe pas de spécificités à prendre en compte dans l'insertion professionnelle respectivement des jeunes et des personnes âgées de 45 ans et plus. C'est au niveau du choix des contributions orales qu'il en a été largement tenu compte (voir encadré VI.1). Concernant le public des jeunes, on peut citer les interventions de Jean Billa du CNFPC d'Ettelbruck portant sur le sujet de « L'école des chances à travers de nouveaux partenariats entre l'école et le monde du travail. Le partenariat dans le cadre du projet d'orientation professionnelle « Léierbud » avec le Domaine touristique Munshausen », de Nathalie Schirtz du SNJ concernant « La coordination intra- et interinstitutionnelle dans le cadre de l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle du Service Volontaire d'Orientation » ou encore de Annalisa Mesquita et Veronika Spiess du projet FORWARD portant le titre de « Mieux maîtriser le défi de l'insertion grâce à l'établissement de bilans de compétences ». Le sujet de l'insertion professionnelle des personnes âgées de 45 ans et plus a été thématisé à travers la contribution de Angelika Brand: « Individuelles Coaching als Mittel zum beruflichen Wiedereinstieg von arbeitssuchenden Fach- und Führungskräften ab 45 Jahre. « Individuals – 45 Plus: Gemeinsam Zukunft gestalten »: ein Projekt des Centre Jean-Baptiste Rock unterstützt vom luxemburgischen Arbeitsministerium und dem Europäischen Sozialfonds ». Concernant le public des 45 ans et plus, notons qu'il s'agit de la seule initiative (à notre connaissance) qui s'adresse de manière prioritaire à ce public!

Dans un souci d'élargissement des perspectives et de confrontation des pratiques, des contributions venant d'autres contextes ont été intégrées. A titre d'exemple, on peut citer les interventions des responsables de ressources humaines en entreprise, mais également celles en provenance des « secteurs » pénitentiaire et du handicap.

Concernant le choix des « bonnes pratiques », on a veillé en outre à ce que la diversité des pratiques existantes soit représentée (voir chapitre III, schéma III.1). Un autre critère a résidé dans le caractère potentiellement innovateur et originel des initiatives. Finalement, une attention particulière a été accordée à la manière dont les différentes pratiques conçoivent l'interaction avec le secteur marchand.

---

<sup>40</sup> Que cela n'ait pas été « compris » par les acteurs concernés (voir participation de ce secteur à l'enquête par questionnaire) relève d'un « problème » de communication.

## Encadré VI.1: Thèmes des workshops

### Stratégies d'insertion professionnelle et modèles de coopération intersectorielle / -institutionnelle (thème 1)

L'objectif assigné par les pouvoirs publics à l'insertion professionnelle est la remise en jeu économique de populations en voie de disqualification. Face au phénomène de précarisation de l'emploi touchant des couches de plus en plus larges de la population, diverses options et stratégies se sont affirmées au cours des dernières années, s'inscrivant tantôt dans une logique de préparation des demandeurs d'emploi, tantôt dans celle d'intervention en entreprise. Parallèlement, de nouveaux modèles de coopération intersectorielle/-institutionnelle ont vu le jour dans le but de faciliter les transitions entre systèmes (système éducatif, système économique, système d'aide) et, par conséquent, l'accès à l'emploi.

#### ***Workshop 1 : Quelles logiques et stratégies d'action pour l'insertion professionnelle ?***

Parmi l'éventail des perspectives et orientations stratégiques possibles, le workshop s'intéresse de plus près à trois d'entre elles :

- (1) l'accompagnement de l'insertion et de l'intégration en entreprise par un service social externe,
- (2) le conseil en candidatures et la formation aux compétences génériques liées à l'employabilité ainsi que
- (3) la création d'un marché de l'emploi alternatif.

**Modération :** Claude Haas (Université du Luxembourg)

**Amis critiques :** Roland Maas (CEPS/INSTEAD), Eric Hieronimus (Institut national pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises), Thomas Schoenherr (Perspective 45 asbl)

- Réussir l'intégration sociale par l'accompagnement psycho-social et l'insertion professionnelle de personnes défavorisées. L'exemple de la collaboration de l'entreprise Polygone s.à.r.l et du Service de Consultation Socio-Pédagogique (CSP) d'Inter-Actions asbl. André Reuter (Directeur, Polygone) et Alfred Groff (Responsable CSP, Inter-Actions).
- Individuelles Coaching als Mittel zum beruflichen Wiedereinstieg von arbeitssuchenden Fach- und Führungskräften ab 45 Jahre. „Individuals – 45 Plus: Gemeinsam Zukunft gestalten“: ein Projekt des Centre Jean-Baptiste Rock unterstützt vom luxemburgischen Arbeitsministerium und dem Europäischen Sozialfonds. Angelika Brand, (Gestionnaire de projet, Centre Jean-Baptiste Rock).
- L'alternative solidaire, un marché créateur d'emplois et de plus-value sociale. Abilio Machado (Objectif Plein Emploi).

#### ***Workshop 4 : Quels modes de coopération et de mise en réseau entre Etat, communes, entreprises et associations ?***

En partant de l'hypothèse que le but ultime de l'insertion professionnelle est la réintégration des personnes sur le marché du travail ordinaire, le workshop se concentre plus particulièrement sur des constellations de coopération qui mettent en présence des associations ou services publics et des entreprises.

### Gestion et individualisation des parcours d'insertion (thème 2)

Indépendamment de la question des logiques conceptuelles sur lesquelles faire reposer les dispositifs d'insertion, un des enjeux centraux auquel se trouvent confrontés aujourd'hui les services est celui de l'organisation et de l'agencement des parcours d'insertion, tant à un niveau institutionnel qu'à un niveau individuel. En effet, la diversification et l'augmentation de la spécialisation des activités des services participant à l'insertion professionnelle peuvent potentiellement créer une expérience fragmentée des prestations de services chez les usagers / usagères / client-e-s. Par ailleurs, les parcours biographiques s'avèrent de plus en plus individualisés, de manière à ce que les institutions doivent continuellement réajuster leurs dispositifs d'aide et d'accompagnement.

#### ***Workshop 2 : Quelles pratiques d'intégration des activités d'insertion / des parcours professionnels ?***

Les recherches sur l'insertion professionnelle montrent que la cohérence et la continuité dans le temps impactent les chances d'insertion. Mais comment assurer cette cohérence ? Et quels mécanismes de coordination mettre en place ? Le workshop vise précisément à apporter des éléments de réponse à ces questions à l'aide de la présentation et discussion de deux exemples.

**Modération :** Jean-Paul Reuter (Département social de la commune de Differdange)

**Amis critiques :** Ulla Peters (Université du Luxembourg), Carole Hesse (Job Center, Département social Differdange)

- Mieux vaut piloter que pivoter pour réussir l'insertion. De la gestion des dossiers vers l'intégration des services. Oliver John (Directeur, Réseau pour le Travail et la Promotion Humaine).
- La coordination intra- et interinstitutionnelle dans le cadre de l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle du Service Volontaire d'Orientation. Nathalie Schirtz (Responsable du Service Volontaire auprès du SNJ).

### ***Workshop 5 : Quelles pratiques de l'assessment/diagnostic/bilan de compétences et du projet d'insertion ?***

Le paradigme des compétences s'est inscrit dans la logique des politiques publiques d'insertion. Le succès ou l'échec de l'insertion semble se jouer sur le fait d'avoir les compétences sociales et techniques appropriées, tel est du moins un des crédos de l'insertion professionnelle. Dans cette perspective, la connaissance de ses propres compétences est un point de départ essentiel pour tout demandeur d'emploi dans son trajet. Formation et accompagnement individualisé peuvent ainsi être façonnés en fonction des besoins et potentialités des candidats. Du côté des ressources humaines, une meilleure connaissance des profils de compétences peut contribuer à faciliter le travail d'adaptation et de mise en relation de l'offre et de la demande des agents/agences de transition.

**Modération :** Jean-Paul Reuter (Département social de la commune de Differdange)

**Amis critiques :** Arthur Limbach-Reich (Université du Luxembourg), Diane Ries (HR Services), Eric Sjögren (Mercuri Urval)

- Gemeinsam Kompetenzkultur erarbeiten – die individuelle und die institutionelle Perspektive. Angelika Gebhardt-Berg (Chargée de direction, Zarabina asbl).
- Mieux maîtriser le défi de l'insertion grâce à l'établissement de bilans de compétences. Annalisa Mesquita (psychologue) et Veronika Spiess (psychologue) (Projet FORWARD auprès d'Inter-Actions asbl).
- Manager les compétences : responsabilité de l'employeur et/ou du collaborateur? Anne Jacquemart (Directrice Ressources Humaines et Communication Interne, Axa Assurances)

### **Types d'activités et modalités d'insertion (thème 3)**

Le dernier complexe thématique concerne les activités d'insertion à proprement parler – éducation de base, formation professionnelle, mise au travail, coaching, développement personnel – ainsi que la question des droits et devoirs des usagers / usagères / client-e-s/candidat-e-s face aux services et leurs professionnel-l-e-s. Seront soulevées notamment les questions de la participation (active) et de la transparence. D'une manière générale, une attention particulière sera attribuée à la question des contenus et processus de mise en œuvre dans le cadre des deux workshops.

### ***Workshop 3 : Quelles pratiques de mise au travail, formation et coaching ?***

La mise au travail et la formation professionnelle constituent des activités d'insertion classiques. Au cours des dernières années, de nouveaux types d'activités visant plus particulièrement à développer les compétences liées à l'employabilité (p. ex. communication interpersonnelle, gestion des conflits) ou à fournir un soutien ponctuel sous forme d'un coaching se sont davantage répandus.

**Modération :** Charel Schmit (Université du Luxembourg)

**Amis critiques :** Raymond Meyers (Université du Luxembourg)

- La formation à l'emploi dans le cadre du programme Emploi & Employabilité du Centre Pénitentiaire de Givenich: un entraînement modularisé à l'employabilité. Michel Silva Costa (Educateur, Centre Pénitentiaire de Givenich).
- Outplacement et coaching de réinsertion : bonnes pratiques et aspects spécifiques au Luxembourg. Diane Ries (Administrateur-Déléguée, HR Services).

### **Workshop 6 : Quelles pratiques de co-construction et de participation dans la relation entre usagers / usagères / client-e-s/candidat-e-s et professionnel-l-e-s ?**

La personne en situation d'insertion est un citoyen face auquel le/la professionnel-l-e est amené-e à se situer dans son travail d'accompagnement ou de formation. Le rapport entre le/la client-e / usagers / usagères / candidat-e et le/la professionnel-l-e doit tenir compte des droits et devoirs des deux acteurs. Valeurs distinctes et mentalités différentes peuvent, mais ne devraient pas entraver le travail collaboratif d'insertion.

**Modération :** Charel Schmit (Université du Luxembourg)

**Amis critiques :** Ulla Peters (Université du Luxembourg), Romaine Boever (Proactif asbl)

- Construire des valeurs communes pour autonomiser les usagers et vaincre le clivage usagers-professionnels. Développement participatif d'une charte éthique dynamique dans le cadre du travail avec des demandeurs d'emploi. Gaby Wagner (Chargée de direction, Centre de formation FEST du Forum pour l'Emploi asbl) et Isabelle Krings (pédagogue/travailleuse sociale, Centre de formation FEST du Forum pour l'Emploi asbl).
- Le Lindab life concept : une approche globale du personnel fondée sur les valeurs de respect et de participation. Eva Wuellner (Human Resources Director, Lindab-Astron).

## Organisation des workshops

Chacun des workshops est alimenté par 2 ou 3 communications orales de professionnels venant des secteurs social et marchand (voir encadré VI.1). Leur organisation repose sur les mêmes principes et s'articule autour de trois phases :

- La première phase est réservée à la présentation des exemples de « bonne pratique » présélectionnés. La durée des présentations dans les workshops avec 3 contributions est limitée à 25 minutes avec un temps pour des questions de clarification de 5 minutes.
- La deuxième phase est consacrée à la discussion ouverte des exemples présentés.
- La phase finale sert à synthétiser les enseignements et à formuler des recommandations éventuelles.

L'animation est assurée par un modérateur. Afin de faciliter l'échange sur les exemples présentés, un ou deux amis critiques (enseignant-chercheur, responsable de service social, dirigeant d'entreprise, conseiller ou responsable RH) sont invités à réagir et commenter les présentations.

Afin de faciliter la comparaison entre pratiques, les intervenants ont reçu un guide pour la préparation de leur intervention qui précisait notamment la structure générale de la présentation (voir tableau VI.4).

Tableau VI.4 : Structure proposée pour les présentations

Composants	Éléments à préciser (à titre indicatif)
Contexte institutionnel de la bonne pratique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation d'appartenance</li><li>• Publics accueillis</li><li>• Activités majeures ou spécialités</li></ul>
Constats / analyse à la base du développement de la pratique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse des besoins</li><li>• Facteurs externes ou internes</li></ul>
Description de la pratique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objectifs</li><li>• Bases conceptuelles et principes organisateurs</li><li>• Activités / composants</li><li>• Processus (en termes de parcours des usagers)</li></ul>
Enseignements, apprentissages, évaluations	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfaction des usagers</li><li>• Résultats relatifs à l'insertion</li></ul>
Transférabilité à d'autres contextes (organisations, publics)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compétences organisationnelles</li><li>• Qualifications du personnel</li></ul>

### 1.3.2 Panel d'experts

Le panel est organisé autour de trois thèmes ou plutôt enjeux majeurs qui se posent aujourd'hui à l'insertion professionnelle, à savoir la documentation et la diffusion des savoirs et savoir-faire au sein de la communauté professionnelle, le développement organisationnel ou la professionnalisation des structures et ressources humaines ainsi que la réflexion sur le concept de transition professionnelle (école – emploi – inactivité – emploi – chômage – études – emploi... ) pour repenser les dispositifs et leur intégration.

Chaque thème est introduit par un exposé oral de 10 minutes. L'encadré VI.2 donne une vue d'ensemble des trois thèmes abordés dans le cadre du panel.

#### Encadré VI.2 : Thèmes du panel

##### *Thème 1 : Le management des connaissances et l'animation de réseaux*

Introduction thématique par M. Philippe Valoggia, senior research engineer, CRP Henri Tudor : « Développement et animation de réseaux d'acteurs. Démarche et conditions de réussite. »

##### *Thème 2 : Le développement organisationnel et l'assurance-qualité*

Introduction thématique par M. Dirk Wolff, coordinateur Qualité, Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique (CHNP) : « Le management de la qualité : un instrument au service des usagers ? Retour sur 5 ans d'expériences au Syrdallschlass Manternach (CHNP). »

##### *Thème 3 : La gestion des parcours professionnels*

Introduction thématique par Mme Anne Debaty de l'Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL) : « Quelles continuités pour les parcours professionnels ? Retour d'expérience sur l'employabilité des seniors. »

#### Participants prévus :

- Romain Biver (Objectif Plein Emploi asbl)
- Laurent Chapelle (Luxemburg Professional Recruiters Association)
- Andreas Heinen (Université du Luxembourg)
- Ginette Jones (Agence pour le Développement de l'Emploi)
- Paul Milmeister (Université du Luxembourg)
- Paul Reuter (Proactif asbl)
- Représentant du Personnel Officers Group (POG)

## 2. Contributions et discussions dans les workshops

Afin de rendre accessibles à un public plus large les contributions et discussions dans le cadre du séminaire national, et plus particulièrement des workshops, un travail de documentation systématique a été mis en œuvre. Ainsi, les workshops ont été enregistrés intégralement. Sur la base de la prise de note des étudiants-rapporteurs du bachelor en sciences sociales et éducatives pendant les workshops ainsi que l'écoute des enregistrements, des résumés des présentations et des discussions ont été rédigés dans un premier temps. Par la suite, ces résumés ont été retravaillés par l'équipe de projet et transmis pour validation aux présentateurs respectifs. Les résumés reproduits ci-dessous sont le résultat de ce processus de documentation et de validation.

### 2.1 Stratégies d'insertion professionnelle et modèles de coopération intersectorielle/-institutionnelle (thème 1)

L'objectif assigné par les pouvoirs publics à l'insertion professionnelle est la remise en jeu économique de populations en voie de disqualification. Face au phénomène de précarisation de l'emploi touchant des couches de plus en plus larges de la population, diverses options et stratégies se sont affirmées au cours des dernières années, s'inscrivant tantôt dans une logique de préparation des demandeurs d'emploi, tantôt dans celle d'intervention en entreprise. Parallèlement, de nouveaux modèles de coopération intersectorielle/-institutionnelle ont vu le jour dans le but de faciliter les transitions entre systèmes (système éducatif, système économique, système d'aide) et, par conséquent, l'accès à l'emploi.

#### 2.1.1 Quelles logiques et stratégies d'action pour l'insertion professionnelle ? (Workshop 1)

Parmi l'éventail des perspectives et orientations stratégiques possibles, le workshop s'intéresse de plus près à trois d'entre elles: (1) l'accompagnement de l'insertion et de l'intégration en entreprise par un service social externe, (2) le conseil en candidatures et la formation aux compétences génériques liées à l'employabilité ainsi que (3) la création d'un marché de l'emploi alternatif (économie solidaire).

#### Contributions aux workshops

- Réussir l'intégration sociale par l'accompagnement psycho-social et l'insertion professionnelle de personnes défavorisées. L'exemple de la collaboration de l'entreprise Polygone s.à.r.l et du Service de Consultation Socio-Pédagogique (CSP) d'Inter-Actions asbl.

André Reuter (Directeur, Polygone) et Alfred Groff (Responsable CSP, Inter-Actions).

- Individuelles Coaching als Mittel zum beruflichen Wiedereinstieg von arbeitssuchenden Fach- und Führungskräften ab 45 Jahre. « Individuals – 45 Plus: Gemeinsam Zukunft gestalten » : ein Projekt des Centre Jean-Baptiste Rock unterstützt vom luxemburgischen Arbeitsministerium und dem Europäischen Sozialfonds.

Angelika Brand, (Gestionnaire de projet, Centre Jean-Baptiste Rock).

- L'alternative solidaire, un marché créateur d'emplois et de plus-value sociale.

Abilio Machado (Objectif Plein Emploi).

#### Modérateur, amis critiques et rapporteurs

**Moderateur:** Claude Haas (Université du Luxembourg)

**Amis critiques:** Roland Maas (CEPS/INSTEAD), Eric Hieronimus (INDR) et Thomas Schoenherr (Perspective 45 asbl)

**Rapporteurs:** Sonia Ferreira, Pit Schroeder

---

*Réussir l'intégration sociale par l'accompagnement psycho-social et l'insertion professionnelle de personnes défavorisées. L'exemple de la collaboration de l'entreprise Polygone s.à.r.l et du Service de Consultation Socio-Pédagogique (CSP) d'Inter-Actions asbl.*

André Reuter (directeur, Polygone), Alfred Groff (responsable CSP, Inter-Actions)

---

### **Contexte institutionnel**

L'exemple de bonne pratique présenté se rapporte à la coopération entre l'association Inter-Actions, plus précisément son Service de Consultation Socio-Pédagogique (CSP), et l'entreprise Polygone, qui est active dans les services accessoires à l'industrie du bâtiment et dans le tri des déchets. La particularité de cette collaboration réside dans le fait que l'association Inter-Actions a été à l'origine de Polygone en 1981.

Pour faciliter l'intégration ou la réintégration de personnes ayant de grandes difficultés à s'insérer dans la vie professionnelle, Polygone a pour but non seulement de générer une plus-value économique, mais aussi une plus-value sociale. Ainsi, les statuts de Polygone stipulent comme objet « la promotion dans le marché du travail de personnes défavorisées ». Dans les pratiques de gestion du personnel, l'objectif social de Polygone se traduit notamment par une diminution des exigences à l'embauche et une plus grande tolérance avant le licenciement. Sur les quelque 100 employés de l'entreprise, plus de la moitié occupent des postes en insertion. C'est précisément le CSP qui assure l'accompagnement psycho-social à l'insertion professionnelle des personnes concernées.

### **Constat / analyse à la base du développement de la pratique**

Si on part de l'hypothèse que l'objectif de l'insertion professionnelle est de décrocher un travail sur le « premier » marché de l'emploi, alors on peut considérer qu'il n'y a rien qui insère mieux qu'un poste occupé sur celui-ci. C'est dans cette logique que Polygone offre des postes de travail à durée déterminée. Si des problèmes se montrent dans la pratique professionnelle des personnes engagées, elles peuvent être prises en charge immédiatement et parallèlement au travail. Ceci est nettement préférable à de longues phases de préparation, souvent peu comparables à la réalité professionnelle concrète ou à des aides apportées seulement en cas de perte de l'emploi. Puisque les personnes défavorisées nécessitent une attention plus élevée, l'idée est venue de proposer un accompagnement social. Cet accompagnement, mis en place par Inter-Actions, était au début partie intégrante de Polygone. Mais l'expérience a montré qu'une structure complémentaire externe était préférable afin de stabiliser au mieux les personnes engagées à tout niveau, c.à.d. la résolution des problèmes personnels et le développement des compétences professionnelles.

Le grand avantage de cette approche réside dans le fait que Polygone est une entreprise qui vit du travail qu'elle réalise pour ses clients. Le fait que l'entreprise ne peut pas s'attendre à des subventions, amène la direction, les techniciens, les chefs d'équipe et les ouvriers à s'investir à fond en vue d'assurer leur survie propre. Ainsi, l'ouvrier « en insertion » apprend sur le tas la vie de salarié sur le premier marché du travail.

*„Daat heescht do as eng Zesummenarbescht entstaanen fir déi Léit déi een wëll integreieren tëscht deem sozialen Beräich an deem wirtschaftlechen Beräich.“*

*„Mir müssen d'Léit méi laang betreien. Mir kënnen se net nemmen während der Sich betreien, mä mir müssen se och dono betreien datt waan déi éischt Krisen op där Arbeschtsplaatze kommen se dann hoffen kennen fest op dem éischten Arbeschtsmarché ze bleiwen.“*

### **Description de la pratique**

L'accompagnement social à l'insertion professionnelle et sociale proposé par le CSP repose sur une vue intégrale de l'être humain (voir schéma ci-dessous). Les trois piliers essentiels d'une insertion professionnelle et sociale réussie, selon le concept du CSP, sont la stabilisation au niveau psychosocial (problématique personnelle, relations avec l'environnement familial et social), la bonne gestion au niveau de l'environnement institutionnel et l'intégration au niveau professionnel.

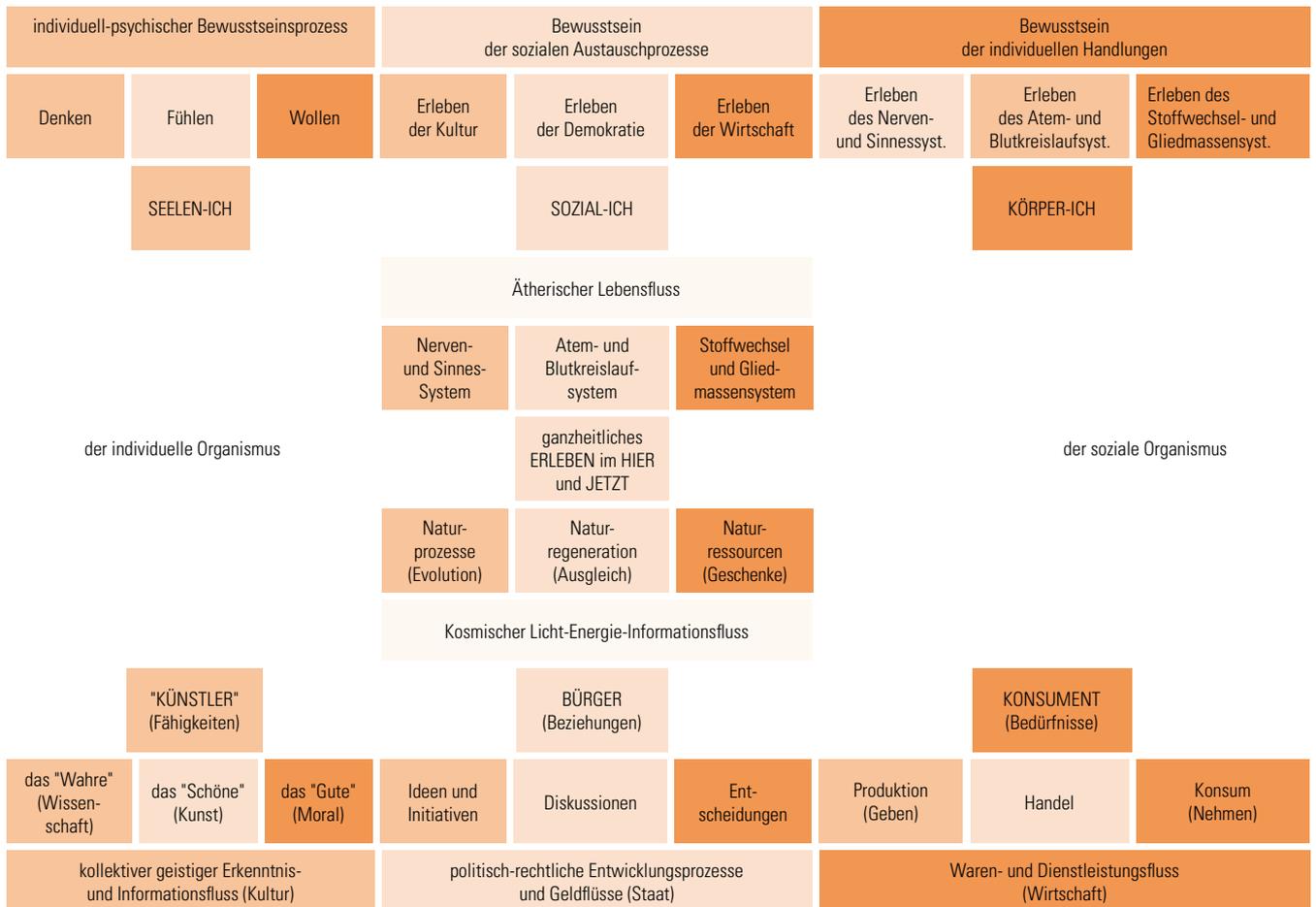
*„Mir kucken dass seng Motivatioun souwäit gestärkt gett, datt hien et dann och duerchhält. Mir kucken och vläicht nach Potentieller rauszefannen déi heen selwer nach nët entdeckt huet“*

*„D'Lait müssen do nët nëmmen professionnell eenz gin. Sie müssen hiert Elektresch bezuelen, sie müssen hier Assurancen bezuelen, sie müssen, wann sie een Assistant Social hun, mat deem eenz gin, sie müssen mat der ADEM eenz gin wann se müssen dohinner goen. Daat as den institutionellen Volet wou sie müssen fonktioneieren. An sie müssen och an hierer Fräizäit a mat hieren Familien, hieren Frënn eenz gin, daat sie net sou isoleiert sin dass sie depressiv gin oder just nach am Bistro hänken.“*

Partant des principes décrits ci-avant, le CSP offre les services suivants à ses clients :

- Au niveau professionnel : Bilans de compétences (individuelles, sociales et professionnelles), «Assessment Center», rédaction de CV, rédaction de lettres de motivation, entraînement à des entretiens d'embauche.
- Au niveau social : Médiations socio-administratives, recherches de logement, gestion des finances, formations (permis de conduire, informatique), activités de loisirs.
- Au niveau psychologique : Ecoute et assistance individuelle, consultations psychologiques individuelles, renforcement de l'estime de soi et de la motivation, ainsi que la découverte et le développement des ressources personnelles et des potentiels.

Schéma 1: Vue intégrale de l'être humain comme base de la pratique d'accompagnement sociale du CSP



En ce qui concerne maintenant la coopération avec l'entreprise Polygone, le CSP assure un accompagnement social pour l'ensemble des personnes engagées dans le cadre d'un contrat d'initiation à l'emploi, d'un stage de réinsertion ou d'un stage en entreprise. Les interventions proposées par le CSP se situent à différents niveaux : ateliers d'embauche, bilan de compétences, formations psychosociales diverses. Les personnes peuvent également bénéficier d'un congé social. Celui-ci sert à faire des démarches socioprofessionnelles (avec ou sans accompagnement du conseiller psychosocial du CSP) sans devoir utiliser ses jours de congé légal. En outre, le CSP organise deux permanences par semaine dans les locaux de Polygone. Les personnes peuvent également avoir une consultation après le travail dans les bureaux du CSP à Luxembourg-Ville pendant le temps de leurs contrats à Polygone, ainsi qu'une année après la fin du dernier contrat. Le CSP offre ses prestations dans le cadre d'un agrément avec le Ministère de la Famille pour «l'exercice de l'activité d'aide à la réinsertion sociale et professionnelle» (ASA/03/1 du 17.10.2003).

*„Accompagnement social daat kann wéi gesoot um Büro sin, daat kann op der Arbescht sin, daat kann dobaussen sin wou mir ënnerwee sin. Mir gin och bei sie heem, also do passen mir eis individuell un.“*

## Enseignements, apprentissages, évaluations

Selon les indications statistiques contenues dans le tableau ci-dessous, la majorité des personnes qui arrivent au terme de leur contrat n'ont pas de travail. Cette part est décroissante en fonction du temps qui s'écoule. Parallèlement, le nombre de personnes qui ont obtenu un emploi CDI tend à augmenter avec le temps. Etant donné que les données ne se réfèrent pas à la même période de référence, il faut toutefois être prudent avec l'interprétation.

En plus des réussites au niveau professionnel, les réussites psycho-sociales sont documentés aussi bien par des chiffres que par des études de cas publiés lors des rapports trimestriels du CSP. Les enquêtes annuelles sur la satisfaction des usagers du CSP montrent que la satisfaction concernant les prestations du CSP est bonne à très bonne dans la grande majorité des cas.

Tableau VI.5: Evolution professionnelle du personnel en insertion

	Au terme du contrat (période considérée 1/2009 – 12/2009)	6 mois après la sortie (période considérée 7/2008 – 6/2009)	12 mois après la sortie (période considérée 1/2009 – 12/2009)
Sans travail	72%	54%	33%
Mesure d'insertion	-	13%	4%
Apprentissage	5%	5%	20%
CDD	14%	15%	16%
CDI	9%	13%	27%

## Transférabilité à d'autres contextes

Une telle coopération entre acteur associatif et acteur privé est certainement un modèle à suivre. Il est important de sensibiliser davantage le secteur privé à avoir une responsabilité sociale au sein de son entreprise. Ceci pourrait favoriser les embauches de personnes défavorisées.

*„Mir (Inter-actions) sin jo als Berodungsservice konventionieert. Daat heescht, do wier elo awer guer keen Problem waat mir mat Polygone maachen, daat matt all deene Betreiber ze machen oder op mannst esou unzebidden. ... Verschidden grouss Firmen déi soen, mir hun d'Human Ressources, déi maachen daat. Mee déi maachen daat, waat lo den Ennerscheed as, intern. Am Ufank war den Suivi social, wei en deemols geheescht huet am Polygone dran. Doduerch soen ech ass den Modell interessant wann en baussen as. ... Mir sin lo ausserhalb, daat heescht mir mussen kucken daat en (de client) der Realitéit vun der Firma ugepasst as...“*

---

*Le coaching individuel comme moyen de réinsertion professionnelle pour les demandeurs d'emploi âgés de 45 ans et plus. Présentation du projet „Individuals – 45Plus“.*

Angelika Brand (gestionnaire de projets, CJBR)

## Contexte institutionnel

Le Centre Jean-Baptiste Rock est une association sans but lucratif créée en 2002 par le LCGB (Confédération luxembourgeoise des syndicats chrétiens). L'association est active depuis 2006 dans le domaine de la lutte contre les discriminations liées à l'âge sur le marché de l'emploi. Conscient du fait qu'il faut agir sur plusieurs acteurs pour faire un travail efficace dans ce domaine, le Centre mène à la fois des actions de sensibilisation auprès du grand public, des mesures de soutien et d'accompagnement des demandeurs d'emploi concernés et des projets de conseil et d'information en matière de gestion des âges auprès des employeurs.

## Constat / analyse à la base du développement de la pratique

De janvier 2007 à décembre 2008 le Centre Jean-Baptiste Rock a réalisé une campagne de sensibilisation et d'information du grand public, ceci sous forme d'une campagne médiatique nationale. Le but était de sensibiliser la population aux effets du vieillissement démographique au Luxembourg et de rendre attentif au phénomène contre-productif qu'est la discrimination liée à l'âge qui existe sur le marché de l'emploi.

Dans le courant de cette campagne, un certain nombre de personnes expérimentées et victimes d'une telle discrimination et / ou à la recherche d'un nouvel emploi se sont adressées au Centre Jean-Baptiste Rock en demandant une aide concrète dans leurs démarches. C'est suite à cet appel que le projet « Individuals » a été lancé dans l'objectif d'apporter un soutien et un accompagnement aux personnes âgées de 45 ans et plus à la recherche d'un emploi.

Vu la grande diversité de profils et des problématiques présentes auprès des demandeurs d'emploi expérimentés, l'association a décidé d'adresser son projet « Individuals » à une population hautement qualifiée et / ou cadre et ceci pour deux raisons. Tout d'abord, parce que cette population se voit peu prise en charge puisqu'on estime qu'elle arrivera à se débrouiller toute seule au vu de son haut niveau de qualification. De plus, l'association a constaté que cette population s'affrontait à un triple obstacle : l'âge, l'expérience importante qui fait souvent peur aux recruteurs plus jeunes et le coût salarial, généralement beaucoup plus important pour une personne expérimentée que pour un salarié plus jeune.

Pour ces raisons, le Centre Jean-Baptiste Rock a donc lancé, avec le financement du Fonds Social Européen et du Ministère du travail et de l'emploi, le projet « Individuals ».

En ce qui concerne les méthodes de travail, l'association a opté pour le coaching individuel. En effet, suite à de nombreuses recherches sur la problématique de la réinsertion professionnelle des personnes expérimentées aussi bien à l'étranger qu'au Luxembourg, le Centre a constaté que les méthodes « classiques » ne fonctionnent pas. L'ADEM, par exemple, n'a pas réussi à proposer une aide concrète et adéquate à un grand nombre de ces personnes avant tout à cause d'un manque de ressources humaines et de temps. Par contre, le coaching individuel, qui permet d'accorder beaucoup de temps et d'attention à chaque demandeur d'emploi, s'est avéré être très efficace, surtout dans des pays comme l'Allemagne ou l'Autriche, où la méthode est fréquemment utilisée.

### **Description de la pratique**

Le projet « Individuals » est réalisé à l'aide de quatre coaches certifiés qui, en plus de leur formation et leur expérience de coach, disposent d'une grande expérience professionnelle, souvent dans le domaine de la gestion des ressources humaines et dans la gestion d'entreprises.

Pendant les 4 ans de projet (incluant la phase de conceptualisation, de recrutement des coaches, etc.), 90 demandeurs d'emploi ont été pris en charge. La durée de la prise en charge varie généralement en fonction des besoins du client et peut aller de 2 ou 3 séances (une séance étant égale à 2 heures) à 10 séances. Les séances peuvent être espacées d'une semaine ou de plusieurs semaines en fonction des besoins de la personne prise en charge.

Comme souligné plus haut, le coaching permet un suivi approfondi et personnalisé de la personne. Le coach fournit un accompagnement et un soutien permettant au client de développer ses compétences, de libérer son potentiel, de se poser les bonnes questions, d'élaborer des solutions à ses problèmes et de se donner tous les moyens pour les mettre en pratique. Le coaching consiste dans un véritable « empowerment » de la personne et aidant le demandeur d'emploi à redevenir acteur de sa vie et à trouver des solutions à ses problèmes.

L'accompagnement par le coaching est un processus qui démarre à l'arrivée du coaché dans le projet. Le coach tente alors de déceler la situation ou l'état actuel dans lequel se trouve le demandeur d'emploi et commence son travail à partir de cette situation. Pour beaucoup de demandeurs d'emploi, il s'agit en premier lieu de faire un travail d'acceptation de la situation de chômage, c'est-à-dire de sortir de l'état de choc, de colère ou encore de paralysie dans lequel il se trouve depuis la perte d'emploi.

L'expérience a par ailleurs montré que de nombreux demandeurs d'emploi ont perdu toute confiance en eux et en leurs compétences qui pourraient leur permettre de sortir du chômage. Cette situation s'empire nettement plus le temps passé sans emploi avance. Il est donc extrêmement important d'éviter d'un côté le chômage de longue durée, c'est-à-dire d'agir de manière efficace dès la perte de l'emploi et de lutter de l'autre côté contre cette perte de confiance et cette paralysie grâce à des méthodes efficaces comme le coaching, qui accordent le temps et l'attention nécessaires aux demandeurs d'emploi.

Pendant le coaching, le coach et le client agissent en partenariat, sur un pied d'égalité, ce qui est très important pour l'estime de soi du client. Ce n'est qu'après ce travail que le demandeur d'emploi peut activer ses propres compétences et capacités pour sortir de sa situation difficile. Le client est alors amené à dresser une image de soi et du « système » dans lequel il agit pour arriver à une prise de conscience de soi et de sa situation. Il s'ajoute une analyse de la vie professionnelle pour se rendre compte des ressources et potentiels à développer.

Le coaching se base sur des interventions systémiques, notamment des questions circulaires auxquelles le client répond en reflétant la situation d'un point de vue différent. Ceci permet de débloquer un certain nombre de situations et d'amener le client à imaginer des solutions jamais prises en compte auparavant.

Le coach accompagne ensuite le client dans la mise en pratique des solutions choisies en lui donnant les moyens nécessaires pour réussir. C'est à ce moment-là que le coaching recourt également à des méthodes plus classiques comme l'aide à la rédaction d'un CV ou la simulation d'entretiens d'embauche.

Le projet est réalisé en collaboration avec l'ADEM qui envoie des demandeurs faisant partie du public cible au Centre Jean-Baptiste Rock. Cependant, cette collaboration a uniquement fonctionné au début du projet lorsqu'une réunion

d'information sur le projet a été organisée par l'ADEM afin de proposer cette mesure aux demandeurs d'emploi. Par la suite, le recrutement de clients s'est essentiellement fait par un travail dans la presse et par le bouche à oreille. Il faut cependant dire que ces méthodes de recrutement ont été suffisantes et que l'afflux a été suffisamment grand pour arriver aux objectifs fixés en matière du nombre de clients à accompagner.

### **Enseignements, apprentissages, évaluations**

L'expérience du projet a montré que pour le public cible en question, des méthodes comme le coaching, plus intensives en temps et en accompagnement, fonctionnent mieux que les méthodes classiques utilisées notamment par l'ADEM. Le Centre Jean-Baptiste Rock est par ailleurs convaincu qu'un soutien et une prise en charge intensive dès l'entrée au chômage peut éviter le chômage de longue durée auprès de nombreux clients.

Un autre point extrêmement important issu de l'expérience des coaches est le fait de « prendre au sérieux » les clients, de leur accorder du temps, de les valoriser, de les mettre sur un pied d'égalité avec le coach ou toute autre personne qui les accompagne et de les sortir des mécanismes administratifs peu encourageants dans lesquels ils sont immergés dès leur perte d'emploi.

Dans le cadre du projet « Individuals », chaque processus de coaching est évalué aussi bien par le client que par le coach qui l'a accompagné. La satisfaction très élevée des clients ainsi que le taux de réinsertion professionnelle montrent que cette méthode est effectivement très bénéfique. En effet, à l'issue de la première phase du projet (35 participants), 60 % des clients avaient retrouvé un emploi. A la fin de la deuxième phase (53 participants), ce chiffre s'élève à 64 %.

### **Transférabilité à d'autres contextes**

Cette méthode est transférable à d'autres institutions à condition d'avoir le temps, le personnel qualifié adapté et les ressources financières nécessaires. Il s'agit avant tout d'être prudent en ce qui concerne le terme de « coaching ». En effet, le titre de coach peut être porté par un grand nombre de professionnels très divers et chaque coach ne dispose pas nécessairement des compétences nécessaires pour accompagner un public aussi fragilisé que des demandeurs d'emploi âgés de 45 ans et plus. Une recherche minutieuse est donc nécessaire pour recruter le personnel adéquat.

En ce qui concerne les ressources financières, il est important de nuancer. En effet, le coaching est un processus qui coûte assez cher, mais il faut toujours prendre en compte le coût d'un demandeur d'emploi qui n'est pas réinséré sur le marché de l'emploi et qui devient chômeur de longue durée. Ce coût est nettement plus élevé que celui d'un coaching personnalisé qui a de fortes chances de réinsérer le client en un temps relativement court.

---

*L'alternative solidaire, un marché créateur d'emplois et de plus-value sociale.*

Abilio Machado (OPE)

---

### **Contexte institutionnel**

Le contexte institutionnel dans lequel s'insère l'exemple de bonne pratique présenté est celui du réseau Objectif Plein Emploi asbl (OPE), qui est composé d'un Centre de ressources ainsi que de 30 Centres d'initiative et de gestion (CIG) distribués sur l'ensemble du territoire luxembourgeois. Les activités du réseau OPE sont financées à hauteur de 55 % par l'Etat, en particulier le Ministère du Travail et de l'Emploi (Fonds pour l'Emploi). Le restant du budget est constitué de subventions communales, de fonds propres issus de la commercialisation ainsi que de financements européens.

OPE se définit comme un acteur clé de l'économie solidaire au Luxembourg. Les objectifs du réseau sont le développement territorial et, partant, la création d'emplois. Une attention particulière est accordée au fait que les activités du réseau augmentent de manière durable la qualité de vie de la population. Par ailleurs, le réseau vise à étendre et à renforcer en permanence aussi bien les capacités personnelles que professionnelles de ses salariés et à promouvoir l'éducation citoyenne.

Les publics accueillis sont les demandeurs d'emploi inscrits à l'ADEM ainsi que, dans une moindre mesure, des stagiaires de divers niveaux (CATP, maîtrises, universitaires et programmes européens). Le recrutement se fait en fonction des aptitudes professionnelles en relation avec les projets.

Les activités majeures ou spécialités du réseau OPE concernent la création d'entreprises d'économie solidaire (CIG) sur la base de partenariats publics/privés. Les domaines d'activités sont notamment les services à la personne

(seniors, enfants etc.), l'accès et la formation aux nouvelles technologies, la consommation responsable, le commerce équitable, la créativité artistique et culturelle, la mise en valeur du patrimoine touristique.

Le Centre de ressources constitue le noyau du réseau dans la mesure où il regroupe un pôle de services destinés à l'opérationnalité des associations membres et élabore en échange permanent avec les structures territoriales, les CIG, la stratégie du réseau. Il contribue ainsi au développement de nouveaux champs d'activités, assure les obligations légales et partenariales du réseau, défend les intérêts du réseau et réalise la promotion de l'économie auprès du grand public. Il assure par ailleurs une fonction de réseautage et lobbying, tant au niveau du Luxembourg qu'à un niveau international.

### **Constat / analyse à la base du développement de la pratique**

Le contexte de développement du réseau OPE et de l'idée de l'économie solidaire en tant que troisième mode d'activité économique à côté de l'économie de marché et du service public, est né des mutations de l'économie au cours des deux dernières décennies et les mesures anti-chômage mises en œuvre par l'Etat luxembourgeois. C'est ainsi que OPE fut créé en 1999. Sa création et son développement ultérieur s'inscrivent dans le constat de l'échec partiel de la capacité d'intégration de la société capitaliste avec sa logique de maximisation du profit.

*„Vun fir eran ass et drëms gaangen, nët fir ateliers protégés op ze bauen, oder fir reng Formation continue ze maan, mee fir den Lait eng Schaff ze gin och wann se nëmmen temporaire as.“*

### **Description de la pratique**

Le réseau OPE compte à ce jour environ 950 emplois. L'action du réseau a pour objectif la production de biens et de services solidaires. Cette production vise la satisfaction de besoins collectifs réels. OPE milite ainsi en faveur de la construction d'un marché d'économie solidaire en interaction constante avec les marchés privé et public. C'est l'idée d'un troisième secteur économique dont il s'agit de légitimer, et de pérenniser, la production et les emplois y attachés.

Par conséquent, OPE insiste sur la nécessité d'un statut spécifique à l'entreprise d'économie solidaire. Mais la constitution d'un troisième marché passe également par la diversification des investissements. En effet, l'économie solidaire organisée en marché devrait toucher une pluralité de questions sociétales et économiques qui intéressent aussi bien les capitaux privés que publics. L'emploi (p.ex. la loi « pour le plein emploi »), l'éducation/formation, le développement territorial et durable, des pratiques commerciales équitables visant la transmission de valeurs solidaires et humanistes (éducation citoyenne) ou encore la recherche sont des terrains favorables à l'économie solidaire.

L'action du réseau OPE s'appuie sur une série de bases conceptuelles qui font l'objet de recherches universitaires, d'études socio-économiques et d'expérimentations de terrain sur pratiquement tous les continents. Nous en énumérons ici quelques-unes, ceci dans le souci d'éclairer cette brève description du réseau OPE à la lumière de postulats théoriques. L'économie solidaire s'entend comme un espace économique (marché) qui produit du « bien commun ». Ce « bien commun » attire à la fois les investissements publics et privés. Il renvoie à la responsabilité sociétale de tous les acteurs économiques, politiques et sociaux. A l'intérieur de cet espace économique pluriel et solidaire, l'activité (création d'entreprises, production, création d'emploi, valeurs, etc.) s'organise en fonction de partenariats construits autour d'objectifs communs et qui fonctionnent selon des règles égalitaires et réciprocaires. Il s'agit d'un processus de « co-construction ». De ce point de vue, l'entreprise d'économie solidaire constitue une alternative à l'entreprise capitaliste. Elle est guidée par des principes citoyens, tant pour ce qui concerne sa production que sa gouvernance, et assume ainsi un rôle d'éducation sur son territoire ou secteur d'intervention. Inventer des métiers solidaires, définis davantage par les conditions d'exercice et la transmission de savoirs, devient dès lors un enjeu important. Pour le réseau OPE, les entreprises d'économie solidaire ne sont pas des lieux de transition entre chômage et réinsertion dans le marché du travail tel que nous le connaissons. Elles méritent la reconnaissance en tant qu'acteurs économiques à part entière et légitimes en matière de création d'emploi et de transformation sociétale.

Concrètement, OPE a tissé depuis 1998 un réseau d'une trentaine d'associations, les Centres d'Initiative et de Gestion (CIG), implantées au niveau communal. Les CIG mettent en place des projets en étroite collaboration avec les communes. Le terme de commune revêt une double signification dans cette stratégie de développement territorial. D'une part, celle de l'entité publique qui cofinance l'activité des CIG, ensuite, celle du territoire, dans le sens où les CIG sont administrés (conseil d'administration) bénévolement par des personnalités (politiques, sociales, économiques et associatives) issues de ces mêmes communes. Le réseau OPE compte actuellement quelque 400 administrateurs bénévoles. C'est au niveau des CIG que sont définis les objectifs spécifiques à chacune des communes adhérentes au réseau. Ces objectifs sont toutefois le résultat de concertations entre administrations communales, acteurs locaux et OPE. Il s'agit là d'une expérience de co-construction qu'il s'agit de consolider et d'ouvrir à davantage d'acteurs sociaux et économiques. Pour ce qui concerne la création d'emplois, l'action des bénévoles confère au réseau OPE une dimension autre que celle de la simple structure occupationnelle de chômeurs en transition vers le marché du travail traditionnel.

Nonobstant les limites rencontrées, comme l'absence de dispositifs légaux appropriés et des préjugés sociaux liés à la montée constante du chômage, le réseau OPE s'est implanté selon les préceptes de la « libre entreprise ». Outre des valeurs communes (solidarité, citoyenneté, développement durable, humanisme, partage des savoirs, etc.), c'est un maillage de conventions qui sert de liant entre les parties prenantes au réseau OPE. Ces parties prenantes, ou partenaires, sont variées et couvrent une palette qui s'étend du niveau ministériel à l'individu citoyen, en passant par les communes, des entreprises et d'autres acteurs socio-économiques.

### **Enseignements, apprentissages, évaluations**

L'économie solidaire couvre des besoins sociaux et économiques (services de proximité, commerce équitable, aménagements publics, etc). L'économie solidaire justifie des emplois et un marché complémentaire à pérenniser. De plus, la citoyenneté, le développement durable et la gouvernance démocratique sont des alternatives crédibles et sources de plus-value sociale et économique. Les partenariats privé-public-usagers-salariés constituent par ailleurs un modèle éprouvé.

*„Mir sin der Meenung dass d'économie solidaire kann pérenniseiert sin an kann nei Arbeschtsplaatzen schafen. An deem Sënn kann e een neien Marché opbauen.“*

*„Ganz oft gin Encadrés zu Encadrants. ... domadder wëllen mir weisen, et kann een vun Lait, déi een Bedarf haaten, eng Ënnerstëtzung gebraucht hun, aus deenen, mat deenen kann een eng fest Plaatze opbauen.“*

### **Éléments supplémentaires et illustratifs :**

- La gestion quotidienne des CIG est assurée par la « cellule de coordination locale » (CCL) où sont représentées trois compétences distinctes : direction/développement (agent de développement), administrative (agent administratif) et technique (agent technique). Si le poste d'agent de développement est mis à disposition par OPE, les deux autres ont été le plus souvent créés au titre de l'insertion professionnelle (Fonds pour l'Emploi). C'est par l'évolution et la consolidation des CIG que les postes de travail liés à l'administration (comptabilité, salaires, facturation, etc.) et la conduite technique ont pu être pérennisés au terme de négociations avec les partenaires.
- L'exemple des « Internetstuff », lieux d'accès et de formation aux TIC. La certification des cours par le Ministère de l'Éducation a conduit les CIG à investir massivement dans la formation professionnelle des chômeurs recrutés pour ce genre de projets. Chaque « Internetstuff » dispose ainsi d'un formateur agréé, ex-demandeur d'emploi, dont le contrat de travail a pu être pérennisé.
- Les « services de proximité » (service d'aide à domicile aux personnes âgées) sont conduits par des chefs d'équipe dont les contrats ont pu être pérennisés au terme de programmes de formation spécifiques qui englobent aussi bien les savoirs techniques que relationnels (p.ex. le métier de l'aide socio-familiale).
- Le réseau de jardins solidaires « Kalendula » ont permis de créer des emplois d'animateurs tous publics dans le cadre d'activités de sensibilisation aux questions de développement durable et de la biodiversité locale.
- La création d'activités culturelles, à l'exemple des projets « Île aux Clowns » (clowns en milieu hospitalier) et « Théâtre Forum » (théâtre interactif), montre que l'économie solidaire touche une large diversité de métiers.

### **Transférabilité à d'autres contextes**

Les éléments suivants sont des points transférables dans d'autres contextes :

- Gouvernance participative ouverte sur l'environnement (social, marché et institutionnel) ;
- Principes humanistes et citoyens ;
- Principe de développement durable (réactivité à l'évolution des besoins et des mentalités) ;
- Statut « non profit » et principe de co-construction,
- Réseautage et contribution aux débats scientifiques et politiques.

## Discussion

Les cinq points suivants ont été soulevés dans le cadre de la discussion qui a suivi la présentation des « bonnes pratiques ».

### Formations qualifiantes dans les structures d'insertion professionnelle

D'abord, la question de l'importance d'une offre de formations qualifiantes pour les demandeurs d'emploi a été soulevée par les participants. En effet, certaines structures comme Objectif Plein Emploi donnent la possibilité à leurs usagers de suivre des formations qualifiantes au besoin et à la demande alors que d'autres mettent l'accent sur le contact avec le monde du travail. Ainsi, Polygone s.à.r.l. et Inter-Actions voient leurs missions dans la réintroduction des usagers sur le marché de l'emploi en leur offrant des expériences professionnelles concrètes. Interactions constate par ailleurs qu'une partie de leurs usagers accordent une nette priorité à l'expérience professionnelle et ne souhaitent pas suivre des formations qualifiantes.

Un autre problème abordé dans ce contexte est celui des demandeurs d'emploi issus de pays tiers. Ces derniers sont souvent qualifiés, voire hautement qualifiés, mais ont des difficultés à faire reconnaître leurs diplômes et qualifications au Luxembourg.

La validation des acquis professionnels, en voie de développement au Luxembourg, a été considérée comme une chance pour les demandeurs possédant une expérience professionnelle, puisque elle leur permet de faire valider et reconnaître les compétences acquises au cours de leur vie professionnelle. Cette reconnaissance de compétences peut nettement augmenter leurs chances de réintégrer le marché de l'emploi.

### Le parcours d'un demandeur d'emploi

Dans le cadre de cette discussion, il a été soulevé que le parcours d'un demandeur d'emploi est souvent marqué par des obstacles et difficultés de nature administrative. En effet, les procédures administratives sont très lourdes et empêchent souvent le demandeur d'emploi de se concentrer sur ce qu'il y a de plus important pour lui : la recherche d'un emploi.

Tous les participants étaient d'accord sur le fait que ces lenteurs et lourdeurs administratives, qui prennent beaucoup de temps aux demandeurs d'emploi et ont un effet démotivant et frustrant, peuvent avoir de lourdes conséquences. Le demandeur d'emploi reste plus longtemps en inactivité, s'éloigne davantage du marché de l'emploi et sa réinsertion professionnelle devient de plus en plus difficile. Il est par conséquent important d'agir le plus rapidement possible afin de remédier à cette situation.

Il s'avère également important de trouver une solution pour éviter les cercles vicieux à l'intérieur des différentes mesures d'insertion. Ainsi, il arrive souvent que des usagers sortent d'une mesure de réinsertion, suite à laquelle ils n'ont pas trouvé d'emploi, pour réintégrer une autre structure de réinsertion. Cette pratique ne contribue en rien à améliorer l'employabilité du demandeur d'emploi et doit donc être évitée au maximum.

### Treatment first ou Work first ?

Quelle méthode adopter ? Préconiser d'abord un traitement psychosocial ou bien insérer tout de suite le demandeur d'emploi sur le marché et préconiser un apprentissage par l'expérience ou un apprentissage sur le tas ?

Le groupe s'est mis d'accord qu'il n'y a pas de réponse universelle à cette question et qu'il s'agit de nuancer en fonction du public cible. Pour les jeunes sans expérience professionnelle et les jeunes décrocheurs, la priorité est de les insérer le plus rapidement possible sur le premier marché de l'emploi. Leur motivation pour suivre des formations qualifiantes ou des programmes de suivi psycho-social est assez basse. En plus, les jeunes se montrent assez hostiles envers les effets de « psychologisation » et de « pédagogisation ».

Par contre, en ce qui concerne les chômeurs de longue durée et les personnes confrontées à des problèmes multiples, une stabilisation sur le plan psychosocial est indispensable avant d'entamer le travail sur un projet professionnel.

Il est donc important d'adapter les différents concepts et méthodes de travail aux publics cible, puisque ces derniers réagissent différemment à ces méthodes et ont des besoins différents.

### Comment définir l'économie solidaire ?

Qu'est-ce que l'économie solidaire ? Qu'est-ce qu'un travail solidaire ? Quel avenir pour cette économie ? Quelle est sa place dans la lutte contre le chômage ? Est-elle en concurrence directe avec l'économie marchande ?

Ces questions ont déjà été posées maintes fois dans des contextes différents, sans qu'on puisse pour autant arriver à un consensus sur une définition concrète.

## **Insertion d'un suivi psycho-social dans le milieu des entreprises.**

Il a été retenu qu'une collaboration plus poussée entre le secteur social et le secteur privé est une possibilité à envisager à l'avenir. Un élément important d'une telle collaboration devrait être la possibilité de poursuivre le suivi psycho-social du demandeur d'emploi en entreprise, une fois qu'il a trouvé un emploi. Ceci permettrait d'assurer un succès plus durable des mesures de réinsertion professionnelle.

### **2.1.2 Quels modes de coopération et de mise en réseau entre Etat, communes, entreprises et associations ? (Workshop 4)**

En partant de l'hypothèse que le but ultime de l'insertion professionnelle est la réintégration des personnes sur le marché du travail ordinaire, le workshop se concentre plus particulièrement sur des constellations de coopération qui mettent en présence des associations ou services publics et des entreprises.

#### **Contributions aux workshops**

- L'insertion professionnelle en entreprise : Les équipes encadrées des personnes en situation de handicap.

Christof Müller (Directeur de la structure de formation et de travail, Ligue HMC)

- L'insertion professionnelle des détenus du Centre Pénitentiaire de Givenich par l'action intérimaire de Défi-Job asbl : un modèle alternatif de coopération entre Etat, monde associatif et monde entrepreneurial en faveur de l'inclusion sociale de personnes défavorisées.

Paula Gomes (Chargée de mission, Défi-Job asbl)

- L'école des chances à travers de nouveaux partenariats entre l'école et le monde du travail. Le partenariat dans le cadre du projet d'orientation professionnelle « Léierbud » avec le Domaine touristique Munshausen.

Jean Billa (Directeur, Centre National de Formation Professionnelle Continue Ettelbrück)

#### **Modérateurs, amis critiques et rapporteurs**

**Modérateur:** Claude Haas (Université du Luxembourg)

**Amis critiques:** Paul Milmeister et Andreas Heinen (Université du Luxembourg)

**Rapporteurs:** Alain Theisen, Nora Lehnert

---

*L'insertion professionnelle en entreprise: Les équipes encadrées des personnes en situation de handicap.*

Christof Müller (directeur de la Ligue HMC, Structure Formation et Travail)

## **Contexte institutionnel**

La Ligue HMC a été créée en 1963 pour secourir aux besoins des personnes mentalement handicapées. Initialement, l'objectif principal était la création de classes scolaires HMC pour les enfants en situation de handicap mental. Comme la population cible a grandi constamment, la Ligue HMC offre aujourd'hui une multitude de services. Les structures de la Ligue HMC comprennent vingt et un ateliers protégés, six foyers de logement, un service d'activités de jour, un centre de propédeutique professionnelle, deux services d'accompagnement et de suivi et un centre de loisirs. A l'heure actuelle, plus de 300 personnes en situation de handicap recourent à ces services. Une centaine de professionnels de qualifications différentes les encadrent. L'association est aujourd'hui une des plus grandes institutions œuvrant dans le domaine du handicap mental.

Les activités de formation et de travail sont regroupées au niveau de la Ligue HMC coopérative qui constitue une des trois grandes entités juridiques. Au total, 213 personnes en situation de handicap mental sont actuellement accueillies dans les ateliers protégés (155), le stage en entreprise (11), le suivi professionnel (13) et le service de formation (34).

## **Constat / analyse à la base du développement de la pratique**

Le développement des ateliers protégés en vue de l'intégration sur le marché du travail ordinaire est prévu dans les statuts de la Ligue HMC dès 1963, par la législation actuelle (loi du 12 septembre 2003 sur le revenu des personnes en situation de handicap) et par la convention de l'ONU de 2007 sur les droits des personnes handicapées. La Ligue

HMC vise l'intégration des personnes en situation de handicap sur le marché du travail ordinaire pour élargir leur champ d'action et leur donner un libre choix du travail.

A l'origine du développement de la pratique d'insertion professionnelle par équipes encadrées se trouvent les difficultés rencontrées au niveau de l'insertion professionnelle individuelle. Ces difficultés concernent notamment l'angoisse de la personne en situation de handicap et de sa famille associée à cette décision malgré les compétences réelles existantes, le fait qu'une majorité des stages en entreprise restent sans engagement, de même que le retour d'une partie des personnes handicapées dans les ateliers protégés suite à un échec d'intégration. D'autres obstacles rencontrés au niveau de l'insertion professionnelle individuelle sont les coûts en personnel et en temps pour l'entreprise ainsi que le manque de sensibilité à la problématique du handicap parmi les responsables de l'accompagnement au sein de l'entreprise. Pour pallier les problèmes de l'insertion professionnelle individuelle, la Ligue HMC a mis en place le concept des « équipes encadrées » qui sera présenté par la suite.

### **Description de la pratique**

Une équipe encadrée est généralement composée de 6 personnes en situation de handicap mental ainsi que d'un éducateur-instructeur (niveau CATP). L'équipe s'intègre dans l'entreprise avec laquelle une convention a été signée. L'entreprise prend en charge les frais de personnel de l'équipe et fournit l'équipement nécessaire pour le bon fonctionnement. L'éducateur soutient et encadre les travailleurs en situation de handicap aussi bien pendant la phase préparatoire de la mise en place de l'équipe encadrée que durant le travail dans l'entreprise. Au cas où des problèmes surgissent entre les travailleurs en situation de handicap et l'entreprise, l'éducateur est présent et trouve des solutions avec les parties prenantes.

Pour rendre possible l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap par le biais d'équipes encadrées, le processus suivant est mis en œuvre. La Ligue HMC cherche d'abord des entreprises collaboratrices dans lesquelles elle fait des campagnes de sensibilisation. Elle cherche à connaître les attentes des patrons et explique le contexte législatif. La Ligue HMC cherche ensuite des candidats parmi ses clients par candidatures internes et sensibilise le personnel encadrant. Par la suite, les candidats sont entraînés à l'autonomie par un éducateur et visitent avec celui-ci les futurs lieux de travail. Finalement, si l'intégration via le stage est réussie, le contrat de travail est signé et le suivi socioprofessionnel commence. D'une manière générale, l'implantation d'une équipe encadrée ne se fait pas du jour au lendemain. Elle nécessite un temps de préparation à la fois de l'entreprise et des personnes en situation de handicap qui sont censées former l'équipe encadrée.

Actuellement cinq équipes encadrées tournent régulièrement. Une première équipe a été mise en place auprès de la « Superdréckskëscht » en 2000. Les quatre autres équipes fonctionnent auprès du Tennis Terrain Gluck (2002), du « Service d'Hygiène de la Ville de Luxembourg » (2003 et 2008) et du Service des Parcs de la Ville de Luxembourg (2010).

### **Enseignements, apprentissages, évaluations**

D'une manière générale, l'intégration des personnes en situation de handicap ne peut fonctionner que si l'entreprise montre une certaine ouverture envers la problématique.

Depuis leur mise en place, les équipes à l'extérieur ont acquis une autonomie. Les personnes intégrées dans les « équipes encadrées » éprouvent un degré de satisfaction élevé à l'égard de leur intégration professionnelle en entreprise et ne souhaitent plus retourner dans les ateliers protégés de la Ligue HMC. Elles ont la possibilité d'être engagées par un contrat de travail correspondant à une rémunération plus favorable. Le concept de l'équipe encadrée semble faciliter l'intégration au sein de l'entreprise et les travailleurs en situation de handicap ont un sentiment de sécurité grâce à la personne de contact ainsi qu'un sentiment d'appartenance à la société.

Pour les entreprises, l'intégration d'une équipe encadrée leur permet de satisfaire à l'exigence de la loi qui prévoit d'engager un certain nombre de travailleurs handicapés. Une personne de contact de la Ligue HMC, qui fait le suivi professionnel du travailleur en situation de handicap, facilite la tâche pour les entreprises, qui ne doivent donc pas mettre à disposition un membre de leur personnel pour l'encadrement. D'une manière générale, les entreprises sont satisfaites de la qualité du travail effectué et du rôle social qu'elles peuvent prendre en acceptant des travailleurs en situation de handicap.

Pour la Ligue HMC, les apprentissages tirés sont surtout positifs, étant donné que les équipes encadrées permettent de pousser plus loin l'effort de décentralisation des structures et d'élargir les activités pour les travailleurs en situation de handicap. En plus, elle a pu créer des contacts avec des entreprises et sensibiliser ponctuellement la société sur la situation des personnes en situation de handicap.

### **Transférabilité à d'autres contextes**

Le modèle d'intégration socioprofessionnelle par équipes entières peut être transférable à d'autres populations confrontées à l'exclusion professionnelle, en particulier pour une population dont l'intégration individuelle s'avère difficile par leurs caractéristiques personnelles.

Les facteurs de succès sont la recherche de partenaires appropriés et une argumentation de la plus-value de l'intégration de ces équipes. On peut dire également que les avantages financiers pour les partenaires et la formation adaptée pour les concernés sont des facteurs de succès. Finalement la collaboration étroite entre les partenaires et le cofinancement (Ministres, FSE, etc) ont un rôle important.

---

*L'insertion professionnelle des détenus du Centre Pénitentiaire de Givenich par l'action intérimaire de Défi-Job asbl : un modèle alternatif de coopération entre Etat, monde associatif et monde entrepreneurial en faveur de l'inclusion sociale de personnes défavorisées.*

Paula Gomes (chargée de direction auprès de Défi-Job asbl)

---

### **Contexte institutionnel**

Défi-Job est une association sans but lucratif créée en 1991 par le personnel du Centre Pénitentiaire de Givenich (CPG), qui est une prison semi-ouverte avec une capacité d'accueil maximale d'environ 100 détenus. Défi-Job est conventionné avec le Ministère de la Justice et le Ministère du Travail et de l'Emploi. Les activités de l'association font partie intégrante du programme « Emploi & Employabilité » coordonné par le Service psycho-socio-éducatif (SPSE) de la prison. Le personnel de Défi-Job se compose actuellement de quatre personnes : une chargée de direction, une secrétaire, un chauffeur et un formateur (pédagogue).

Le public accueilli par Défi-Job est constitué des détenus envoyés par le service SPSE après une sélection préalable qui prend notamment en compte la motivation du détenu, ses expériences scolaires et professionnelles et son comportement en prison. Le détenu doit avoir une autorisation spécifique du délégué du procureur général d'Etat pour démarrer ses activités auprès de Défi-Job.

L'activité majeure de Défi-Job est de proposer du travail aux détenus et de favoriser ainsi leur insertion socioprofessionnelle, en coopération étroite avec le CPG et les acteurs du marché de travail. Les détenus sont engagés comme salariés auprès de l'association. Ils ont ainsi les mêmes droits et obligations que tous les salariés. Les détenus peuvent par ce moyen cotiser à la CNS et à la Caisse pension, aider financièrement leur famille et payer les parties civiles aux victimes.

### **Constat / analyse à la base du développement de la pratique**

Défi-Job a été créé à l'origine parce que le CPG avait besoin d'une structure qui aidait les détenus à trouver du travail et qui assurait leur suivi socioprofessionnel en dehors de la semi-liberté. Avant la création de Défi-Job en 1991, il n'existait pas de structure d'accompagnement à proprement parler, les détenus devaient se débrouiller par eux-mêmes avec une certaine aide volontaire des gardiens. Une autre raison d'être de Défi-Job tient au fait que le travail constitue un moyen efficace de réinsertion des détenus. Un troisième constat est que les employeurs sont en général réticents à engager des détenus. Ainsi, il faut les sensibiliser pour cette main d'œuvre et les inciter à les engager.

### **Description de la pratique**

Défi-Job propose deux types d'activités en fonction du degré d'employabilité des détenus. Les détenus qui ont une faible employabilité sont placés dans un atelier appelé « équipe autonome ». Ceux qui ont une moyenne ou bonne employabilité sont en principe – le risque de récidive étant faible – placés dans des entreprises privées, des administrations communales et/ou publiques. L'objectif premier de l'équipe autonome est d'aider le détenu à développer des compétences sociales génériques et des compétences technico-manuelles pour favoriser son employabilité et de lui permettre dans le meilleur des cas d'obtenir et de garder un poste de travail sur le premier marché du travail à un stade ultérieur. Pour les détenus avec une employabilité plus élevée, l'objectif est la mise au travail par un CDD pour leur offrir des expériences auprès d'un patron du premier marché de l'emploi. Dans le meilleur des cas, cette expérience aboutit à la signature d'un contrat de travail à durée indéterminée auprès de l'entreprise en question.

Le processus pour un détenu est le suivant : Le détenu est envoyé par le service SPSE du CPG. Il participe ensuite à des entretiens (entrevue d'embauche) au sein de Défi-Job. Ses motivations, son parcours scolaire/professionnel et ses expériences sont évalués pour l'orienter (équipe autonome/premier marché du travail) et pour fixer des objectifs. Il est inscrit à l'ADEM et signe un contrat de travail à durée déterminée avec Défi-Job dans le cadre duquel il reçoit le salaire social minimum. Des évaluations périodiques au début, au milieu et à la fin du parcours sont réalisées.

Comme indiqué, les détenus avec une employabilité faible sont orientés vers l'équipe autonome qui prend la forme d'un entraînement intensif au travail. Les activités de l'équipe autonome s'adressent à des administrations communales et à des clients privés et consistent par exemple dans l'entretien des espaces verts (restauration des aires de jeux et entretien, réparation, fabrication de clôtures en bois), la restauration de meubles, la menuiserie ou la fabrication de différents produits (par exemple les produits « Jailbird »). Les détenus sont constamment encadrés par un formateur,

qui les aide à acquérir un rythme de travail, à persévérer dans les tâches, à démontrer des attitudes positives à l'égard du travail, à développer de la responsabilité envers soi-même et les autres et à s'habituer au travail en équipe.

En principe, les détenus avec une employabilité moyenne/bonne ne passent pas par l'équipe autonome, mais sont directement orientés vers le premier marché du travail (sauf en cas de risque de récidive). Défi-Job joue alors un rôle d'intérimaire entre l'employeur et le détenu, qui reste salarié auprès de Défi-Job. L'association garantit aux employeurs une sélection des détenus à l'entrée, un encadrement et un accompagnement professionnel régulier et systématique. Seules les heures effectivement prestées sont facturées, le paiement des congés et des charges sociales étant de la responsabilité de Défi-Job. De plus, Défi-Job offre une garantie de ponctualité dans la mesure où le transport vers le lieu de travail est assuré par l'association. De l'autre côté, l'employeur partenaire doit s'engager à signer le contrat de mise à disposition, à fournir mensuellement une liste de présence des ouvriers, à payer les heures effectivement prestées et à compléter une fiche d'évaluation à la fin de chaque contrat. Pour entretenir les relations avec le public et la mise en réseau avec le monde du travail, des interventions indirectes comme des réunions et des concertations sont nécessaires. C'est de la responsabilité de la chargée de direction de Défi-Job de nouer des liens durables avec les entreprises et les administrations.

### **Enseignements, apprentissages, évaluations**

Avant 2007, l'activité principale de Défi-Job consistait dans le placement des détenus dans des entreprises privées et du suivi socioprofessionnel. Mais le profil des détenus (moins de qualification/expérience professionnelle etc.) et les conditions sur le marché du travail (augmentation des exigences posées par les employeurs) ont changé. Pour remédier à cette situation, le travail en équipe autonome a été ajouté et la panoplie des partenaires pour les mises au travail a été élargie.

Défi-Job a constaté que les détenus ayant un niveau moyen/élevé d'employabilité ont plus de facilités à se réintégrer dans la société. Ainsi, les programmes liés à l'emploi et l'employabilité devraient être initiés plus tôt dès l'emprisonnement des détenus à Schrassig, car après des années d'inactivité il devient encore plus difficile de se réinsérer. Ceci permettrait une meilleure continuité et une amélioration des capacités de travail des détenus déjà bien avant leur entrée au CPG. Défi-Job a fait l'expérience que les détenus ayant des problèmes liés aux addictions sont difficilement « réintégrables » et récidivent.

Pour garantir le succès du projet, il faut que le personnel encadrant ait de la supervision et des formations. Au niveau de la société, il faut que les employeurs donnent de réelles perspectives d'emploi aux ex-détenus motivés et ayant des comportements irréprochables pendant leurs contrats de travail. Il faut également que les décideurs politiques agissent et créent le cadre législatif nécessaire pour mettre en œuvre des programmes de prévention contre la toxicomanie, la violence et l'échec scolaire.

### **Transférabilité à d'autres contextes**

Les activités de Défi-Job s'adressent exclusivement à des détenus. Le principe de l'équipe autonome correspond en large partie à celui des mesures pour l'emploi. Les modalités du placement chez un employeur du premier marché de l'emploi ressemblent sous certains aspects à ceux des entreprises intérimaires, mais présentent toutefois des spécificités qui sont liées au cadre juridique de la prison.

---

*L'école des chances à travers de nouveaux partenariats entre l'école et le monde du travail. Le partenariat dans le cadre du projet d'orientation professionnelle « Léierbud » avec le Domaine touristique Munshausen.*

Jean Billa (directeur du Centre National de Formation Professionnelle Continue à Ettelbrück)

### **Contexte institutionnel de la bonne pratique**

Le Centre National de Formation Professionnelle Continue (CNFPC) d'Ettelbruck existe depuis 25 ans. Depuis 2007 son statut est défini par une loi et il est financé grâce à une convention avec le Ministère de l'Éducation. Les activités majeures du CNFPC sont:

- les cours d'orientation et d'initiation professionnelles (COIP);
- les cours d'apprentissage pour adultes (DAP-CATP & CCP-CITP-CCM);
- les cours de formation professionnelle continue et de reconversion professionnelle;
- les formations à caractère général ou spécifique pour les besoins des entreprises, des secteurs professionnels ou des associations sur la demande du Ministre de Travail;
- les cours du soir et de promotion sociale.

En 2009, un total de 2572 personnes étaient inscrites dans les programmes du CNFPC.

### **Constat / analyse à la base du développement de la pratique**

Les cours d'orientation et d'initiation professionnelles (COIP), institutionnalisés par la loi du 16 mars 2007 portant organisation des cours de formation professionnelle au CNFPC, s'adressent prioritairement aux jeunes qui, à la fin de leur obligation scolaire, ne remplissent pas les conditions requises pour suivre une formation au régime professionnel de l'enseignement secondaire technique ou dont les compétences sont insuffisantes pour accéder au marché de l'emploi. Par ailleurs, ils s'adressent également aux jeunes qui quittent l'école prématurément, avec l'objectif de leur permettre de réintégrer le système d'éducation et de formation.

Les COIP ne représentent plus exclusivement une mesure antichômage, comme il était le cas jusqu'en 2007, mais font partie intégrante du système formel d'éducation et de formation. Pour permettre à chaque apprenant de progresser et d'apprendre selon son rythme et son style d'apprentissage, la pédagogie s'inscrit dans une approche par compétences. Les activités de formation visent à articuler les connaissances de base avec les compétences transversales et les compétences socio-affectives.

La durée normale des COIP est d'un an. Sur décision du conseil de classe, la formation peut être prolongée d'une année. La législation ne permet pas l'accès aux COIP à des jeunes adultes âgés de 18 ans ou plus au 1<sup>er</sup> septembre de l'année en cours. Le CNFPC remarque que ceci est malheureux, car à l'âge de 18 ans, beaucoup de jeunes manquent de maturité.

L'enseignement des COIP est dispensé par modules pratiques, professionnels et d'enseignement général. La formation est complétée par un ou plusieurs stages en entreprise. Pour garantir un apprentissage concret, actif et durable, les stages et les cours se basent sur les compétences individuelles. Les jeunes ont la possibilité de bénéficier d'une aide à la formation sous forme d'aide financière.

Les COIP sont organisés dans les domaines professionnels suivants : agriculture, horticulture et environnement naturel; aide-ménage; alimentation et cuisine; alimentation et pâtisserie; bâtiment; bois; coiffure et soins personnels; électrique; habillement; mécanique des vélos; mécanique et mécanique automobile; métal; peinture; service restauration; tourisme rural et vente.

Comme dans d'autres systèmes scolaires, les apprentis ont une semaine de 30 heures (24 heures dans les ateliers et 6 heures en classe). En 2010 – 2011, 85 jeunes sont inscrits dans les COIP. Pour garantir l'encadrement et le suivi social, chaque apprenant a une personne de référence dans l'enseignement général et une dans l'atelier. Il s'agit d'un éducateur / une éducatrice ou d'un/une psychologue.

En plus de l'enseignement proprement dit, les objectifs suivants sont visés : Renforcer la confiance en soi des clients, valoriser leurs acquis et leurs compétences, renforcer leur autonomie et encourager une responsabilisation. Un des objectifs les plus importants est le développement de compétences sociales, primordiales pour réussir sur le marché du travail.

Afin d'atteindre ces objectifs, chaque apprenant possède un dossier de réussite dans lequel sont inscrits les performances et les acquis qui correspondent aux socles de compétences fixés ainsi que les commentaires et les appréciations des formateurs, des enseignants et des éducateurs sur les travaux réalisés. L'évaluation de la progression et les différentes orientations de l'élève y sont ajoutées. Le dossier qui documente le parcours d'apprentissage personnel de l'élève constitue le dossier d'évaluation faisant fonction de bulletin scolaire. Le conseil de classe recommande à l'élève sur cette base une orientation :

- soit vers le régime professionnel de l'enseignement secondaire technique (la loi le stipule, mais c'est rarement le cas selon l'expérience du CNFPC);
- soit vers une deuxième année de cours d'orientation et d'initiation professionnelle;
- soit vers la vie active (40 – 50 % des élèves).

C'est dans le cadre des COIP que le projet « Léierbud » a été initié par le Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle en collaboration avec l'association « A Robbesscheier ». Il s'adresse à des jeunes ne pouvant trouver, faute de compétences minimales d'adaptation à une situation professionnelle et sociale normale, une intégration à plein temps ni sur le marché de l'emploi ni dans une classe de formation professionnelle. Le projet, dont la pratique sera décrite par la suite, consistait à préparer un groupe de 8 jeunes à la vie active dans le domaine rural et touristique.

### **Description de la pratique**

Le projet « Léierbud » existe depuis 3 ans et a vu le jour grâce à une collaboration avec l'Université du Luxembourg en tant qu'accompagnateur scientifique et méthodologique et le centre touristique « A Robbesscheier ». L'idée de base du projet est de fournir une expérience pratique dans le monde du travail aux jeunes, de les faire évoluer dans un environnement proche de celui du marché de l'emploi.

«A Robbesschéier» est un centre touristique avec de la restauration, de l'hôtellerie, des ateliers dans le domaine de l'agriculture et un musée rural. Un groupe de 8 jeunes inscrits au COIP a été formé au travail dans ce centre touristique dans ces différentes activités offertes, encadré par un éducateur et des instructeurs.

La formation professionnelle d'accompagnement est organisée à raison de 6 heures hebdomadaires au CNFPC. La formation pratique a lieu à raison de 30 heures hebdomadaires par l'association «A Robbesschéier». La concertation avec les différents partenaires, l'encadrement des jeunes, la documentation du projet, le suivi didactique et le suivi socio-pédagogique sont assurés par un agent éducatif. Pour exécuter ces tâches, le CNFPC met à disposition du projet un demi-poste d'une éducatrice graduée. En outre, l'éducatrice graduée est chargée de 2 leçons d'éducation sociale et de 2 leçons d'enseignement général ou de remédiation pédagogique.

Les jeunes ont été initiés et ont travaillé essentiellement et alternativement dans les domaines de l'horticulture, du soin des animaux, de l'entretien des lieux et de l'environnement, de la fabrication de farine au moulin et des travaux de bois. Ils ont été amenés à couper et à entasser des bûches, à chercher du bois dans la forêt, à nettoyer les boxes des chevaux et des ânes, à sortir les chevaux, à apporter de la nourriture aux lapins et cochons d'Inde, aux moutons, aux chèvres... De plus, ils ont beaucoup participé aux travaux de jardinage tels que bêcher, enlever des mauvaises herbes, semer, repiquer, planter, tondre le gazon. Ils ont pu s'essayer à des travaux de maçonnerie et de peinture, ils ont été sollicités pour nettoyer les lieux et les machines, pour monter et à démonter des tentes.

Un jeune était plus souvent à l'atelier pour aider aux travaux de soudure, d'assemblage par rivet. Un autre jeune était, de par son intérêt et sa formation initiale, affecté à la cuisine incluant des tâches telles qu'éplucher les pommes de terre, nettoyer la salade, préparer et décorer les assiettes, faire la vaisselle. Une autre participante a essentiellement été initiée aux travaux ménagers tels que le nettoyage et la blanchisserie. À partir de la mi-mai, les jeunes ont été de plus en plus fréquemment demandés pour faire de l'animation de groupes d'enfants : promenades avec l'âne et le poney, prendre soin des animaux, activités de jardinage et confection de gâteaux.

### **Enseignements, apprentissages, évaluations**

Le projet «Léierbud» donne une vue réaliste du monde du travail aux jeunes. Il montre les attentes d'une entreprise par rapport à ses employés. L'évaluation met en évidence que les jeunes travaillant au centre «A Robbesschéier» étaient motivés par la variété des travaux et des tâches à réaliser. Ils ont développé leurs compétences sociales, corporelles et intellectuelles durant ce séjour.

Un point plus négatif est que le volet formatif et pédagogique a été négligé durant la période de travail et les besoins et difficultés de certains jeunes n'ont pas pu être pris en compte, ce qui est à améliorer à l'avenir.

De plus, il a été constaté que la motivation des jeunes a baissé après quelques jours, car leur travail n'était pas rémunéré contrairement à celui des autres employés.

À l'avenir, il sera important d'assurer une formation socio-pédagogique pour les instructeurs qui encadrent les jeunes issus des COIP pour pouvoir faire face à leurs besoins spécifiques de manière plus efficace.

Un autre enjeu sera de trouver davantage de partenaires comme le centre «A Robbesschéier» pour élargir l'offre d'expériences pratiques pour les jeunes clients.

Le taux de placement varie d'année en année. D'une manière générale, on peut constater que 40 % à 50 % ont été embauchés dans diverses entreprises partenaires du centre «A Robbesschéier». Deux jeunes ont été engagés dans le domaine professionnel de l'environnement et de l'agriculture et deux jeunes filles ont décroché un contrat d'apprentissage dans le domaine touristique et hôtelier.

### **Transférabilité à d'autres contextes**

Les points forts du projet «Léierbud» sont les suivants :

- vue réaliste du monde du travail,
- compétences sociales, corporelles et intellectuelles vécues et mises en évidence tous les jours,
- les travaux réalisés ont une nécessité établie,
- possibilité de suivre un processus de travail du début à la fin,
- variation dans les travaux et tâches à réaliser,
- chaque apprenant est encadré par un instructeur (rapport 1:1),
- contact étroit avec le patron et le client.

Etant donné que le CNFPC est en train de retravailler le projet «Léierbud» en tant que tel, et vu qu'il veut diversifier ses partenaires (communes, syndicats a.s.b.l. entreprises privées...), le projet actuel sera uniquement transférable sur d'autres domaines si

- le personnel encadrant (ouvrier tuteur) les jeunes dans leur travail pratique journalier profite d'une formation socio-pédagogique.
- le volet formatif et pédagogique ne risque pas d'être négligé,
- les besoins et difficultés des jeunes ne sont pas ignorés,
- l'objectif primaire « Comment aider le jeune à progresser sur son parcours de formation et de transition de l'école à la vie active et professionnelle? » est garanti et prime.

## Discussion

Les thèmes suivants ont été abordés dans la discussion autour des modes de coopération entre les différents acteurs concernés.

### **Comment une coopération entre entreprises privées et organisations du secteur social peut-elle fonctionner?**

Les participants au workshop ont complété les exemples donnés lors des présentations par leurs propres expériences. Il a été noté qu'une coopération peut fonctionner et être fructueuse si les organisations du secteur social arrivent à enlever aux entreprises privées la peur et la méfiance envers des demandeurs d'emploi qui bénéficient du suivi d'une organisation sociale. Cette peur et cette méfiance peuvent être diminuées grâce à un travail d'information et de sensibilisation ou alors en offrant un certain nombre de sécurités aux entreprises :

- définition d'un interlocuteur qui est à la disposition de l'employeur dans le cas d'un problème avec le demandeur d'emploi en insertion ou alors un professionnel qui soutient le demandeur d'emploi et est rémunéré par l'organisation sociale;
- soutien de l'entreprise par la prise en charge de certains travaux administratifs en lien avec le demandeur d'emploi en insertion;
- garantir l'assiduité du demandeur d'emploi en insertion aussi bien que possible ou alors mettre à disposition un remplaçant le cas échéant;
- faire valoir des avantages financiers, comme p. ex. pour les demandeurs d'emploi issus du projet Défi-Job où l'employeur paie uniquement les heures de travail réellement prestées par le travailleur en insertion.

### **Quels sont les freins à une bonne collaboration ?**

Les points suivants ont été considérés comme des freins à une bonne collaboration entre les différents acteurs:

- Informations confuses ou peu complètes sur les différentes offres de service dans le domaine de l'insertion professionnelle. Dans ce contexte, il serait important de restructurer l'offre de services par les nombreux acteurs à un niveau politique national.
- Volonté de certaines organisations de travailler en solitaire.
- Représentation de partis politiques ou de syndicats dans certaines organisations, qui augmentent le sentiment de concurrence et freinent la collaboration entre certaines structures.

Dans ce contexte, les participants soulignent que les demandeurs d'emploi souffrent de ces freins et de ce manque de collaboration. Un autre point important est que les associations du secteur social ont l'impression de ne pas être suffisamment bien informés sur les points de vue et les besoins du secteur privé en ce qui concerne la problématique de l'insertion professionnelle.

### **Situation actuelle sur le marché de l'emploi**

Les participants constatent que les exigences du secteur marchand envers les demandeurs d'emploi deviennent de plus en plus complexes, ce qui rend la recherche d'un emploi de plus en plus difficile pour les personnes en difficulté de réinsertion.

Sur la base de la présentation du CNFPC, il a été souligné que le monde économique ne peut pas être déclaré responsable pour toute la problématique étant donné que les demandeurs d'emploi sont généralement ou du moins en partie responsables de leur situation. Il existe, par exemple, un certain nombre d'entreprises qui sont prêtes à embaucher des jeunes demandeurs d'emploi en difficultés, mais il arrive souvent que ces jeunes résilient leur contrat de travail de leur propre gré après peu de temps.

L'exemple donné par la Ligue HMC montre que les entreprises ont toujours besoin d'un personnel peu qualifié qui est prêt à fournir un travail répétitif et monotone. Dans ce domaine, l'offre serait plus grande que la demande.

Dans ce contexte, il a été souligné que l'idée générale selon laquelle le problème du chômage pourrait être résolu grâce à la formation, qu'elle soit initiale ou continue, peut avoir des conséquences dangereuses. Les postes initialement créés pour des personnes pas ou peu qualifiées sont désormais occupés par des personnes qui sont surqualifiées pour ces travaux, ce qui entraîne l'idée très répandue que le nombre de postes pour personnes peu qualifiées diminue.

### **Problèmes auxquels les organisations du secteur social se voient confrontées**

Un certain nombre de points très différents ont été soulevés par les participants à ce sujet.

- Les usagers des mesures de réinsertion professionnelle sont souvent des personnes désavantagées et stigmatisées par la société en général et par le marché du travail en particulier. Il est extrêmement difficile pour les structures sociales de lutter contre ces stigmates et de réinsérer leurs clients.

Dans ce contexte, les participants notent que ce qui manque souvent aux demandeurs d'emploi en difficulté, ce sont les compétences sociales. Il arrive alors qu'une personne corresponde à un poste de par les qualifications demandées, mais qu'elle ne dispose pas des compétences sociales nécessaires pour l'obtenir ou le garder.

Il serait donc extrêmement important de développer les compétences sociales dès le très jeune âge, que ce soit à l'école ou auprès des parents, puisque ces compétences s'apprennent plus difficilement à l'âge adulte.

- Les participants estiment qu'il est très difficile d'être tout le temps à cheval entre le marché de l'emploi et ses exigences et l'accompagnement des usagers avec leurs besoins et problèmes.
- Un autre point qui a brièvement été abordé est le comportement de certains employeurs qui exploitent les mesures d'insertion professionnelle et les aides offertes par l'Etat à des fins de rentabilité financière.
- Les participants se plaignent également du fait que les instructeurs professionnels/pratiques, qui encadrent les demandeurs d'emploi sur le terrain ou les forment à différents métiers (comme p. ex. au F.E.S.T.) n'ont pas de formation pédagogique et ne sont pas forcément préparés à gérer les situations auxquelles ils se voient confrontés. Il est alors suggéré de réfléchir à la création d'un nouveau profil de formation ou de métier pour ces personnes.
- Il existe à l'heure actuelle un certain nombre d'offres d'emploi ou de mesures d'insertion à durée limitée, mais très peu de possibilités de réinsertion à long terme. Ceci ne contribue pas à la solution du problème mais encourage plutôt un retour régulier des usagers vers les structures sociales.

### **Rôle de l'Université du Luxembourg**

Les participants au workshop ont finalement réfléchi au rôle que l'Université du Luxembourg pourrait jouer en tant qu'acteur neutre dans la favorisation de partenariats entre associations, Etat, communes et entreprises.

## **2.2 La gestion et l'individualisation des parcours d'insertion (thème 2)**

Indépendamment de la question des logiques conceptuelles sur lesquelles faire reposer les dispositifs d'insertion, un des enjeux centraux auxquels se trouvent confrontés aujourd'hui les services est celui de l'organisation et de l'agencement des parcours d'insertion, tant à un niveau institutionnel qu'à un niveau individuel. En effet, la diversification et l'augmentation de la spécialisation des activités des services participant à l'insertion professionnelle peuvent potentiellement créer une expérience fragmentée des prestations de services chez les usager-e-s / client-e-s. Par ailleurs, les parcours biographiques s'avèrent de plus en plus individualisés, de manière à ce que les institutions doivent continuellement réajuster leurs dispositifs d'aide et d'accompagnement.

### **2.2.1 Quelles pratiques d'intégration des activités d'insertion / des parcours professionnels ? (Workshop 2)**

Les recherches sur l'insertion professionnelle montrent que la cohérence et la continuité dans le temps impactent les chances d'insertion. Mais comment assurer cette cohérence ? Et quels mécanismes de coordination mettre en place ? Le workshop vise précisément à apporter des éléments de réponse à ces questions à l'aide de la présentation et discussion de deux exemples.

### Contributions aux workshops

- Mieux vaut piloter que pivoter pour réussir l'insertion. De la gestion des dossiers vers l'intégration des services.

Oliver John (Directeur, Réseau pour le Travail et la Promotion Humaine).

- La coordination intra- et interinstitutionnelle dans le cadre de l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle du Service Volontaire d'Orientation.

Nathalie Schirtz (Responsable du Service Volontaire auprès du SNJ).

---

*Mieux vaut piloter que pivoter pour réussir l'insertion. De la gestion des dossiers vers l'intégration des services.*

Oliver John (directeur du Réseau pour le Travail et la Promotion Humaine)

---

### **Contexte institutionnel de la bonne pratique**

Le Réseau pour le Travail et la Promotion Humaine (RTPH) est une association sans but lucratif qui a été créée en 1997. Le RTPH essaie de réaffirmer et de valoriser le travail humain en proposant une formation et une aide pour toutes les questions en relation avec la recherche d'un emploi, le travail et le chômage.

Le RTPH s'adresse en premier lieu aux demandeurs d'emploi qui souhaitent acquérir de nouvelles connaissances relatives au monde du travail ou élargir leurs compétences en matière de recherche active d'emploi. Le RTPH offre également son aide à des salariés qui risquent de perdre leur travail ou qui souhaitent changer d'emploi ou de métier. En outre, le RTPH vise les élèves et étudiants pour leur faciliter l'accès au marché de l'emploi. Enfin, l'association propose un programme de formation pour des personnes externes qui interviennent par exemple auprès d'élèves de l'enseignement secondaire pour les aider à rédiger un CV ou une lettre de motivation.

Les activités majeures du RTPH se concentrent autour de la formation « JobPilot », qui propose une préparation ciblée à l'entretien d'embauche, ainsi que de la formation « JobCoach », qui a comme but de présenter leurs méthodes de travail à des externes. En outre, ils disposent d'un service d'urgence pour conseiller toute personne qui a une question liée au travail. Une des spécialités du RTPH est le vidéo-CV où les demandeurs d'emploi ont la possibilité de filmer leur candidature afin de postuler en ligne par exemple.

### **Constat / analyse à la base du développement de la pratique**

Le constat de l'hétérogénéité des personnes s'adressant au RTPH a été à la base du développement de la méthodologie d'accompagnement dans le cadre de la formation JobPilot. En effet, les candidats participant à cette formation diffèrent de par leur âge, leur expérience professionnelle et leur parcours dans des structures sociales. Le chômage allant souvent de pair avec l'isolement de la personne concernée, le réseau de connaissances et de personnes clés favorisant la réinsertion professionnelle est quasiment inexistant. Les professionnels du RTPH ont ainsi restructuré leur méthode afin de l'adapter le mieux possible à la diversité des « candidats » et aux exigences du marché du travail.

### **Description de la pratique**

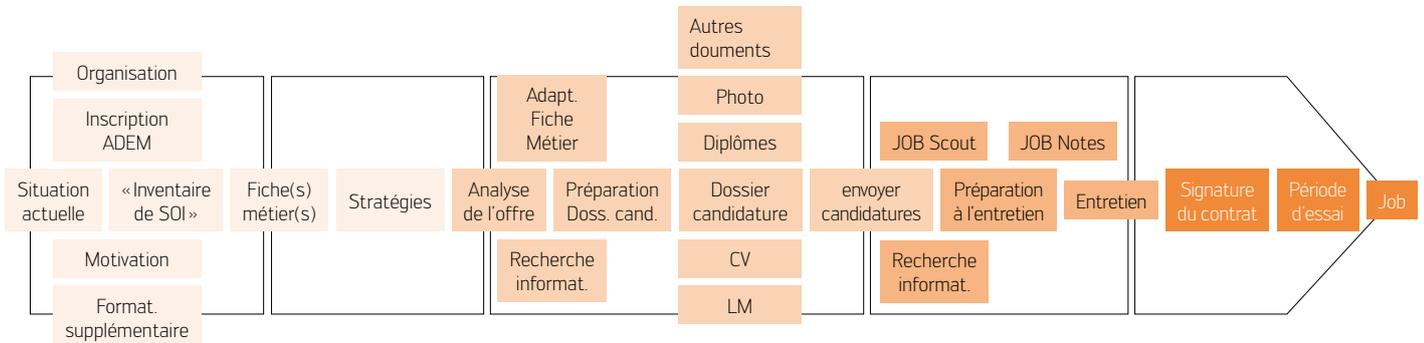
L'objectif principal de la formation « JobPilot » est que les participants puissent réussir un entretien d'embauche. En outre, la méthode « JobPilot » vise à engendrer un savoir-faire au niveau de la recherche d'emploi à plus long terme. Les seules conditions requises pour accéder à la formation sont la motivation et la volonté de retrouver un emploi.

En vue de la réalisation de ces objectifs, une méthodologie d'accompagnement a été développée qui se base sur les principes organisateurs suivants :

- interaction continue entre consultant / formateur et participants ;
- travail en groupe pour favoriser l'esprit d'équipe et l'entraide ;
- intégration des expériences professionnelles ;
- flexibilité de la durée de la formation (adaptation à la situation de la personne) ;
- valorisation du participant par le biais de l'échange permanent des expériences vécues dans sa vie professionnelle ;

- apport de méthodes et d'outils pour venir en aide à chacun afin qu'il puisse se positionner dans son rôle actuel et futur ;
- développement et augmentation de la motivation des candidats à travers des techniques pratiques / Transfert de la théorie apprise vers une pratique exercée ;

Schéma VI.2: Parcours JopPilot



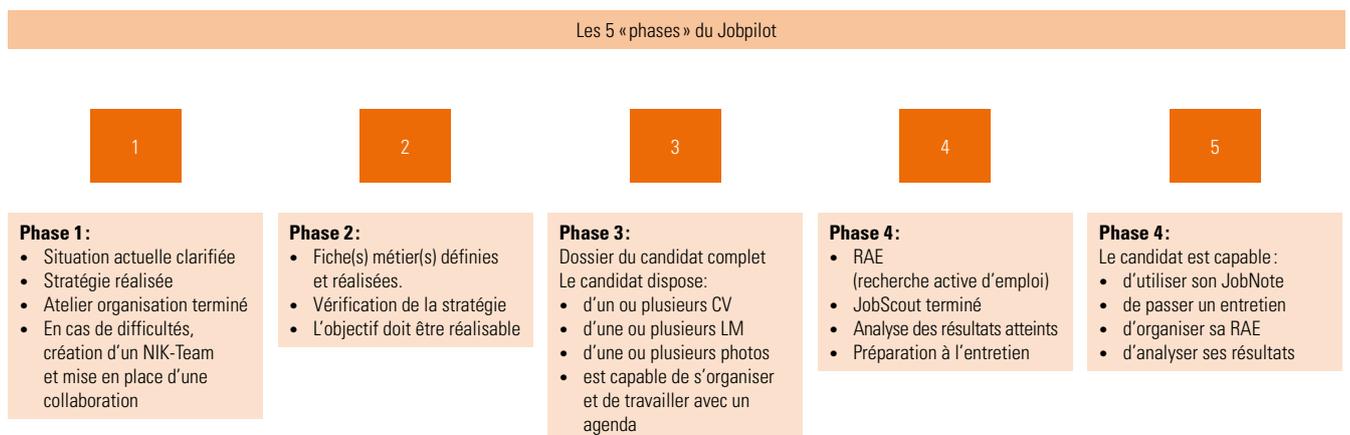
- divers exercices favorisant le changement et la mémorisation des concepts utilisés.

Ces principes organisateurs visent à relier les besoins réels des participants aux réalités économiques données par le marché de l'emploi et les dirigeants d'entreprise.

Le parcours de formation accompagnée est subdivisé en cinq phases ou étapes :

- La première étape consiste dans la réalisation d'un bilan de la situation actuelle et comprend la détermination des compétences de la personne, des difficultés rencontrées jusqu'à présent et les problèmes qu'il faut résoudre avant d'entamer la recherche d'emploi.
- Ensuite, les candidats définissent le ou les métiers recherchés et sont invités à comparer leur propre savoir-faire aux exigences des chefs d'entreprise. Ainsi, les usagers sont encouragés à entrer en contact avec « l'inconnu », à faire des recherches et à se créer un réseau de connaissances. Un élément de cette étape est également l'analyse du marché de l'emploi au niveau de l'offre et de la demande.
- Dans une étape suivante, les différents dossiers de candidatures personnalisés sont réalisés. Ils impliquent la lettre de motivation, le Curriculum Vitae, la photo et les annexes.

Schéma VI.3: Les 5 phases du JopPilot



- Ensuite, les participants recherchent activement un emploi (RAE) et les candidatures sont envoyées. Les participants préparent l'entretien d'embauche avec les professionnels. Des entretiens spécifiques sont simulés. Des formations supplémentaires externes sont proposées aux candidats pour qu'ils aient un plus dans leur Curriculum Vitae. Par la suite, les démarches et résultats de la recherche d'emploi sont analysés et les usagers doivent s'auto-évaluer. En cas de besoin, les stratégies sont réadaptées afin de faciliter une réinsertion professionnelle.

- La dernière étape du parcours de la formation « JobPilot » est la réussite d'un entretien, la capacité de réaliser de manière autonome une RAE (recherche active d'emploi) et d'analyser les réponses.

Dans le cadre de ce modèle de formation accompagnée, le candidat dispose également de l'opportunité de recourir à un réseau de personnes ressources dans le cadre de sa recherche active d'emploi. Ainsi, un réseau d'experts, nommé NIK (Network Information Knowledge) propose ses services à toute personne qui sollicite de l'aide. C'est un service gratuit et chaque personne peut bénéficier des services mis à disposition par le NIK.

En ce qui concerne l'organisation du réseau, il faut préciser que le NIK n'a pas de superstructure et toute association, instance privée ou publique offrant de l'aide, de l'appui, du soutien, des formations et des consultations dans le domaine socio-politico-économique peut faire partie du NIK. Les initiateurs du NIK mettent l'importance sur le fait que la collaboration et la coopération interinstitutionnelle ne repose pas sur trop de formalismes et de formalités, mais plutôt sur le facteur de la connaissance mutuelle des acteurs et la proximité et l'accessibilité des experts en cas de besoin.

### **Enseignements, apprentissages, évaluation**

Sur l'ensemble des candidats accueillis au RTPH en 2009, un total de 76,66 % a pu être placé d'une manière ou d'une autre. Ce taux peut être subdivisé en 65,83 % de réinsertion sur le premier marché du travail et 7,5 % qui poursuivent des formations externes.

Pour les 65,83 % de placement sur le premier marché de l'emploi, environ 30 % des candidats ont obtenu un CDI, 21 % un CDD et quelque 13 % se retrouvent dans des mesures de travail qui ont été ordonnées par le patron. Depuis le début de l'année 2010, 92 dossiers ont été ouverts et 120 dossiers ont été clôturés (incluant les dossiers ouverts fin 2009). Concernant le profil des candidats, le nombre de femmes et d'hommes participant à la formation « JobPilot » est plus ou moins égal. La tranche d'âge la plus représentée se situe entre 26 et 45 ans. 99 % des candidats sont des résidents luxembourgeois et parmi ceux-ci, il y a eu 6 nationalités différentes : les Luxembourgeois sont majoritairement représentés, suivis en ordre décroissant par les Portugais, les Belges, les Français, les Italiens et finalement les Allemands. Les qualifications scolaires des participants varient. La plupart (49 %) sont issus d'un Lycée Technique et ont interrompu leur parcours scolaire. Le taux des universitaires prenant recours au RTPH augmente avec 14 % en 2008 et 19 % en 2010.

Parmi les enseignements à tirer, les professionnels estiment que c'est la rapidité et la flexibilité qui comptent le plus : le parcours de formation est adapté au rythme du groupe, ce qui permet souvent d'accélérer les différentes étapes. De plus, un service d'urgence peut intervenir rapidement selon les besoins individuels d'un candidat.

En ce qui concerne le réseau d'experts NIK, le fait de ne pas avoir une superstructure très formalisée a fait ses preuves. Le facteur de la connaissance mutuelle des acteurs, de la proximité et de l'accessibilité des experts en cas de besoin fait vivre le réseau.

L'intégration des services se fait au niveau du cas individuel : pendant la recherche active de l'emploi (RAE), le candidat lui-même rassemble les différents acteurs, services, institutions autour de son projet professionnel.

### **Transférabilité à d'autres contextes**

Le service RTPH réussit à adapter sa structure et ses services aux besoins des groupes de candidats respectivement d'un candidat individuel. Ceci ne vaut la peine que si les candidats sont vraiment motivés à collaborer et à parcourir les différentes phases du processus de formation accompagnée. Dans le cadre de ce processus, les besoins individuels sont toujours à diagnostiquer et interpréter à nouveau afin de pouvoir proposer des formations individuelles confectionnées « sur mesure ». L'accent est mis sur la rapidité, la flexibilité et l'intégration des différents services.

---

*La coordination intra- et interinstitutionnelle dans le cadre de l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle du Service Volontaire d'Orientation*

Nathalie Schirtz (responsable du Service Volontaire auprès du SNJ)

---

### **Contexte institutionnel**

Le Service National de la Jeunesse (SNJ) est une administration publique sous la tutelle du Ministère de la Famille et de l'Intégration. Il contribue à la mise en œuvre de la politique de la jeunesse et constitue un organisme de contact, d'information, de conseil et de soutien pour les jeunes et les acteurs du travail avec les jeunes. Le 1<sup>er</sup> octobre 2007, le Service National de la Jeunesse a lancé un nouveau programme de volontariat nommé « Service Volontaire d'Orientation ».

## Constat / analyse à la base du développement de la pratique

Dans notre société actuelle, un nombre grandissant de jeunes se retrouvent à un moment donné de leur vie sans perspectives pour leur futur et notamment pour leur carrière professionnelle. Pour pallier cette situation difficile et venir en aide à ces jeunes, le Service National de la Jeunesse a créé un programme nommé « Service Volontaire d'Orientation » (SVO) qui offre une possibilité d'engagement concret dans un projet d'utilité publique aux jeunes inactifs ayant quitté précocement le système scolaire. Le SVO essaie d'orienter les jeunes vers une occupation qui les valorise et qui leur donne le sentiment d'être utiles.

Le contexte légal du SVO est constitué par la loi du 31 octobre 2007 portant sur le service volontaire des jeunes.

## Présentation de la pratique

Le Service Volontaire d'Orientation est ouvert aux jeunes entre 16 et 30 ans qui se trouvent en situation de décrochage scolaire ou qui ont accompli leur scolarité obligatoire et qui ont peu ou pas de perspectives en termes de scolarisation ou d'emploi, c'est-à-dire les « NEET » (Not in Education, Employment or Training). Les données statistiques suivantes donnent un aperçu de la composition actuelle de la population de jeunes accueillie par le SVO.

### Situation de vie des jeunes fréquentant le SVO

Âge	20 ans en moyenne
Origine ethnique	58 % sont issus de l'immigration
Niveau scolaire	55 % ont un niveau inférieur à la 9e
Situation familiale	41 % vivent dans une famille monoparentale
Situation de travail des parents	30 % vivent dans un ménage où les deux parents sont inactifs

Les objectifs du SVO sont d'offrir aux jeunes une expérience motivante et formatrice, de faciliter l'intégration scolaire et/ou professionnelle et de motiver les jeunes à renouer avec des activités d'éducation et de formation et/ou de recherche d'emploi. De plus, le SVO travaille avec les jeunes sur leurs intérêts et compétences afin de développer une perspective d'avenir réaliste.

Concernant le processus d'accompagnement, le jeune doit tout d'abord se porter volontaire et entamer la procédure qui va lui permettre de trouver une organisation d'accueil. Cette procédure commence par le remplissage d'une fiche d'inscription, passe par un entretien d'admission, une semaine d'introduction, des visites et des journées d'essai dans une organisation pour aboutir idéalement à la signature d'une convention avec la structure d'accueil. Cette convention peut avoir une durée allant de 3 à 12 mois.

Une fois admis dans une organisation d'accueil, les jeunes entament leur projet de service volontaire. Pendant sa période de volontariat, le jeune suit des ateliers d'échange avec un référent du SNJ, participe à des journées d'information au SNJ et peut bénéficier de formations spécifiques en cas de besoin.

Un suivi personnalisé est assuré conjointement par un référent et un tuteur. Le référent, qui est un membre du personnel du SNJ, a pour rôle de guider le jeune dans ses démarches d'insertion socioprofessionnelle. Le tuteur est un professionnel de l'organisation d'accueil qui accompagne le jeune dans ses activités pratiques. Le suivi, qui est adapté aux besoins et à la situation du jeune, est soutenu par des institutions spécialisées. Les compétences acquises lors du SVO sont documentées et valorisées par une attestation certifiant l'engagement du jeune.

Dans le cadre du service volontaire, le SNJ collabore avec trois types de partenaires institutionnels. Le premier groupe de partenaires a un rôle d'information et de sensibilisation des jeunes. Parmi ces partenaires se trouvent notamment le Planning familial, le Centre Information Jeunes ou encore le Centre de Médiation.

Le deuxième groupe de partenaires accueille les jeunes désireux de faire un service volontaire. Les structures d'accueil sont principalement des associations sans but lucratif actives dans des domaines aussi divers que le handicap, le 3<sup>e</sup> âge, l'enfance, l'environnement ou la culture.

Le troisième groupe de partenaires a pour objectif de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes après leur volontariat et joue un rôle important lors du recrutement des candidats au SVO. Il s'agit notamment de l'Action Locale pour Jeunes, du Centre et des Services de Psychologie et d'Orientation Scolaire ou encore de l'Administration de l'Emploi.

Différentes modalités de mise en réseau avec ces partenaires ont été développées. Les institutions du 1<sup>er</sup> groupe sont visitées par des groupes de volontaires lors de 2 journées d'information organisées par le SNJ. Ces journées font partie intégrante du cursus de formation obligatoire pendant le service volontaire. Le référent du volontaire peut aussi guider le jeune vers une organisation offrant un service adapté à sa situation spécifique et facilitant son

insertion socioprofessionnelle. Dans ce contexte, le référent pilote les démarches effectuées par son « mentee ». Il en est de même concernant les interventions des services du 3<sup>e</sup> groupe.

Toutefois, le SNJ en collaboration avec l'ADEM-OP, l'ALJ et des Maisons de Jeunes a mis en œuvre des sessions régionales d'information dénommées « Bock Drop !!! » à l'attention de jeunes sans occupation (NEET) afin de les informer sur leurs opportunités de devenir actifs. La participation à ces sessions est facultative et les jeunes y présents peuvent demander des rendez-vous individuels auprès des agents des institutions présentes sans pour autant être suivis de manière systématique. De cette coopération est née l'initiative d'établir un suivi plus coordonné dans le futur et ceci probablement via une banque de données commune.

Les organisations d'accueil (2<sup>e</sup> type de partenaire) sont présentées aux candidats au service volontaire lors de la semaine d'introduction et des visites ont lieu dans différents domaines d'intervention. Suite à cela, le jeune peut décider de faire un ou plusieurs stages de découverte dans une organisation de son choix afin de conclure une convention de service volontaire et d'entamer son SVO. Cette action est coordonnée et suivie par le référent du jeune.

**La mise en réseau des institutions partenaires entre eux et avec les jeunes se déroulent donc à deux niveaux :**

- Dans le cadre de l'information et de la sensibilisation des jeunes à des thèmes qui favorisent leur insertion professionnelle, des activités en groupe sont organisées et il y n'a pas de suivi systématique des jeunes y participant.
- Dans le cadre de l'individualisation des parcours, le référent du volontaire a une mission de coordinateur des actions et démarches entamées par le jeune et le menant vers une insertion réussie et durable.

Les deux approches (information et suivi individualisé) sont centrées sur la responsabilisation des jeunes dans le sens d'un « empowerment ».

### **Enseignements, apprentissages, évaluations**

Depuis le mois d'août 2007, le Service Volontaire d'Orientation a accueilli 865 candidats dont 278 ont commencé un service volontaire. Au total, 234 jeunes ont déjà accompli leur service volontaire. Parmi ces jeunes, 45 % ont réintégré l'école ou ont commencé une formation, 13,5 % ont décroché un contrat de travail (CDD ou CDI), 7 % suivent une mesure de l'ADEM, 14,5 % sont restés sans occupation et concernant 20 % le SVO ne dispose d'aucune information. D'un point de vue satisfaction, 90 % des jeunes se déclarent satisfaits à l'égard du stage et de l'accompagnement, soit parce qu'il leur a permis de se motiver pour retourner à l'école, soit parce qu'il les a aidés à trouver l'orientation qui leur convenait. Les jeunes apprécient le contact avec le référent du SNJ et affirment qu'ils ont reçu un bon encadrement par le tuteur dans l'organisation d'accueil. Toutefois, 10 % des jeunes ne sont pas satisfaits, soit parce qu'ils auraient aimé obtenir un contrat de travail, attente à laquelle le SVO ne peut pas satisfaire, soit parce qu'ils n'ont pas reçu le soutien attendu pour la mise en pratique de leur projet professionnel. Ces données ont été recueillies dans le cadre de l'évaluation externe du SVO réalisée par ACORD S.A.

En été 2010, le Service National de la Jeunesse a recouru à un institut spécialisé dans les questions de transition entre vie active et vie professionnelle de jeunes défavorisés afin de mieux connaître le public cible du SVO. Ainsi, le Deutsches Jugendinstitut a commencé une enquête auprès respectivement des actuels et anciens inscrits et des jeunes intéressés à participer. L'objectif est de mieux connaître les milieux sociaux auxquels les jeunes appartiennent, leurs parcours scolaires et leur situation personnelle afin de juger dans quelle mesure le programme atteint vraiment le public cible, qui sont des jeunes défavorisés.

### **Transférabilité à d'autres contextes**

Le concept de suivi individuel coordonné par une personne de référence du jeune ne constitue pas une nouveauté dans le secteur. Or, le développement d'une institutionnalisation des réseaux tissés dans le cadre du SVO et au-delà peut être considéré comme bonne pratique transférable à d'autres initiatives et mesures de d'insertion et de réinsertion professionnelle. Il s'est avéré important de formaliser la coopération interinstitutionnelle, ici dans un premier temps par des actions concrètes telles que les sessions « Bock Drop !!! » et de leur donner une certaine visibilité.

Le SVO et les autres initiatives du SNJ en faveur de jeunes NEET placent le jeune au centre de toute intervention et prend en considération de manière systématique son point de vue, sa situation personnelle, ses besoins et aspirations. Il s'agit donc de lui proposer une mesure qui est en adéquation avec ce parcours individuel et non de le mettre sur une voie qui ne mène nulle part. Cette prise en compte de la perspective du jeune devrait se faire aussi plus généralement dans d'autres programmes d'insertion.

Le SVO fait recours à la documentation et à la valorisation des compétences acquises dans un cadre non-formel. Ainsi, le programme s'inscrit dans une logique de complémentarité des méthodes d'éducation formelle, d'éducation non-formelle et de l'apprentissage informel. Pour le groupe de jeunes visés, cette approche semble nécessaire

et souhaitable afin de valoriser au mieux les diverses ressources dont dispose tout jeune et qui souvent ne sont pas pris en compte dans le système éducatif.

Le SVO est un des rares programmes au Luxembourg où l'évaluation constitue un élément intégré au dispositif. Non seulement une évaluation interne est réalisée, mais le SVO est également évalué par des acteurs externes. Bien que les outils d'évaluation restent toujours à affiner, l'institutionnalisation d'une évaluation interne ou externe constitue un élément transférable à d'autres programmes d'insertion socioprofessionnelle.

## Discussion

Lors de la discussion qui a duré environ une heure, trois points clés ont été abordés par les participants au workshop.

### Rapport entre travail de groupe et travail individuel

Le premier point de la discussion concerne le rapport entre travail de groupe et travail individuel avec les demandeurs d'emploi. Les participants se sont demandé si la méthode du travail en groupe ne risquait pas de désavantager les personnes les plus faibles pour qui une méthode de travail plus individuelle serait peut-être plus adaptée. En effet, certaines personnes ne possèdent pas les compétences nécessaires pour fonctionner dans un groupe. Les réponses des différents professionnels se résument dans l'idée qu'il faut adapter les méthodes de travail aux besoins et aux compétences des clients. Il serait optimal de pouvoir varier entre travail individuel et travail en groupe et d'adapter les durées pour chaque méthode aux différents candidats. Ainsi, la personne a la possibilité d'acquérir de l'expérience dans les deux domaines puisque chacune des deux méthodes a ses propres avantages et désavantages, le défi pour les professionnels étant de reconnaître pour chacun des usagers de quel «input» il a besoin.

### Responsabilisation et engagement des demandeurs d'emploi

Le deuxième point clé de la discussion portait sur la responsabilisation et l'engagement des demandeurs d'emploi. Les participants ont souligné qu'il n'est pas productif que le professionnel fasse les démarches pour et à la place du client. C'est le demandeur d'emploi qui doit prouver sa motivation et gagner de l'expérience en s'engageant activement dans la recherche d'un travail. Les professionnels doivent créer un équilibre entre soutien des différents clients et développement de l'autonomie de ces derniers. Les usagers doivent comprendre que pour trouver un emploi, ils doivent faire des efforts et s'engager pleinement.

En outre, pour responsabiliser et rendre plus autonome le client, il ne faut pas l'encadrer éternellement. Il est préférable de conseiller l'usager en lui donnant des astuces pour comment faire un bon entretien d'embauche par exemple, mais il faut qu'il soit porteur de son propre projet. Le client doit pouvoir assimiler les connaissances qu'il acquiert lors de la formation aux contextes réels de sa situation et savoir mettre en pratique les conseils et astuces qu'il reçoit.

### Suivi post-programme du client

En outre, la problématique du suivi post-programme du client («service après-vente») dans une mesure de mise au travail a été thématifiée. Certaines institutions ne garantissent aucun suivi post-programme alors que d'autres le proposent. Ce qui rend cette question compliquée est qu'il n'existe pas d'unanimité, ni au niveau des patrons, ni au niveau des clients qui devraient être suivis, ni au niveau des professionnels du domaine de la réinsertion professionnelle. En effet, certains patrons sont d'avis que les professionnels les laissent seuls face aux problèmes qui surviennent après l'embauche des anciens demandeurs d'emploi et expriment le souhait d'un suivi. D'autres patrons sont plutôt favorables à un non suivi car ils veulent garder leur pouvoir. Du côté des clients, certains ressentent le besoin d'être encore suivis, le premier mois de travail étant celui le plus à risque, alors que d'autres ne veulent pas que les professionnels interviennent après qu'ils aient été embauchés. Face à ces divergences d'opinion, les professionnels eux-mêmes ne savent pas pour quel choix opter.

Certains professionnels estiment qu'il vaut mieux suivre le client après son embauche pour éviter ou éliminer plus rapidement des éventuels problèmes. D'autres professionnels voient en cela une menace pour la création et la sauvegarde de l'autonomie du nouveau salarié. Le suivi post-embauche renvoie donc aussi à la question du maintien de la dépendance du client vis-à-vis de la structure qui l'a orienté vers son nouveau poste de travail. Les professionnels doivent donc reconnaître quand il est temps de se retirer afin de donner le sentiment aux personnes d'être indépendantes.

## 2.2.2 Quelles pratiques de l'assessment / diagnostic / bilan de compétences et du projet d'insertion ? (Workshop 5)

Le paradigme des compétences s'est inscrit dans la logique des politiques publiques d'insertion. Le succès ou l'échec de l'insertion semble se jouer sur le fait d'avoir les compétences sociales et techniques appropriées, tel est du moins

un des crédos de l'insertion professionnelle. Dans cette perspective, la connaissance de ses propres compétences est un point de départ essentiel pour tout demandeur d'emploi dans son trajet. Formation et accompagnement individualisé peuvent ainsi être façonnés en fonction des besoins et potentialités des candidats. Du côté des ressources humaines, une meilleure connaissance des profils de compétences peut contribuer à faciliter le travail d'adaptation et de mise en relation de l'offre et de la demande des agents / agences de transition.

#### Contributions aux workshops

- Gemeinsam Kompetenzkultur erarbeiten – die individuelle und die institutionelle Perspektive.

Angelika Gebhardt-Berg (Chargée de direction, Zarabina asbl)

- Mieux maîtriser le défi de l'insertion grâce à l'établissement de bilans de compétences.

Klaus Schneider (responsable du projet FORWARD auprès d'Inter-Actions asbl), Annalisa Mesquita (psychologue) et Veronika Spies (psychologue).

- Manager les compétences : responsabilité de l'employeur et/ou du collaborateur ?

Anne Jacquemart (Directrice Ressources Humaines et Communication Interne, Axa Assurances)

#### Modérateurs, amis critiques et rapporteurs

**Modérateur :** Jean-Paul Reuter (Département social de la commune de Differdange)

**Amis critiques :** Diane Ries (HR Services), Arthur Limbach-Reich (Université du Luxembourg)

**Rapporteurs :** Myriam Otto, Zoé Scheffen

---

*Gemeinsam Kompetenzkultur erarbeiten – die individuelle und die institutionelle Perspektive.*

Angelika Gebhardt-Berg (Zarabina asbl)

---

#### **Institutioneller Kontext**

Zarabina asbl wurde im Jahre 1995 gegründet und arbeitet unter dem Motto „Faire Chancen in Beruf und Bildung“. Der Tätigkeitsbereich von Zarabina geht von einer lebensbegleitenden Laufbahn- und Bildungsgestaltung über Initiativen zur Anerkennung von beruflichen und außerberuflichen Kompetenzen bis hin zu Projekten in den Bereichen berufliche Weiterbildung, Arbeit und Karriere. Waren die Angebote ursprünglich ausschließlich für Frauen gedacht, so sind die Projekte seit 2002 auch für Männer zugänglich, wobei Frauen in der Klientel immer noch sehr stark repräsentiert sind. Zarabina bietet sowohl individuelle Beratung als auch Kurse und Seminare zu verschiedenen Themen an.

#### **Ausgangspunkt der Entwicklung**

Die Arbeitsweise von Zarabina asbl wurde anfangs sehr stark durch die damalige Berufsdiskussion in Bezug auf die gesellschaftliche Entwicklung geprägt. In dieser Berufsdiskussion ging es vor allem um:

- Veränderungen in der Arbeitswelt,
- Veränderungen in Bezug auf Qualifikationsanforderungen,
- Informelle Bereiche der Weiterbildung,
- Lifelong Learning,
- Kritische Auseinandersetzung mit der Migration und dem Begriff der „Employability“.

Es gab bei Zarabina asbl schon zum damaligen Zeitpunkt ein sehr umfassendes Verständnis von Kompetenzbilanzierung. Nichtsdestotrotz verstand die Institution die berufliche Integration als ein umfassender komplexer Prozess, der sich nicht nur auf Vermittlungsfähigkeiten und Bewerbungstraining begrenzen ließ. Zu dieser Zeit wurde Kompetenzbilanzierung in Einzelberatung durchgeführt, es gab Orientierungsseminare und Arbeitsmaterialien. Als Fazit zu diesen 7 Jahren Arbeit kann man sagen, dass es eine positive Resonanz gab, die teilnehmenden Frauen fühlten sich selbstbewusster und mutiger die nächsten Schritte anzugehen.

Als Zarabina asbl sich weiterentwickelte und neue Mitarbeiterinnen hinzukamen, gab es erste Schwierigkeiten. Die neuen Mitarbeiterinnen hatten ein anderes Erfahrungsbild und das ehemalige Selbstverständnis wurde schwierig umzusetzen, was schließlich dazu führte, dass Zarabina asbl an seine Grenzen stieß. Dadurch nahm die Organisation

im Jahr 2002 Kontakt zur Gesellschaft Schweizerisches Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn, abgekürzt CH-Q, auf. Diese Initiative wurde 1996 gegründet und hat sich ausgiebig für eine Flexibilisierung der Bildungswege eingesetzt. Die gleichwertige Anerkennung von informell und formell erworbenen Kompetenzen war ihnen besonders wichtig. Zarabina asbl beschloss also dieses Konzept in seiner Arbeit anzuwenden und alle Mitarbeiterinnen durchliefen daraufhin die Ausbildung in Lern- und Prozessbegleitung in CH-Q Kompetenzmanagement.

### **Beschreibung der Praxis**

Das Ziel von Zarabina asbl ist Chancengleichheit in Beruf und Bildung. Ihre Arbeit besteht vor allem darin einen verbesserten Zugang zu Beruf und Bildung zu schaffen. Der Prozess der beruflichen Integration besteht nicht nur aus Vermittlungsfähigkeit und Bewerbungstraining, sondern die Interessen, Vorstellungen und Ressourcen der einzelnen Person werden mit den realen Anforderungen sowie den Möglichkeiten des Arbeitsmarktes abgeglichen.

Zarabina asbl arbeitet seit 2003 mit der Methode CH-Q. Die Gesellschaft CH-Q hat auch ein Instrumentarium entwickelt, was den einzelnen Personen die Möglichkeit gibt, Kenntnisse über ihre eigenen Kompetenzen zu erlangen und diese Kenntnisse dann nutzbringend für den beruflichen Werdegang einzusetzen.

Das Vorgehen oder der Prozess des Kompetenzmanagements nach CH-Q läuft in drei Schritten ab.

- Die zu Beratenden lernen, ihre Kompetenzen systematisch zu erfassen, zu beurteilen und nachzuweisen, um anschließend ihr persönliches Stärkeprofil zusammengefasst präsentieren zu können.
- Die wichtigsten Lebensstationen werden somit reflektiert, um daraus Schlussfolgerungen für die persönliche Laufbahngestaltung zu ziehen.
- Persönliche und berufliche Optionen lassen sich daraus realistisch ableiten. Die zu Beratenden legen einen Aktionsplan fest. Dieser beinhaltet persönliche Ziele und Umsetzungsschritte, die zeitlich befristet von der jeweiligen Person kontrollierbar sind.

Es gab auch eine Reihe von Hilfsmitteln wie zum Beispiel die prozessbegleitende Dokumentenablage, mit einem persönlichen Portfolio.

### **Erfahrungswerte und Evaluation**

Nachdem im Jahr 2003 in der Institution Zarabina asbl mit CH-Q gearbeitet wurde, hatte man sich recht schnell entschlossen, eine Evaluation durchzuführen. Diese Evaluation wurde dann im Jahr 2004 von der GAB in München (Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung) durchgeführt.

Zarabina asbl interessierte sich insbesondere für drei Fragen:

- Kommt das Thema individuelles Kompetenzmanagement als eigenständiges Thema bei den Klientinnen an?
- Wird die systematische Vorgehensweise verstanden und kann sie angewendet werden?
- Ist Kompetenzmanagement unter persönlichen und beruflichen Gesichtspunkten nützlich?

Es wurden unterschiedliche Methoden für die Evaluation benutzt: Fragebögen, Gruppendiskussionen und leitfadengestützte Interviews. Es wurden 55 Frauen befragt, die aus den Weiterbildungsmaßnahmen, den Beratungs- und Orientierungsangeboten der Institution kamen. Bis auf einige Frauen waren alle auf Arbeitssuche.

Die Auswertung erfolgte an Hand von drei Kriterien, die quantitativ und qualitativ untersucht wurden:

#### **1. Praktische Anwendung**

Es gab zwei Antworttendenzen. Je nachdem welche Gruppe von Frauen befragt wurde, sagten 100 % respektiv 80 % der Frauen, die Arbeit sei sehr hilfreich und wichtig gewesen. Der kritische Punkt war, dass gut die Hälfte aller Frauen die Arbeit als teilweise sehr schwer verständlich und auch außerordentlich anstrengend empfunden haben. Der Zugang war neu, die Frauen fanden es sehr theoretisch, sie mussten sich selbst überwinden und es war außerordentlich papierlastig.

#### **2. Nutzen (private und berufliche Perspektive)**

a) Persönlicher Nutzen:

- gesteigertes Selbstwertgefühl,
- neuer und erweiterter Lernbegriff,
- Selbstbeobachtung erhöht,
- Fähigkeiten entdeckt,

- realistisches Stärkenprofil entwickelt,
- neuer Blick auf die eigene Person,
- Sicherheit gewonnen.

b) Beruflicher Nutzen:

- Optionen entwickeln und Richtungsentscheidungen treffen,
- berufsbiografische Verortung sichern,
- weiteren Lernbedarf erkennen,
- eigene Wege gehen – Strategie entwickeln,
- Bewerbungen gut vorbereiten,
- Bewerbungsgespräche mit größerer Sicherheit führen.

### 3. Nachhaltigkeit

Die Weiterbildung zu der die Frauen befragt wurden, lag 10 bis 12 Monate zurück und trotzdem konnten positive Effekte sehr differenziert beschrieben werden. Selbst der zeitliche Abstand stand einer sehr guten Gesamtbewertung nicht im Wege. Allerdings muss man sagen, dass nur einige wenige Frauen die Arbeit am Portfolio weiterführten.

#### Übertragbarkeit auf andere Kontexte

CH-Q ersetzt keine beraterischen Kompetenzen, das Programm unterstützt diese und kann sie fördern. Seit der systematischen Einführung von CH-Q im Jahr 2003 durchlaufen jährlich 110 bis 120 Personen bei Zarabina asbl dieses individuelle Kompetenzmanagementprogramm. CH-Q ist mittlerweile in alle Projekte bei Zarabina asbl integriert, obwohl sie mit unterschiedlichen Zielgruppen arbeiten. CH-Q kann unterschiedlich integriert werden, es kann zum Beispiel vorgelagert, ergänzend oder aber auch parallel eingesetzt werden.

Auf der Seite der Nutzerinnen ist es von Bedeutung, dass der persönliche Brückenschlag gelingt. Die ganzheitliche Erfahrung muss in den Mittelpunkt gestellt werden, damit die Eigeninitiative gefördert werden kann. Erst dadurch wird die Zukunft gestaltbar, überschaubar und kann auch in einen persönlichen Sinnzusammenhang gesetzt werden. Die wesentlichen Antriebswerke einer Person sind die Kenntnisse über ihre eigenen Fähigkeiten und Stärken.

---

*Mieux maîtriser le défi de l'insertion grâce à l'établissement de bilans de compétences.*

Annalisa Mesquita (psychologue), Veronika Spies (psychologue), projet Forward, Inter-Actions

---

#### Institutioneller Kontext

Inter-Actions asbl wurde im Jahre 1979 gegründet und ist heute eine der großen sozialen Trägerorganisationen in Luxemburg. Inter-Actions ist in der Gemeinwesenarbeit, der Kinder- und Jugendarbeit, der beruflichen Wiedereingliederung und der Schuldnerberatung tätig.

Das Projekt „FORWARD“ wird seit 2007, respektiv seit 2009 in abgewandelter Form und unter einem neuen Namen (Augmenter l'employabilité des jeunes chômeurs) durchgeführt, und wird zu 50% vom Arbeitsministerium und zu 50 % von europäischen Geldern finanziert. Ziel des Projektes ist es die Arbeitsmarktfähigkeit von jungen Arbeitssuchenden im Alter von 18 bis 29 Jahren zu verbessern. Oft handelt es sich um Jugendliche, die über keinen Schulabschluss verfügen oder um gering qualifizierte Jugendliche, für die es schwierig ist auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Die Teilnehmer gelangen über das Arbeitsamt an das Projekt. Nichtsdestotrotz kann man auch freiwillig daran teilnehmen. Die Projektarbeit besteht vor allem aus der Bilanzierung von Kompetenzen, beruflicher Orientierung, und Coaching.

#### Ausgangspunkt der Entwicklung

Die Ausgangsbasis des Projekts liegt in der Idee, eine Hilfe für die Leute bieten zu wollen, die es schwerer haben, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Hierbei handelt es sich vor allem um Jugendliche unter 29 Jahren, die nicht, respektiv gering qualifiziert sind. Das Projekt soll vor allem die Chancen der Jugendlichen auf einen Arbeitsplatz erhöhen. Ein wichtiger Ausgangspunkt für die Arbeit mit den Jugendlichen ist die Feststellung, dass viele von ihnen über eine verzerrte Wahrnehmung von sich selbst und ihren Fähigkeiten, aber auch vom Arbeitsmarkt verfügen.

### **Beschreibung der Praxis**

Ziel von „FORWARD“ ist es die Chancen der Teilnehmer auf einen Arbeitsplatz zu erhöhen. Dies passiert unter anderem über:

- die Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche;
- das Erstellen einer guten Bewerbungsmappe;
- die Förderung der Sozialkompetenzen;
- die Steigerung der Motivation und des Selbstwertgefühls;
- die Erarbeitung eines Berufsziels.

Jeder Teilnehmer durchläuft eine Gruppenausbildung von vier Wochen, wobei eine Gruppe aus jeweils 8-12 Jugendlichen besteht. Zwischen 2008 und 2010 fanden 8 Gruppen jährlich statt, die von 2 Ausbilderinnen / Beobachterinnen begleitet wurden. Im Ausgang des vierwöchigen Programms wird eine Bilanz für die Jugendlichen erstellt, die auf die Stärken und Fähigkeiten, die die Jugendlichen während ihrer Ausbildung bewiesen haben, und auf mehrere positive Testergebnisse hinweist. Die Grundlage des Projektes basiert auf unterschiedlichen Konzepten. Einerseits stützt es sich auf die umfassende Literatur über Kompetenzbilanzierung im Allgemeinen, andererseits auf mehr spezifische Konzepte wie „Empowerment“ (Erhöhung von Autonomie und Selbstbestimmung), Selbstwirksamkeit („self-efficacy“) oder auch noch Bedrohung durch Stereotype („stereotype threat“).

Der Ablauf des Projektes für jeden Teilnehmer sieht folgendermassen aus:

- Der junge Arbeitssuchende wird vom Arbeitsamt selektioniert und zu Inter-Actions geschickt.
- Er durchläuft die Module, die untenstehend genauer beschrieben werden.
- Eine Woche nach der Ausbildung erhält er einen schriftlichen Bericht, in dem neben seinen Stärken auch seine beruflichen Interessen und Vorstellungen festgehalten werden. Der Abschluss der Bilanz besteht aus einem Orientierungsteil.
- Während eines Termins beim Arbeitsamt hat der Teilnehmer die Möglichkeit seine Kompetenzbilanzierung zu besprechen.

Im Projekt „FORWARD“ wird mit einem modularen System gearbeitet, das heisst die jungen Arbeitssuchenden durchlaufen während der Weiterbildung 4 Module:

#### **Modul 1: Assessment.**

In diesem Modul werden einerseits die beruflichen Interessen anhand von Fragebögen ermittelt. Daneben werden auch die Basiscomputerkenntnisse und sprachlichen Fähigkeiten analysiert. Das logische Reflexionsvermögen sowie Gedächtnis werden anhand von standardisierten Tests gemessen und die Persönlichkeit wird über Persönlichkeitstests, Fragebögen und natürlich auch über die von den Ausbilderinnen durchgeführten Beobachtungen ermittelt. Die Synthese der Ergebnisse und die Erstellung eines beruflichen Ziels erfolgt innerhalb individueller Gespräche mit den Teilnehmern.

Die quantitativen Ergebnisse des Assessment sowie die fortwährenden Beobachtungen anhand der Beobachtungstabellen während der Weiterbildung ergeben den „bilan de compétences“ (Kompetenzbilanzierung).

#### **Modul 2: Kommunikation.**

In diesem interaktiven Modul geht es unter anderem um verbale und non-verbale Kommunikation, soziale Kompetenzen, Konfliktlösung, Selbstdarstellung und Gruppendynamik.

#### **Modul 3: Arbeitssuche.**

Hauptziel dieses Moduls ist die Gestaltung einer Bewerbungsmappe (Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, passendes Bewerbungsfoto). Des Weiteren lernen die Jugendlichen Spontan- und Onlinebewerbungen zu verfassen.

#### **Module 4: Vorstellungsgespräch.**

In diesem Modul steht die Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch im Vordergrund. An ihren Lebenslauf angepasste Fragen und Antworten und auch der Umgang mit „heiklen“ Fragen werden trainiert. Abschliessend findet für jeden Teilnehmer eine gefilmte Simulation eines Vorstellungsgesprächs statt. Dieses Filmmaterial können die Jugendlichen sich nachher anschauen, und sich somit selbst sehen und beurteilen.

### **Erfahrungswerte und Evaluation**

Im Ausgang der vierwöchigen Ausbildung haben die Teilnehmer die Möglichkeit, anonym den Inhalt der Ausbildung und die Leistung der Ausbilderinnen anhand von einer Skala (1 – 4) zu bewerten. Die Auswertungen sind in allen Bereichen positiv ausgefallen, mit Ausnahme der des Standorts. Dieser negative Aspekt wurde jedoch Mitte 2010 durch einen Umzug in Nähe des Bahnhofsviertels behoben.

Zu den qualitativen Resultaten ist zu sagen, dass die Teilnehmer sich auch offen über die Ausbildung äußern können. Dies wird durch eine offene Fragestellung gewährleistet, wie zum Beispiel „Was hat euch dieser Teil der Ausbildung gebracht?“ Hier wurden die Antworten der Teilnehmer in verschiedene Kategorien eingeteilt.

- Kategorie „Assessment“: Die Teilnehmer haben besonders hervorgehoben, dass es positiv ist sich selbst besser kennen zu lernen und zu wissen, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen.
- Kategorie „Berufliches Interesse“: Die Arbeitssuchenden hoben hervor, dass es in einem ersten Schritt gut ist, sich der eigenen beruflichen Interessen bewusst zu werden und in einem weiteren Schritt neue Möglichkeiten für das eigene Berufsprojekt zu entdecken.
- Kategorie „Bewerbung“: Die Teilnehmer unterstrichen vor allem, dass ihre Bewerbungsmappen viel besser aussehen, dass sie besser mit dem Computer arbeiten können, aber auch, dass sie jetzt mehrere Methoden der Arbeitssuche beherrschen.
- Kategorie „Vorstellungsgespräch“: Die jungen Arbeitssuchenden finden, dass sie besser wissen, wie sie sich gegenüber dem Arbeitgeber verhalten respektiv präsentieren sollen und dass sie jetzt auch selbstsicherer in ein Gespräch gehen werden.
- Kategorie „Kommunikation“: Die Teilnehmer berichten, dass sie nun vor allem besser und offener mit Leuten umgehen können und besser einschätzen können, wie ihre Aussagen bei anderen aber auch bei sich selbst ankommen.

Im Allgemeinen haben die Teilnehmer bestätigt, dass sie eine Menge dazugelernt haben, sich nun besser in den Arbeitgeber hineinversetzen können, aber auch ein stärkeres Selbstwertgefühl haben. Vor allem berichten sie über eine Steigerung ihrer Motivation. Ein Nebeneffekt dieses Projekts ist, dass neue Erfahrungen gemacht werden und auch Freundschaften entstehen können.

Das Arbeitsamt bewertet das Projekt ebenfalls positiv. So hätte man nach deren Rückkehr zur ADEM eine deutliche positive Veränderung bei den jungen Teilnehmern feststellen können.

Da die Zielgruppe von „FORWARD“ sehr heterogen ist, würden die Ausbilderinnen die Weiterbildung gerne in einen „Basisteil“ und einen optionalen Teil unterteilen. Auf diese Weise könnte noch spezifischer auf die Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer eingegangen werden.

Außerdem soll in Zukunft eine Begleitung der jungen Arbeitssuchenden in der Form eines Coachings über die Weiterbildung hinaus angeboten werden, um die Chancen auf einen Langzeiterfolg zu erhöhen.

### **Übertragbarkeit auf andere Kontexte**

Da die Zielgruppe des Projektes sehr heterogen ist, sind die Inhalte so aufgebaut, dass sie für jeden verständlich sein sollen. Deswegen dürfte es kein Problem sein diese Inhalte auch für andere Zielgruppen zur Verfügung zu stellen. Man sollte allerdings eine der Zielgruppen entsprechendes Niveau der Schulung berücksichtigen.

Der Aufbau und Inhalt dieser Weiterbildung sollte sich eigentlich auch auf die Zielgruppe älterer Arbeitssuchenden übertragen lassen können. Allerdings verfügt das Projektteam in diesem Bereich bisher über keine Erfahrung.

## Contexte institutionnel

Le groupe AXA est une entreprise internationale présente sur tous les continents. Le groupe compte actuellement un effectif de 216.000 collaborateurs, dont 60 % travaillent en Europe, 25% au Moyen-Orient et en Asie Pacifique, 13% aux Amériques et un restant de 2% en Afrique. AXA Assurances Luxembourg regroupe un total de 197 collaborateurs. Le domaine d'activité du groupe est celui des assurances avec comme public cible à la fois des clients particuliers et institutionnels. Les valeurs partagées sur lesquelles reposent les activités de la société sont l'intégrité, l'esprit d'équipe, le professionnalisme, l'innovation et le pragmatisme.

Disponibilité, fiabilité et « être attentionné » constituent les trois attitudes clés sur lesquelles s'appuie la stratégie du Groupe, avec pour objectif de servir au mieux les différents partenaires et d'établir une relation à long terme. Pour ce qui concerne les collaborateurs, une attention particulière est portée à leur développement.

La société encourage de manière explicite le comportement entrepreneurial et innovateur. Le schéma qui suit résume la stratégie de leadership poursuivie.

Schéma VI.4 : Stratégie de leadership du groupe AXA



## Constat/Analyse à la base du développement de la pratique

Au niveau de la gestion des Ressources humaines, on parle de compétences, profils, capacités, des terminologies qui ont pour objectif final de placer « the right woman, man on the right place ». Il est important d'engager des talents. Cependant, il ne suffit pas de les attirer, il faut aussi les « nourrir » afin d'assurer leur développement à court et moyen terme.

Ceci passe par la gestion globale des compétences. De plus, le collaborateur ne doit pas rester sujet passif de son développement mais le prendre également en charge en tenant compte de ses aspirations et de ses objectifs professionnels tout au long de sa vie professionnelle et ce jusqu'à sa retraite.

## Description de la pratique

Le management des compétences est une démarche qui consiste à gérer prévisionnellement les emplois, les compétences au sein de l'entreprise en s'appuyant sur les compétences mobilisées, acquises et potentielles des femmes et des hommes de l'entreprise.

Cette gestion du « capital de compétences » doit permettre aux collaborateurs de faire face aux changements, à des modifications imprévisibles et d'appréhender le devenir de leur situation professionnelle.

Le management des prestations est un processus de gestion des compétences biannuel qui permet aux managers de l'entreprise de suivre les prestations des collaborateurs de leur équipe. On y définit les objectifs annuels et met en place les moyens pour y arriver par des indicateurs. Il inclut généralement des plans de développement annuels dans le cadre de l'exercice de la fonction (prévoyant de la formation, du coaching etc.). Au niveau RH il impacte les politiques salariales et la gestion de carrière.

Le management de développement est un processus qui a pour objectif de gérer l'acquisition des compétences à court et moyen terme. Il permet à l'entreprise de tenir compte des évolutions structurelles ou autres et d'anticiper l'acquisition de compétences.

Schéma VI.5: Le processus de mise en œuvre de la stratégie à travers le management des compétences

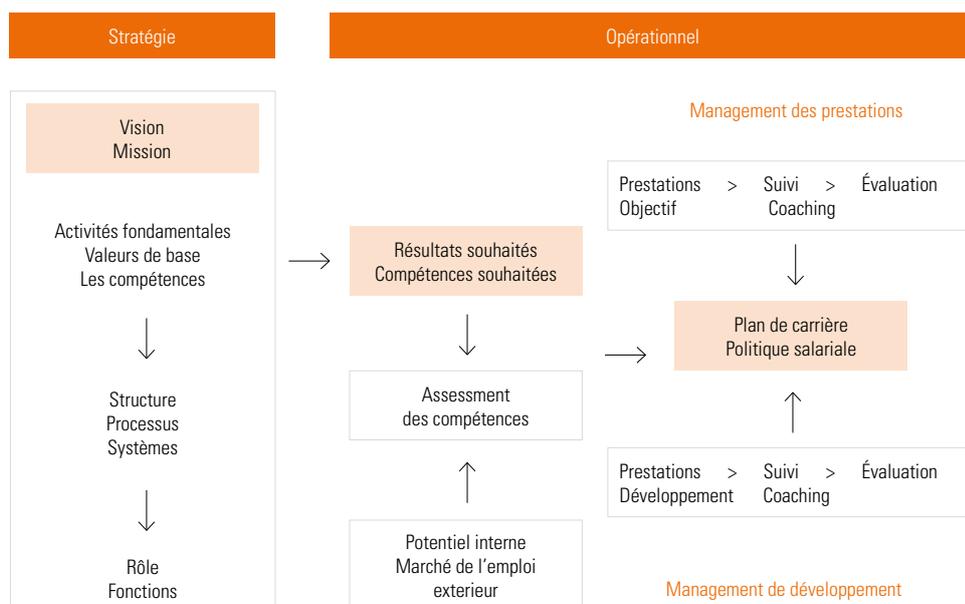
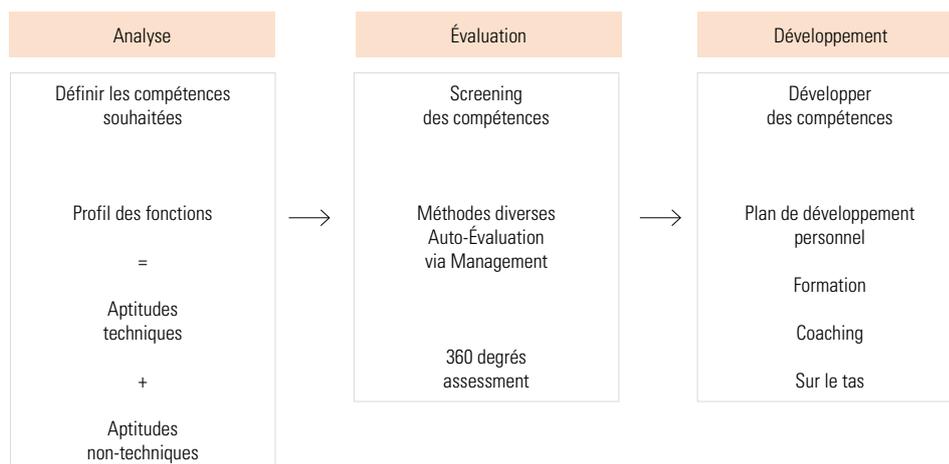


Schéma VI.6: Les trois phases du management des compétences



Le plan de développement constitue une véritable feuille de route pour les collaborateurs en vue de réaliser leurs objectifs professionnels. Il est un levier de progression, d'épanouissement dans leur fonction et de préparation de l'avenir. Pour les managers, il permet d'obtenir le meilleur de leurs équipes en développant leurs compétences et en stimulant leur engagement. Pour les professionnels RH, il s'agit d'un instrument clé pour renforcer l'engagement de chacun et mettre en cohérence les besoins de l'organisation avec les aspirations individuelles.

Pour construire un plan de développement, des objectifs doivent être fixés. En règle générale, ces objectifs prennent en compte les buts de l'entreprise, mais aussi les choix d'orientation professionnelle et les aspirations personnelles de chacun. On peut différencier entre deux types d'objectifs :

- Les objectifs de performance, qui sont fixés en fonction des résultats à atteindre sur le poste occupé. Ils constituent les critères selon lesquels le collaborateur sera évalué au cours de l'année.
- Les objectifs de développement, qui ciblent les domaines dans lesquels le collaborateur doit ou souhaite acquérir de nouvelles compétences pour améliorer ses résultats courants ou à venir.

L'efficacité d'un plan de développement dépend essentiellement de trois critères :

- Personnalisation : il doit être construit en vue de répondre aux besoins spécifiques d'apprentissage de la personne.
- Ciblage : il doit viser de manière prioritaire un ou deux domaines de développement et préciser clairement les résultats attendus.

- Orientation vers l'action : il définit un calendrier pour un ensemble d'actions précises de développement, les ressources requises etc. Chacune des actions doit être aussi concrète que possible afin de pouvoir en suivre la réalisation. Pour chacune des actions, il est important de prévoir un calendrier (échéances, étapes intermédiaires, etc.), les ressources et l'accompagnement nécessaires (budget, temps, implication du management, etc.) et autant d'indicateurs de succès que possible.

La construction de plans de développement efficaces repose sur l'implication de trois acteurs aux rôles complémentaires : le collaborateur (prend en charge le développement), le manager (guide et garant) et les Ressources Humaines (conseiller et « challenger »).

### Enseignements, apprentissages, évaluations

Pour AXA Assurances Luxembourg la gestion des compétences est une stratégie indispensable au sein de l'entreprise. Elle nécessite que le responsable RH soit véritablement un « business ally » des différents managers des directions afin d'anticiper les conséquences de toutes les modifications d'organisations, nouvelles orientations au sein de l'entreprise et nécessite une connaissance réelle des capacités des collaborateurs ainsi que de leur potentiel.

Schéma VI.7 : Exemple de plan de développement :

Domaine	Résultats attendus	Moyens prévus pour les atteindre	Délais	Indicateurs de réussite	Moyens pour atteindre
Orientation client	Mieux connaître nos clients	<p>1. Activité en situation de travail : organiser des réunions régulières avec la force de vente et en partager les principaux enseignements avec l'équipe lors des réunions mensuelles.</p> <p>2. Suivre une formation sur la fidélisation du client et bâtir un plan d'action sur la base des enseignements tirés.</p>	<p>Fevrier-juin</p> <p>Avril</p>	<p>Contribution au développement de nouvelles offres</p> <p>Impact sur la fidélisation des clients</p>	<p>1. Soutien du manager pour pouvoir y allouer le temps nécessaire</p> <p>2. Allocation d'un budget ; soutien du manager dans la validation du plan d'action</p>

Cette gestion permet aux RH, entre autres, d'élaborer les plans de mobilité interne, voire internationaux au sein du Groupe et les plans de succession à 3 voire 5 ans.

Pour ce faire, il y a lieu de mettre en place des processus de gestion simples et d'associer tout le management. Ce management doit être formé à l'approche compétence, à l'utilisation des outils afin que le modèle puisse être crédible, car ce sont eux qui peuvent apprécier, pour une large part, les qualités professionnelles et le potentiel des membres de leur équipe.

Les RH doivent toutefois rester attentifs à ce que certains managers, pour maintenir une équipe performante, n'essayent pas de garder les éléments à haut potentiel.

### Transférabilité à d'autres contextes

Pour implémenter le management des compétences il est indispensable que la direction générale de l'organisation soit convaincue de son utilité pour atteindre les objectifs stratégiques. De plus, elle doit participer à sa mise en place et soutenir la direction des Ressources humaines.

Si cette condition est réalisée, la mise en place est une question de temps et de compétences dont doit disposer la DRH.

## Discussion

Les points suivants ont été abordés lors de la discussion suivant les présentations du workshop.

### **Comment définir le terme « employabilité » ?**

Quels critères déterminent si une personne est employable ou pas ? Une des conditions les plus importantes pour qu'une personne soit employable serait la connaissance de ses propres compétences, forces et limites. Ainsi, il serait extrêmement important qu'une personne soit au clair avec ce qu'elle sait faire, mais aussi avec ce qu'elle aimerait faire, c'est-à-dire avec ses projets et objectifs. Dans ce contexte, un travail approfondi sur la définition des objectifs professionnels et personnels à atteindre serait primordial pour arriver à une réinsertion professionnelle réussie. Les participants soulignent également que ce travail de réflexion sur ses propres compétences et objectifs doit être fait régulièrement, tout au long de la carrière professionnelle.

A côté de la connaissance de ses propres compétences et objectifs, un demandeur d'emploi doit aussi savoir comment utiliser et mettre en valeur ses compétences. Il doit savoir « vendre » ses compétences afin d'être « employable ».

Mais même si le terme d'employabilité est très prisé de nos jours, il s'agit tout de même d'être prudent et de ne pas lui accorder trop d'importance. En effet, ce concept peut être très intimidant pour les demandeurs d'emploi. En effet, nul ne peut s'adapter en permanence. Il serait donc important de trouver un compromis au niveau du concept d'employabilité. Par exemple, on pourrait partir du principe que ce n'est pas seulement à l'individu de s'adapter aux structures, mais aussi aux structures de changer et d'évoluer en fonction des besoins des individus.

### **Prise de responsabilité dans le cas d'un échec des mesures de réinsertion professionnelle**

Les participants ont été d'avis que surtout dans le cas d'un travail très individuel avec le demandeur d'emploi, il y a un grand risque de responsabilisation (accusation d'échec) de ce dernier dans le cas d'un échec. Mais qui doit prendre la responsabilité dans le cas d'un échec malgré tous les efforts possibles ?

Il y a eu différentes réactions dans le groupe à propos de cette question :

- Le professionnel doit être conscient du fait que tous les cas ne sont pas « faisables », c'est-à-dire que l'échec est toujours possible. Il est donc important de prendre conscience de la possibilité de l'échec et de l'intégrer dans son travail.
- Le terme d'employabilité ressurgit à la surface lorsqu'un participant remarque qu'il y a toujours au moins deux acteurs responsables pour l'employabilité d'une personne: le travailleur lui-même qui doit fournir les efforts nécessaires pour s'adapter aux attentes du marché de l'emploi et l'employeur / manager qui doit assurer que son personnel ait tous les moyens à sa disposition pour développer son employabilité en permanence.

### **Prévision de l'évolution des compétences demandées à l'avenir**

Les participants ont discuté le fait qu'il est extrêmement difficile de prévoir les compétences qui seront nécessaires pour réussir sur le marché de l'emploi dans un ou deux ans. Le monde du travail évolue en permanence et de manière très rapide, ce qui rend une prévision des besoins en compétences quasiment impossible.

## **2.3 Les types d'activités et modalités d'insertion (thème 3)**

Le dernier complexe thématique concerne les activités d'insertion à proprement parler - éducation de base, formation professionnelle, mise au travail, coaching, développement personnel – ainsi que la question des droits et devoirs des usager-e-s / client-e-s / candidat-e-s face aux services et leurs professionnel-l-e-s. Seront soulevées notamment les questions de la participation (active) et de la transparence. D'une manière générale, une attention particulière sera attribuée à la question des contenus et processus de mise en œuvre dans le cadre des deux workshops.

### **2.3.1 Quelles pratiques de mise au travail, formation et coaching ? (Workshop 3)**

La mise au travail et la formation professionnelle constituent des activités d'insertion classiques. Au cours des dernières années, de nouveaux types d'activités visant plus particulièrement à développer les compétences liées à l'employabilité (p. ex. communication interpersonnelle, gestion des conflits) ou à fournir un soutien ponctuel sous forme d'un coaching se sont davantage répondu.

### Contributions aux workshops

- La formation à l'emploi dans le cadre du programme Emploi & Employabilité du Centre Pénitentiaire de Givenich: un entraînement modularisé à l'employabilité.

Michel Silva Costa (Educateur, Centre Pénitentiaire de Givenich). (ANNULE)

- Outplacement et coaching de réinsertion : bonnes pratiques et aspects spécifiques au Luxembourg.

Diane Ries (Administrateur-Déléguée, HR Services).

### Modérateur, amis critiques et rapporteurs

**Modérateur:** Charel Schmit

**Amis critiques:** Raymond Meyers

**Rapporteurs:** Nickts Elisabeth, Pfannert Tanja, Steichen Fabienne

---

### *Outplacement et coaching de réinsertion bonnes pratiques et spécificités au Luxembourg*

Diane Ries (Administrateur-Déléguée von HR Services S.A.)

---

### **Institutioneller Kontext**

HR Services (HR Services) ist ein lokales Unternehmen, das sich auf das Angebot von Dienstleistungen im Bereich der Personalverwaltung und -entwicklung spezialisiert hat. Das Team besteht insgesamt aus 7 MitarbeiterInnen. Das Unternehmen befindet sich in einem öffentlichen Gebäude, das für jedermann zugänglich ist und in welchem sich unter anderem auch Ärzte, Rechtsanwälte und Frisöre befinden, sodass es nach außen hin nicht offensichtlich ist, dass eine Person, die das Gebäude betritt, auch gleichzeitig diese Dienstleistung nutzt.

Die Haupttätigkeiten des Unternehmens bestehen in der Beratung von anderen Unternehmen im Bereich der Organisationsentwicklung, der Personalabteilungsentwicklung und der Entwicklung der Personalverwaltung. Was die Organisationsentwicklung betrifft, bietet HR Services die Dienstleistung des Outsourcings an, bei der die HR-Mitarbeiter regelmäßig in Unternehmen gehen, um dort die Rolle der Personalabteilung zu übernehmen. Diese Dienstleistung kann sowohl in einem kleinen Unternehmen stattfinden, in dem dann meist die gesamte Personalverwaltung übernommen wird, als auch in einem großen Unternehmen, in dem ganz spezifische Aufgaben übernommen werden, wie zum Beispiel das Ersetzen eines Personalchefs im Falle einer Krankschreibung oder eines Mutterschaftsurlaubs.

In Bezug auf die Personalabteilungsentwicklung werden Seminare und Weiterbildungen für Professionelle angeboten, die neu in den Bereich einsteigen möchten und keinerlei Erfahrungen mit sich bringen. Im Bereich der Personalentwicklung werden die Dienstleistungen Assessment und Coaching angeboten. Eine spezifische Form des Coachings ist das Outplacement.

Die Dienstleistung Outplacement richtet sich an Personen, die ihre Arbeit durch eine individuelle oder kollektive Kündigung verloren haben. Die Zielgruppe dieses personalisierten Angebotes besteht hauptsächlich aus Führungskräften, aber auch aus spezialisierten („salariés spécialisés“) sowie gering qualifizierten Arbeitskräften.

In Luxemburg bestehen, im Gegensatz zu Frankreich und Belgien, keine legalen Auflagen bzgl. des Angebotes von Outplacement für den Arbeitgeber im Falle einer Kündigung. Die Dienstleistung des Outplacements wird jedoch von vielen Unternehmen, vor allem im Finanzsektor, im Falle einer Kündigung oder der Aushandlung eines Sozialplans angeboten.

### **Ausgangspunkt der Entwicklung**

Als Frau Ries die Firma im Jahr 2000 gründete, hatte sie schon Erfahrung im Karrierecoaching gesammelt. Aufgrund ihrer guten Kenntnisse des Luxemburger Arbeitsmarktes beschloss sie, das Outplacement als Dienstleistung in ihren Katalog aufzunehmen.

### **Beschreibung der Praxis**

Outplacement ist eine Beratungsdienstleistung für Arbeitnehmer, denen kollektiv oder individuell gekündigt wurde. Diese Dienstleistung wird sowohl in luxemburgischer Sprache, als auch in Deutsch, Französisch und Englisch angeboten.

Das Ziel besteht darin, dass der Coachee schnellstmöglich eine neue auf ihn angepasste Arbeit findet, sei es bei einem anderen Arbeitgeber oder als Selbständiger in einem selbstgegründeten Unternehmen. Wenn nur möglich, wird versucht kurzfristige berufliche Tätigkeiten zu vermeiden.

Das Outplacement wird individuell (Standard) oder in der Gruppe angeboten. Die spezialisierten Arbeitskräfte und jene in Führungspositionen werden aufgrund des Vertraulichkeitsprinzips größtenteils individuell betreut. Die geringer Qualifizierten hingegen werden in Gruppen- als auch in individuellen Sitzungen begleitet, da das Prinzip der Vertraulichkeit und Diskretion hier eine weniger große Rolle spielt.

Beim Outplacement handelt es sich nicht um eine Platzierungsmaßnahme, bei welcher der Coach dem Coachee durch Beziehungen eine neue Arbeit verschafft. Der Coachee muss sich selbstständig und mit Engagement um einen neuen Arbeitsplatz bemühen und wird dabei lediglich von einem Coach durch Coachingmaßnahmen begleitet. HR Services hat jedoch gute Beziehungen mit vielen unterschiedlichen Einstellungsdiensten und -agenturen, was natürlich auch eine Opportunität für ihre Coachees darstellen kann. Durch diese Beziehungen wissen die Coaches von HR Services mit welchen Institutionen und Firmen die jeweiligen Einstellungsagenturen zusammenarbeiten und können dadurch die Coachees beraten, welche Agenturen für sie am besten geeignet sind.

Die Coachingmaßnahmen finden in 5 (Standard) bis 10 Sitzungen statt (von insgesamt 10 bis 20 Stunden). Anfangs bestand diese Maßnahme aus einer personalisierten Betreuung über ein ganzes Jahr. Dies rief jedoch wenig Motivation seitens der Coachees hervor, sodass die Begleitung nun personenabhängig in 10 bis 20 Sitzungen angeboten wird.

Eine weitere Maßnahme der Dienstleistung Outplacement Coaching besteht im Anbieten einer Bürodienstleistung. Dem Klienten wird hier ein Raum mit Computer- und Büromaterial zur Verfügung gestellt. Mit der heutigen technischen Entwicklung und der Tatsache, dass eigentlich fast jeder seinen eigenen PC und sein eigenes Telefon mit Internetzugang besitzt, verlor diese Maßnahme an Bedeutung und Attraktivität und wird fast nicht mehr genutzt.

Die Maßnahme des Outplacement Coaching ist, auch wenn sie sich mittlerweile nicht mehr nur an Personen in Führungspositionen richtet, nach wie vor kostenaufwendig und liegt um die 3000 € für 10 Sitzungen. Es ist immer das für die Kündigung verantwortliche Unternehmen, das die Kosten für das Outplacement übernimmt.

Die Begleitung der Coachees beginnt jeweils mit einer individuellen Informationssitzung, in welcher die Ziele festgelegt und ein individueller Coachingvertrag vereinbart werden. Damit die Maßnahme effizient und erfolgreich ist, muss sie freiwillig seitens der Coachees sein. Für die Coaches ist es wichtig mit den Klienten zusammen eine Arbeit zu finden, die der Person zuspricht und zu ihr passt, ohne dabei das erstbeste Jobangebot zu wählen.

Wie sind die Sitzungen im Einzelnen gestaltet? Zu Beginn wird eine Karriere und Orientierungsbilanz aufgestellt, bei welcher das Ziel die Identifizierung des Idealpostens und Idealunternehmens ist. Bei dieser Bilanz werden folgende Punkte erarbeitet: professionelle Kompetenzen, persönliche Qualitäten, Arbeitsstil, Identifizierung der Schwächen und Stärken und das Evolutionspotenzial. Dazu werden Instrumente wie ein personalisierter Fragebogen, ein Biogramm, individuelle Gespräche oder selektive Instrumente angewendet.

Anschließend wird die praktische Ausbildung in den Techniken der Arbeitssuche angestrebt. Hier werden die Klienten bei der Erstellung eines Curriculum Vitae, bei dem Schreiben eines Motivationsbriefes und bei der praktischen Vorbereitung auf die Einstellungsgespräche unterstützt und bekommen ebenfalls die Bibliothek zur Verfügung gestellt.

Parallel zur Erstellung des CVs und des Motivationsbriefes wird zusammen mit dem Klienten ein Berufsprojekt erstellt. Das Ziel dieses Berufsprojektes besteht darin, dass der Klient eine Entscheidung über seine Karriereorientierung trifft.

Zum Schluss wird der Coachee in der Erstellung eines Aktionsplans betreut, der zur Abwägung zwischen dem Idealposten und einem realen Posten dient.

Nachdem der Klient eine neue Beschäftigung gefunden hat, bietet das Unternehmen dem Klienten eine Nachbetreuung in den ersten 100 Tagen an und/oder eine telefonische Erreichbarkeit während 6 Monaten nach Ablauf der vereinbarten Sitzungen.

### **Erfahrungswerte und Evaluation**

Zurzeit werden im Unternehmen HR Services um die 50 – 60 Outplacement Coachees pro Jahr betreut, wobei das Durchschnittsalter bei 45 Jahren liegt. Die Erfolgsrate liegt bei über 90 % und die Durchschnittsdauer der Arbeitssuche bei ca. 3 bis 6 Monaten. Der Partizipationsprozentsatz an den Sitzungen des Outplacement liegt bei einer individuellen Kündigung um 75 %, bei einer kollektiven Kündigung mit Vorstellung der Coachingdienstleistung um 25 % – 50 % und bei einer kollektiven Kündigung ohne die Vorstellung der Coachingdienstleistung um 10 %.

Der Schlüssel zum Erfolg besteht im Engagement des Coachs, insbesondere seiner Fähigkeit eine Vertrauensbasis aufzubauen. Neben der Beherrschung der Methode des Coachings sollte der Coach über gute Kenntnisse des luxem-

burgischen und großregionalen Arbeitsmarktes verfügen sowie ein weitreichendes Verständnis vom Prozess der Einstellung / Rekrutierung besitzen.

### **Übertragbarkeit auf andere Kontexte**

Die Methode, die im Outplacementprozess angewandt wird, ist auf alle Altersgruppen übertragbar. Es geht darum zu lernen einem potentiellen Arbeitgeber seine Stärken zu präsentieren, damit dieser über etwaige Schwachpunkte hinwegsieht. Ältere Personen müssen ihr Alter und oft auch fehlende Diplome kompensieren. Jugendliche müssen ihre mangelnde Erfahrung wettmachen. Coachees über 45 fehlt es oft an dem nötigen Vertrauen in ihre eigene Kompetenzen, während sehr junge Coachees sich oft überschätzen oder die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes oft falsch einschätzen. In beiden Fällen muss der Coach den Coachees helfen, eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten sowie der Erwartungen etwaiger Arbeitgeber zu erlangen.

## **Discussion**

Dans le cadre de ce workshop, les points suivants ont été abordés.

### **Evolution des carrières professionnelles**

Au Luxembourg, la plupart de gens partent toujours du principe qu'il est possible d'exercer le même travail pendant toute une carrière professionnelle et même auprès du même employeur. Une des raisons pour ce raisonnement est le fait que l'ancienneté joue un rôle important dans le calcul de la rémunération. Plus longtemps on travaille sur un même poste et plus le salaire sera élevé.

Par contre, l'évolution rapide du marché de l'emploi fait en sorte que les demandeurs d'emploi doivent être capables de s'adapter et d'évoluer en permanence. Il ne va plus de soi qu'un travailleur exerce le même métier auprès du même employeur et la période entre deux emplois (période d'inactivité) est désormais considérée comme une phase transitoire, partie intégrante de chaque carrière professionnelle.

L'évolution et les changements au sein du marché de l'emploi engendrent souvent des peurs et des sentiments d'insécurité auprès des demandeurs d'emploi pour qui les changements sont synonymes de défis et d'efforts qui paraissent souvent insurmontables. Mais l'incapacité de faire face à ces défis mène souvent à l'exclusion du système économique et social.

### **Critères de succès d'une mesure de réinsertion professionnelle par un accompagnement individuel**

Les participants ont ensuite discuté les différents critères qui mènent à leur avis à une bonne pratique dans le domaine de la réinsertion professionnelle. Les éléments suivants ont été soulevés:

- construire une relation de confiance avec les clients (usagers);
- assurer un engagement volontaire de la part des clients;
- recourir au travail en réseau;
- accompagnement individuel à long terme par une seule personne de référence;
- anamnèse sociale et professionnelle de l'utilisateur et Case Management;
- travail sur les compétences et les ressources;
- identification des forces et faiblesses et motivation des individus;
- évaluation régulière du projet professionnel.

### **2.3.2 Quelles pratiques de co-construction et de participation dans la relation entre usager-e-s / client-e-s et professionnel-le-s ? (Workshop 6)**

La personne en situation d'insertion est un citoyen face auquel le / la professionnel-le est amené-e à se situer dans son travail d'accompagnement ou de formation. Le rapport entre le / la usager-e / candidat-e et le / la professionnel-le doit tenir compte des droits et devoirs des deux acteurs. Valeurs distinctes et mentalités différentes peuvent, mais ne devraient pas entraver le travail collaboratif d'insertion.

### Contributions aux workshops

- Construire des valeurs communes pour autonomiser les usagers et vaincre le clivage usagers professionnels. Développement participatif d'une charte éthique dynamique dans le cadre du travail avec des demandeurs d'emploi.

Gaby Wagner (Chargée de direction, Centre de formation FEST du Forum pour l'Emploi asbl) et Isabelle Krings (pédagogue/travailleuse sociale, Centre de formation FEST du Forum pour l'Emploi asbl).

- Le Lindab life concept : une approche globale du personnel fondée sur les valeurs de respect et de participation.

Eva Wuellner (Human Resources Director, Lindab-Astron).

### Contributions aux workshops

**Modérateur :** Charel Schmit (Université du Luxembourg)

**Amis critiques :** Romaine Boever (Proactif asbl)

**Rapporteurs :** Mallinger Patricia, Neves Sandra, Sinnes Jeannette

---

*Construire des valeurs communes pour autonomiser les usagers et vaincre le clivage usagers professionnels.  
Développement participatif d'une charte éthique dynamique dans le cadre du travail avec des demandeurs d'emploi.*

Gaby Wagner (Chargée de direction, Centre de formation FEST du Forum pour l'Emploi asbl) et Isabelle Krings (pédagogue / travailleuse sociale, Centre de formation FEST du Forum pour l'Emploi asbl)

### **Contexte institutionnel**

Le « Forum pour l'Education Sociale et Technique » (FEST) est un département du Forum pour l'Emploi. Il existe depuis 2006 et se situe à Bastendorf. Une convention a été signée avec le Ministère du Travail et de l'Emploi ainsi qu'avec le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle. Le financement se fait à 100 % par le Fonds pour l'Emploi.

Le public accueilli se compose de chômeurs indemnisés, de personnes touchant le RMG ou de demandeurs d'emploi non indemnisés. Différents critères de sélection sont appliqués lors de l'admission au centre de formation FEST. Selon ces critères, les personnes doivent être inscrites à l'ADEM en tant que demandeur d'emploi et être majeures. En outre, les personnes doivent être non-qualifiées ou s'ils ont une qualification, avoir des problèmes sociaux ou un diplôme non reconnu. La connaissance d'une des trois langues usuelles du pays est également exigée.

L'ADEM fait une présélection des demandeurs d'emploi qui remplissent les critères de sélection pour la formation offerte par le FEST. Ces demandeurs d'emploi reçoivent une assignation pour une réunion d'information sur la formation et sont invités à un entretien individuel auprès du FEST. La formation dure deux mois et propose les éléments suivants :

- Un suivi social intensif et individualisé qui place l'individu au centre dans le cadre d'une prise en charge globale et l'élaboration d'un projet personnel et professionnel. Tout ceci se réalise dans une atmosphère de respect envers la personne.
- Des formations sociales qui sont divisées en trois domaines. Le premier domaine se concentre sur les compétences personnelles en relation avec la gestion de conflits, le travail en équipe, le respect et la motivation, la communication ainsi que l'alimentation et l'hygiène. C'est dans le cadre de ce domaine que la charte éthique, qui sera décrite plus loin, a été élaborée avec les usagers. Le deuxième domaine fournit des informations sur le droit du travail, les droits et les devoirs de l'employé, la prévention, la gestion de budget, les dépendances. Le troisième domaine a pour objectif de préparer les usagers à la réinsertion professionnelle proprement dite : ils apprennent à écrire un curriculum vitae, une lettre de motivation et des techniques et stratégies pour l'entretien d'embauche.

Une collaboration avec des partenaires externes est indispensable pour réaliser toutes ces formations sociales. Parmi ces partenaires figurent notamment la police judiciaire, le service de surendettement, la « Superdreckskescht » et la « Aidsberodung ».

Des ateliers de formation technique et professionnelle dans les domaines du bois, de la peinture, de la maçonnerie et du jardinage. Les domaines de la manutention des machines, de l'entretien de chantier, du nettoyage et de la sécurité sont aussi proposés.

- Des formations informatiques proposant des cours de Word, PowerPoint, Outlook et Internet.
- Un bilan des compétences sociales et techniques. Ce bilan comprend les compétences, la situation socioéconomique et psychosociale de l'utilisateur. Ce bilan doit permettre de mieux orienter l'utilisateur vers un domaine professionnel adapté.
- Des cours de luxembourgeois à l'intention des groupes francophones.
- Des stages en entreprise d'une durée de 2 semaines peuvent avoir lieu pendant la formation.

### **Constat / analyse à la base du développement de la pratique**

La formation FEST est un point de rencontre de personnes de différents milieux sociaux et de différentes cultures. Ces personnes ont des valeurs, principes et normes multiples, ce qui peut impliquer des points de vue différents, des interprétations différentes ou des situations conflictuelles.

Au FEST, l'accent principal est mis sur le suivi social des usagers. L'objectif de ce suivi est de donner les moyens aux usagers de redevenir citoyen, de rétablir leur identité personnelle et sociale et de retrouver confiance en eux.

Les relations interpersonnelles entre les usagers, mais aussi entre le personnel encadrant et les usagers, jouent un rôle important dans ce processus afin d'assurer un bon fonctionnement des équipes et un comportement respectueux de chacun envers les autres. Ainsi l'idée est née d'intégrer tous les acteurs activement dans la réalisation d'une charte éthique qui puisse être utilisée par les professionnels et les participants.

### **Description de la pratique**

Etant donné que les principes du FEST prévoient que tous les acteurs de l'organisation ont le droit de s'exprimer, d'être écoutés, de formuler des propositions, il a été décidé d'impliquer activement aussi bien les usagers que le personnel encadrant dans une démarche de mise en place d'une charte éthique.

### **La mise en place de la charte éthique du FEST s'est réalisée dans un processus participatif et dynamique :**

- Participatif : Aussi bien les professionnels que les participants de la formation ont la possibilité de communiquer leurs idées et de participer à l'élaboration de cette charte commune. L'approche participative facilite la mise en place de la charte. Comme les éléments déontologiques sont discutés lors des entretiens de groupes, l'acceptation d'une charte éthique n'apparaît pas comme octroyée d'en haut. Le fait de participer à la création de ce document renforce aussi le sens de responsabilité.
- Dynamique : La charte est renouvelée avec chaque nouveau groupe. Elle est adaptée aux propositions des nouveaux participants. Chaque groupe élabore et signe ainsi une nouvelle charte éthique. Cette méthode demande un investissement en temps considérable, mais elle a l'avantage de mettre en évidence la participation et la responsabilité.

Des workshops, des groupes de discussion et une interview d'expert avec la chargée de direction du FEST ont été organisés pour l'ensemble des acteurs de l'organisation (janvier – mai 2010).

Les workshops avec les usagers sur le thème de la responsabilité se sont déroulés en trois parties. La première partie a rassemblé le groupe entier des usagers qui ont été introduits dans la matière par un film et une discussion sur le thème. Pour la deuxième partie, les usagers, répartis en 5 sous-groupes, ont discuté sur des thèmes spécifiques liés à la responsabilité (responsabilité envers l'institution, envers les collègues, envers la société, envers soi-même etc.). Lors de la troisième partie, les éléments retenus par les différents groupes ont été mis en commun et les plus importants ont été retenus pour la charte éthique. Dans le cadre des groupes de discussion avec les usagers, des témoignages de vécus personnels et d'expériences ont été collectés.

Le même type de workshops et de focus groupes ont été organisés pour le personnel encadrant du FEST.

L'objectif de la charte est d'améliorer la qualité du travail social et les relations humaines et par conséquent de permettre un meilleur suivi des usagers. La charte éthique est rédigée à la première personne afin de sensibiliser le plus possible toutes les personnes impliquées. De plus, chaque acteur signe la charte afin de marquer son accord et son engagement à respecter les stipulations de cette dernière.

### **Enseignements, apprentissages, évaluations**

Il est difficile de mesurer l'impact de la charte sur l'évolution du comportement de chacun. Les participants partent après deux mois et les professionnels n'ont pas de feedback.

Toutefois, la démarche d'élaboration de la charte a montré que les usagers et les professionnels partagent les mêmes souhaits et besoins, la même attitude en ce qui concerne les relations professionnelles au quotidien. Par exemple, les paramètres suivants ont été mentionnés par les deux groupes d'acteurs : l'aptitude à se mettre en question d'une façon critique ; respecter son rôle ; accepter la critique constructive ; participer à la prise de décisions, le respect inconditionnel ; respecter le travail, la sincérité, la communication, l'empathie etc.

Le principe d'égalité est le dénominateur commun principal. Ainsi, il est considéré important que les mêmes règles valent pour tout le monde (« ce que j'attends de l'autre, je dois le faire moi-même »).

De même, la reconnaissance est un désir primordial de chacun. La reconnaissance est liée à un profond respect et intègre la compréhension, la tolérance, ainsi que l'empathie. La considération de la personne et la reconnaissance de l'effort favorisent l'authenticité et l'autonomie de chacun.

La charte éthique est utilisée comme un outil de formation au FEST, aussi bien pour les usagers que pour les professionnels.

### **Transférabilité à d'autres contextes**

Cette méthodologie, qui intègre les usagers dans l'élaboration de la charte éthique, est simple et efficace et elle peut s'adapter à tout niveau de groupe. Ce projet convient à toute institution sociale travaillant avec des groupes et ayant le temps d'investir dans les relations humaines. Il est même possible de réaliser cet exercice avec des enfants. Des photos ou des images devraient alors remplacer les mots.

---

*Le LindabLife concept: une approche globale du personnel fondée sur les valeurs de respect et de participation.*

Présentation par Mme Eva Wuellner (Human Resources Director, Lindab-Astron)

---

### **Contexte institutionnel**

La société Lindab-Astron est une société privée n'exerçant pas d'activité directe dans le domaine social. Depuis 2005, elle fait partie du groupe suédois Lindab. Elle est présente dans les domaines de la ventilation, des composants de construction ainsi que les systèmes de construction. Le groupe Lindab dispose de fabriques dans trois pays différents : Luxembourg, République Tchèque et Russie. En outre, elle est présente dans 16 pays (de l'Irlande à l'Azerbaïdjan) avec des unités de vente et de montage locales. Au total, le groupe Lindab emploie près de 5000 salariés.

Lindab veut donner l'image d'une société fiable et éthiquement correcte qui place le client au centre de l'intérêt. Concernant la gestion de ses ressources humaines, l'intérêt principal est porté sur les compétences des salariés et non pas sur leur appartenance culturelle, sociale, ethnique ou sexuelle.

L'ensemble des activités de Lindab s'inscrivent dans un esprit et une vision commune, qui est d'« être le partenaire préféré pour les professionnels du bâtiment de leur domaine au niveau européen ». Cette vision se concrétise dans la recherche permanente de simplifier la construction, la conviction dans une approche de management terre-à-terre (down to earth) construite sur des relations de confiance et de respect ainsi que la volonté de travailler d'une manière propre et ordonnée.

### **Constat / analyse à la base du développement de la pratique**

En 2009, la société a lancé l'implémentation du LindabLife concept en tant que cadre de référence à l'action entrepreneuriale et sociétale du groupe. Les raisons du développement du LindabLife concept résident dans la préoccupation de l'entreprise pour la promotion de la responsabilité sociale envers la société. Avec le LindabLife concept, le groupe entend notamment améliorer les conditions de travail, contribuer au développement d'un esprit citoyen de ses collaborateurs, réduire les risques liés à ses activités sur l'environnement. En outre, l'entreprise veut s'engager par ce biais dans l'accroissement de la vente de produits écologiquement neutres.

### **Description de la pratique**

Le LindabLife concept est basé sur le standard ISO 26000 en matière de responsabilité sociale et prend appui sur le pacte mondial des Nations Unies (United Nations Global Compact) par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption (<http://www.unglobalcompact.org/languages/french/index.html>).

Les quatre piliers ou dimensions du LindabLife concept sont le business, les employés, l'environnement et la société. Soutenus par le management et le conseil d'administration, ils constituent la base de la culture de Lindab. La dimension « business » se rapporte à la volonté de l'entreprise d'agir en tant que partenaire fiable et éthique pour réduire au minimum les risques ainsi que pour améliorer les ventes de produits qui sont fabriqués de façon écologique. La dimension « environnement » concerne le respect de l'environnement et par conséquent la volonté de minimiser l'impact des activités de production sur l'environnement. La dimension « société » se réfère à l'engagement de Lindab dans les communautés locales – écoles, associations et clubs, organisations charitables – en les soutenant notamment par des donations. La dimension « employés » est composée de différents éléments tels le Lindab Spirit, qui précise notamment les compétences pour les collaborateurs et les managers, les modalités de gestion des talents tout comme la formation et le développement personnel.

L'implémentation initiale du LindabLife concept a été réalisée par l'intermédiaire de présentations aux unités de management local, des brochures distribuées à l'intention de tous les employés, mais surtout le développement d'un code / une charte éthique partagée. Ce code éthique constitue le fondement de l'engagement de l'entreprise pour la responsabilité sociale. Il regroupe une série de principes et règles qui sont implantés et suivis à travers l'ensemble du groupe et qui sont notamment fondés sur la Convention des Nations Unies sur les droits de l'homme. Ainsi le code éthique comporte des dispositions relatives au respect des lois et réglementations internationales et nationales – notamment en matière de corruption et de compétition déloyale –, à la neutralité envers les partis politiques, à la mise en œuvre d'une politique du personnel basée sur le respect et la participation ou encore au refus de toute forme de discrimination liée à l'âge, à la couleur de la peau, au sexe, à la nationalité, à l'appartenance politique, à la race et à l'orientation sexuelle.

Lors de son entrée dans la société, chaque salarié doit signer la charte éthique en même temps que son contrat d'embauche. Par ce biais, Lindab entend soutenir ses salariés et leur permettre de participer activement au devenir de l'entreprise. L'application du LindabLife concept prévoit que des « whistleblowers » peuvent rapporter à tout moment et de manière anonyme et confidentielle des violations du code.

Concernant plus particulièrement la gestion des ressources humaines, la société Lindab entend se distinguer d'autres employeurs par leur système d'évaluation. Des entretiens d'évaluation individuels ont lieu une fois par an avec chaque salarié. On regarde notamment quelles sont les formations continues qu'il a faites et ce que cela lui a apporté. Le salarié peut également s'évaluer lui-même. La société a instauré le système « 360°C Feedback » qui prévoit non seulement que le salarié soit évalué par ses supérieurs hiérarchiques, mais également une évaluation des managers par les salariés.

Le LindabLife concept se comprend comme un processus participatif continu qui a démarré en novembre 2009 dans toutes les entreprises Lindab. Une fois par an, les salariés peuvent participer à un « brainstorming » dans le cadre de workshops afin d'intégrer de nouveaux éléments et valeurs à la charte éthique. Par ailleurs, toute une série d'activités éducationnelles et de formation sont organisées sur l'année et un mécanisme d'évaluation continue a été mis en place.

### **Enseignements, apprentissages, évaluations**

L'idée de la responsabilité sociale n'est pas nouvelle pour la société Lindab. L'implémentation du LindabLife concept vise à pérenniser les efforts réalisés jusqu'à présent avec pour objectif de rendre la responsabilité sociale plus opérationnelle, efficiente et transparente à travers le renforcement de la communication interne et externe.

Le personnel Lindab est bien conscient d'agir suite à ce concept, soit en interne par le respect vis-à-vis des collègues, soit en externe vis-à-vis des clients et fournisseurs. Ainsi, dans chaque réunion des directeurs et des teams leaders, il y a un espace privé pour discuter sur les actions qui ont été faites dans le sens de Lindab Life. En outre, il existe des collaborations avec des écoles et universités (Lycée Classique à Diekirch, l'université d'Emden en Allemagne, entre autres) pour des stages intérimaires ou pour rédiger des thèses.

### **Transférabilité à d'autres contextes**

Une condition nécessaire pour l'implémentation d'une approche de gouvernance entrepreneuriale telle que celle du LindabLife concept est constituée par l'adhésion de la direction à la démarche, sa disposition à suivre les mêmes valeurs, principes et règles que tous les autres salariés. Concernant la gestion des ressources humaines, ceci signifie en particulier que les managers soient disposés à se faire évaluer eux-mêmes.

Les collaborateurs sont la ressource la plus importante d'une entreprise. C'est en ce sens que le département RH a établi un plan de formation à grande taille et collabore avec une variété d'organisations. En plus, la société est en contact régulier avec l'ADEM pour recruter des personnes qualifiées ou non-qualifiées et de les former au sein de l'entreprise.

## Discussion

Les points clefs abordés lors de la discussion ont été les suivants :

### Les résultats à long terme

La question a été posée de savoir dans quelle mesure les compétences acquises lors de la formation du FEST peuvent être appliquées par les usagers dans le monde du travail. Dans le cadre de la formation, l'usager apprend à discuter et son avis est pris en considération. Ceci est destiné à valoriser son estime de soi. Or, dans le monde du travail cela n'est pas toujours une réalité. L'usager doit aussi apprendre que le « chef » donne des ordres et que le salarié (l'usager) doit les exécuter.

### Evaluation des mesures de formation

Une autre question a été de savoir quels outils mettre en place pour évaluer la formation sans pour autant faire du « harcèlement évaluatif » ?

Pour l'instant, le FEST n'a qu'un feedback réduit des usagers placés par leur service dans les entreprises. Les responsables ne connaissant donc pas les résultats à long terme de leurs formations, puisqu'il n'y a que peu de suivi une fois que le demandeur d'emploi a retrouvé un emploi.

Dans le futur le FEST souhaiterait mettre en place un service spécialement destiné au suivi des usagers. Cependant, il faut respecter la liberté de l'ancien usager qui ne souhaite peut-être pas répondre à des questions en lien avec son passé.

### Les droits et devoirs des usagers

Les participants se sont demandé comment trouver le juste milieu entre le besoin en informations des structures sociales et le droit de l'usager à la protection des données. D'un côté, on a les services qui sont perpétuellement à la recherche de données pour l'établissement de statistiques et la rédaction de rapports d'activités. De l'autre côté, il y a l'usager qui a évolué et qui s'est réinséré dans le monde du travail et dont les informations contenues dans un dossier peuvent le stigmatiser et lui porter préjudice auprès de son employeur.

## 3. Contributions à l'espace «Présentation et réseautage»

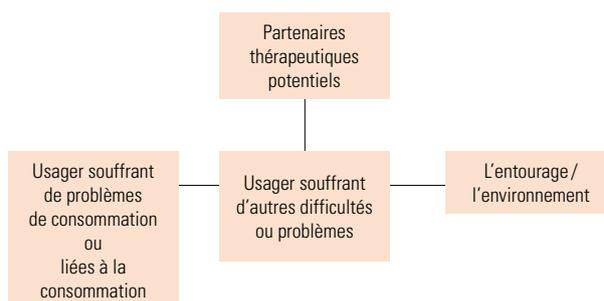
*Entre interventions en toxicomanies et aide à la réinsertion socioprofessionnelle*

Grégory Lambrette, Centre Emmanuel – NAEJF asbl et le projet Process – FSE

### Contexte institutionnel

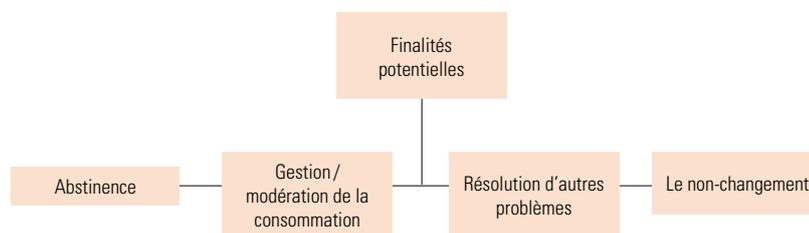
Créée en 1996, l'institution « Centre Emmanuel » est un centre d'orientation et de consultation principalement destiné aux personnes toxicomanes et / ou aux personnes alcooliques, ainsi qu'à leur entourage. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, ladite structure a été transférée au sein de la Nouvelle Association Enfants, Jeunes et Familles asbl, et ce tout en conservant sa mission institutionnelle première qui est l'aide aux personnes souffrant directement ou indirectement d'addictions. Aussi, les bénéficiaires ou les partenaires thérapeutiques potentiels de l'offre de service proposée par Centre Emmanuel – NAEJF asbl (pour autant que ces bénéficiaires soient majeurs) sont au nombre de trois (voir schéma VI.8).

Schéma VI.8: Bénéficiaires / partenaires thérapeutiques potentiels



Ces différentes catégories de personnes, qu'il s'agisse des usagers de substances psychotropes ou de leur entourage, sont donc susceptibles de profiter du travail institutionnel que Centre Emmanuel – NAEJF asbl mène autour des finalités potentielles représentées dans le schéma VI.9.

Schéma VI.9: Finalités du travail du Centre Emmanuel – NAEJF asbl



Ces finalités déterminent, pour ainsi dire, les différentes trajectoires en matière d'accompagnement psychosocial. Celles-ci peuvent être désignées d'ambulatoires ou de résidentielles selon que le partenaire thérapeutique opte soit pour une résolution *in vivo* des problématiques rencontrées (consommation, problèmes psychologiques, difficultés à trouver un emploi), soit pour un projet résidentiel au sein d'un centre ou d'une communauté thérapeutique (projet le plus souvent réalisé à l'extérieur du pays).

Il est important de noter que notre travail est à finalité socio-thérapeutique. Aussi, l'abstinence ou la gestion de la consommation sont des options que seuls nos partenaires thérapeutiques peuvent prendre (et qu'on ne saurait donc leur imposer) si l'on veut obtenir quelques résultats probants. D'autres options coexistent toutefois pour celles et ceux qui ne souhaitent pas spécialement arrêter ni même réduire leur usage, mais aspirent à solutionner d'autres difficultés (santé, travail, relation, justice, etc.). Reste à préciser encore que certaines personnes ne désirent pas particulièrement changer leur mode de vie, mais sont contraintes (souvent par la justice) de se présenter auprès de services comme le nôtre pour éviter sanctions et autres conséquences désagréables.

Aussi, Centre Emmanuel – NAEJF asbl appartient à ces institutions dites de « Haut-Seuil », car son action est supposée répondre à une demande de changement de la part de ses partenaires thérapeutiques potentiels (et non pas à une logique de réduction des risques ou des méfaits). Dans cette optique, un accompagnement plus spécifique d'aide à la réinsertion sociale et / ou professionnelle s'est développé depuis 2002, et ce notamment à travers les projets cofinancés par le Fonds Social Européen dont Centre Emmanuel – NAEJF asbl a été l'un des partenaires (« Equal LU-2 pour les exercices 2002 – 2004) ou le promoteur principal (« Start » pour les exercices 2007 – 2008; « Process » pour les exercices 2009 – 2010). Indistinctement de la trajectoire qu'empruntera le partenaire thérapeutique, nous pensons en effet que la question de l'emploi constitue un levier inévitable favorisant une (ré)insertion sociale durable.

### La bonne pratique – le diagnostic pour le projet Process

En se basant sur les données relayées par Point Focal O.E.D.T. du Grand-Duché de Luxembourg, la prévalence de l'usage problématique de drogues toucherait 4542 personnes<sup>41</sup>. Ce public est composé de deux tiers d'hommes et d'un tiers de femmes pour un âge moyen s'élevant à 31 ans et 8 mois en 2008. Le niveau d'enseignement est pour la plupart faible et incomplet, ce qui explique (du moins en partie) que le taux de chômage au sein de cette population est plus élevé que dans d'autres. On peut actuellement observer une diminution de l'autonomie financière au profit d'une dépendance sociale plus accrue<sup>42</sup>. Cet état de fait, couplé à la situation des personnes visant soit l'abstinence, soit la gestion de la consommation, place la question de l'emploi au cœur même du processus de réinsertion, et par là-même de la réduction des rechutes. L'essentiel des études portant sur cette population mentionne en effet le travail comme étant l'un des piliers majeurs de la réinsertion des personnes toxicodépendantes<sup>43</sup>.

41 Ce chiffre reste toutefois relatif puisqu'il est soumis à un double comptage. Actuellement, le nombre d'usagers problématiques de drogues peut être estimé entre 2400 et 2800 personnes.

42 Consulter Origer, A. (2009). L'état du phénomène de la drogue au Grand-Duché de Luxembourg, Réseau national d'information sur les stupéfiants et les toxicomanies, CRP-Santé – Point focal OEDT, Luxembourg.

43 Boivin, M-D. (2000). Les enjeux de l'affiliation et de la désaffiliation au marché du travail : quelques réflexions autour de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes toxicomanes, in : L'insertion socioprofessionnelle : un jeu de stratégie ou jeu de hasard?, Québec, Presses de l'Université de Laval, pp. 37-55; Boivin, M-D., Tondreau, J. (2001). Réinsertion sociale en toxicomanie. Réflexions brèves sur une réalité complexe. L'Echo-toxico, 11(1), pp. 2-9; Boivin, M-D., De Montigny, M-J. (2002). La réinsertion sociale en toxicomanie: une voie à découvrir?, Comité permanent de lutte à la toxicomanie, Québec; Chuard, W. (2003). La réinsertion professionnelle : une nécessité pour tous. Dépendances, 21, pp. 22-24; Groupe Pompidou (2000). Réinsertion professionnelle des toxicomanes en Europe (Projet Eureha). Strasbourg: Éditions du Conseil de l'Europe; Maget, O. & Calderon, C. (2008). Insertion et accès à l'emploi de publics toxicodépendants. Analyse d'un projet transnational. Créteil: Ed. Drogues et Société; Maguet, O. & Calderon, C. (2009). Insertion par l'emploi des usagers de drogues. Territoires en réseaux. Commission Européenne, FSE. Pittet, J-C. (2003). Réflexions sur l'insertion socioprofessionnelle de toxicomane à partir de l'expérience de l'Association du Relais, Dépendances, 20, pp. 26-31.

On trouve également un nombre important de personnes toxicomanes en prison. Au Luxembourg, selon les dernières données officielles<sup>44</sup> fournies par le Ministère de la Justice au 1<sup>er</sup> octobre 2009, 256 sur 644 détenus étaient incarcérés pour des raisons liées à la « toxicomanie », soit 39,75% de la population carcérale. Mais cet état de fait existe depuis de nombreuses années. Proposer une aide à la réinsertion uniquement et exclusivement à la sortie de la détention se révèle généralement inefficace<sup>45</sup>. Cette sortie demande à être préparée et exige un travail individuel avec le détenu alors même qu'il se trouve encore au sein de l'institution pénitentiaire. C'est précisément ce que nous avons souhaité réaliser en collaborant avec les services compétents, mais dont le champ d'action se limite aux seuls murs de la prison. L'aide à la réinsertion socioprofessionnelle peut être ici perçue comme étant un moyen favorisant la réintégration des personnes et par là-même d'éviter autant que possible la récurrence et les nuisances sociales qui lui sont subséquentes.

Si la multiplicité des « handicaps » sociaux, des vulnérabilités concourt à la désinsertion sociale (voire à son accélération) ou à la difficulté d'accéder à terme à l'emploi, c'est en travaillant de manière globale (avec toutefois comme axe central la question du travail) que nous avons participé à l'activation des personnes très éloignées du marché de l'emploi de manière selon nous cohérente et utile. A quoi servirait en effet de trouver un emploi si vous n'avez pas de logement ? A quoi servirait encore d'obtenir un contrat de travail si vous ne disposez pas de documents administratifs vous autorisant à séjourner sur le territoire ?

C'est là exprimer de manière lapidaire quelques-uns des éléments sur lequel s'est développé l'essentiel des projets portés par Centre Emmanuel – NAEJF asbl, et notamment le projet « Process » que nous allons décrire ci-dessous.

### Description de la pratique

Le projet Process a été soutenu par le Fonds Social Européen et le Ministère du Travail et de l'Emploi pour les exercices 2009 – 2010, et ce au titre de l'Objectif « Compétitivité régionale et emploi ». Il vise à améliorer l'accès à l'emploi et l'inclusion durables sur le marché du travail des catégories de personnes très éloignées du marché du travail<sup>46</sup>, à savoir les personnes toxicomanes, les personnes en fin de détention ou en liberté conditionnelle et les personnes en situation ou en voie d'exclusion (de 18 à 65 ans), pour autant qu'il s'agisse de chômeurs indemnisés ou de demandeurs d'emploi inscrits à l'ADEM – ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes pour la population carcérale.

En nous appuyant sur un suivi individualisé, nous avons adopté une approche inspirée directement du job coaching. En quelques mots, nous pourrions considérer qu'il s'agit là d'un processus volontaire de développement et d'accompagnement professionnel et social. Aussi, la personne coachée est ou devient responsable de ses choix et décisions. Le job coaching repose sur des relations à la fois tripartites et bilatérales entre l'employeur, la personne coachée et le job coach. Ainsi, le job coaching a pour objectif principal d'associer un (futur) travailleur à un poste de travail pour que l'entreprise et la personne coachée en tirent un maximum d'avantages humains et économiques. C'est au job coach toutefois qu'il revient de proposer un cadre d'intervention. Ce cadre doit permettre de définir en consultation avec chacune des parties engagées les objectifs et modalités pratiques de l'action (durée, fréquence des contacts, horaires et lieux des visites, clôture etc.). Le job coach gérant lui le processus et non le résultat.

Explicitons quelque peu la logique dont nous avons usées pour évaluer les performances liées au projet « Process ». Notre public étant très éloigné du marché du travail nous nous sommes décidés à travailler par « seuils d'activation », ces « seuils » devant rythmer sinon conditionner les objectifs à atteindre par la personne demandeuse et par là-même les actions à mettre en place selon une logique des priorités. Il est évident qu'il n'est pas *de facto* nécessaire de passer par le premier seuil si les différents produits constituant celui-ci ont déjà été réalisés et/ou atteints de manière satisfaisante par la personne. Le glissement d'un seuil à l'autre dépendait des personnes, mais également des résultats obtenus et de leur co-évaluation par celles-ci et par l'équipe attachée au projet.

Le schéma ci-dessous reprend la logique ainsi que quelques-uns des éléments essentiels de ce travail par paliers.

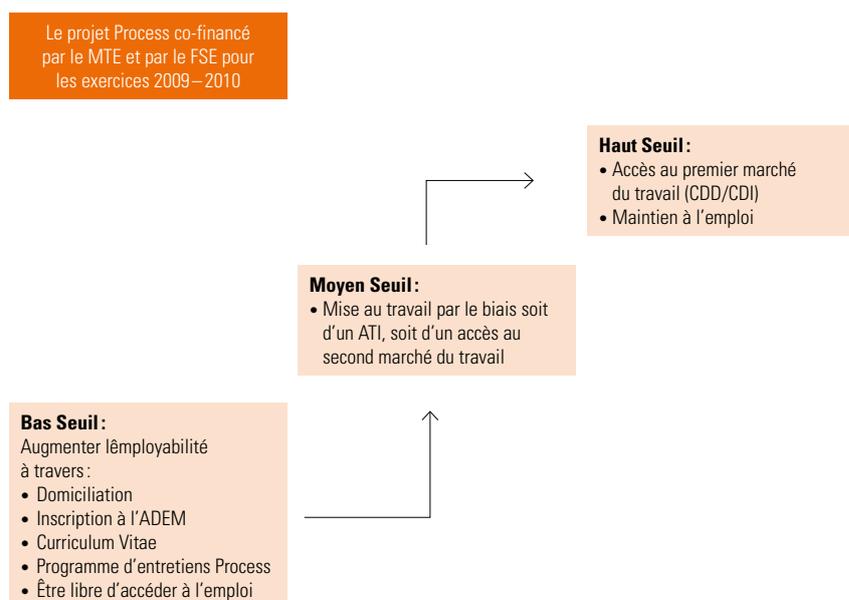
---

44 Consulter « Projet de concept pénitentiaire », Commission juridique de la Chambre des Députés, 17 mars 2010, Ministère ([http://www.mj.public.lu/actualites/2010/03/pc\\_concept\\_penitentiaire/index.html](http://www.mj.public.lu/actualites/2010/03/pc_concept_penitentiaire/index.html)).

45 Blessing, C., Golden, T.P. & Ruiz-Quintanilla, A. (2010). La vie en société pour les détenus, in: J.H. Stone, Blouin M. (Ed.). International Encyclopedia of Rehabilitation.

46 Programme opérationnel de l'intervention du Fonds Social Européen au Grand-duché de Luxembourg au titre de l'objectif « Compétitivité régionale et emploi », Période de programmation 2007 – 2013, Ministère du Travail et de l'Emploi, août 2007.

## Schéma VI.10 : Le travail par paliers dans le cadre du projet « Process »



### Enseignements, apprentissages, évaluations.

A l'heure actuelle, près de 300 personnes ont été accompagnées dans le cadre du projet « Process ». Près de 100 contrats de travail ont ainsi été obtenus par le biais du projet. Malheureusement, et si l'on y regarde de plus près, l'essentiel de ces contrats se révèlent être à durée déterminée. Ce qui pose un certain nombre de questions sur les possibilités pour les personnes les plus défavorisées de s'extraire de ce lot de travailleurs pauvres, de sortir du circuit que peut être le second marché de l'emploi ou, plus simplement, d'accéder au premier marché de l'emploi (et de s'y maintenir de manière durable comme l'appelle de ses vœux la Commission Européenne). C'est que nous constatons une corrélation malheureusement étroite entre emplois de mauvaises qualités, pauvreté et exclusion sociale. Aussi, et même si l'accès à l'emploi doit être facilité, c'est bien le volume d'emplois disponibles et la nature même des contrats de travail aujourd'hui proposés sur le marché qui posent de réelles difficultés quant aux possibilités d'insertion.

Reste à ajouter que si l'emploi est essentiel, l'accès au logement, à la santé, à la formation (pour ne prendre que quelques domaines) constituent autant d'impératifs sur lesquels il convient d'agir si l'on souhaite permettre aux personnes en situation d'exclusion sociale d'accéder plus aisément à l'emploi et surtout à s'y maintenir.

### Présentation d'un outil d'insertion de ProActif asbl. Les stages en entreprises – Un pas vers l'emploi.

ProActif a.s.b.l. a été créé par le LCGB en 1998 dans le cadre des nouvelles politiques en faveur de l'emploi définies par le PAN Emploi (Plan d'Action National).

L'objectif de ProActif asbl par rapport aux demandeurs d'emploi est triple :

- la réinsertion sociale,
- la réinsertion professionnelle,
- la formation.

### Le Service socio-éducatif et Placement

Afin d'atteindre ce triple objectif, l'association a mis en place un Service socio-éducatif et Placement qui couvre tous les aspects du processus de réinsertion professionnelle des usagers. Ainsi, ce service assure un encadrement individuel, un accompagnement dans la réalisation d'un projet socioprofessionnel et un soutien dans la résolution de difficultés administratives, sociales, de santé etc. Ceci est facilité par le travail en réseau avec un certain nombre de services psycho-médico-sociaux. Le Service socio-éducatif et Placement oriente également les demandeurs d'emploi vers des formations supplémentaires ou alors vers un milieu de travail plus adapté, si besoin.

Une fois que l'utilisateur est prêt à entamer une recherche active d'emploi, le service Placement entre en jeu par un accompagnement personnalisé (recherche d'annonces, rédaction de CV, préparation des entretiens d'embauche etc.). Ce service dispose également d'un réseau de partenaires dans le monde des entreprises, réseau primordial pour pouvoir orienter les demandeurs d'emploi vers des entreprises intéressées. Depuis l'année 2009, ProActif dispose également d'un nouveau concept de stages en entreprise, dont le service Placement assure l'organisation et le suivi.

## Les stages en entreprise

Ce nouveau concept met le stagiaire, c'est-à-dire le demandeur d'emploi, au centre des stages et se base sur la motivation et l'engagement de celui-ci. Les stages s'intègrent dans le suivi socio-éducatif et l'encadrement technique de ProActif et sont soumis à un contrôle de qualité à plusieurs niveaux.

Il existe trois types de stage :

- Le « stage de découverte » est un stage de courte durée (une à deux semaines) qui doit surtout permettre au stagiaire de découvrir un milieu de travail précis, de faire de nouvelles expériences, de déterminer ses ambitions professionnelles et de valider ses compétences techniques et sociales. Le stage de découverte est gratuit pour le patron. Tous les frais y relatifs incombent donc à ProActif asbl.
- Le « stage de formation » dure de 4 à 16 semaines et a lieu dans le cadre d'un plan de formation précis défini ensemble avec l'usager. Dans le cadre de ce stage, l'usager doit atteindre un certain nombre d'objectifs de formation. Ce plan de formation peut porter sur des aspects techniques comme la vitesse d'exécution ou l'exactitude du travail, ou sur des aspects personnels comme la régularité, l'autonomie, etc.

Le stage de formation doit permettre au stagiaire de suivre une formation pratique et théorique en vue de développer ses compétences professionnelles et sociales et ainsi d'augmenter ses perspectives de réinsertion professionnelle. Il doit également permettre au patron de former un candidat pour un poste spécifique.

Le stage de formation a lieu à un tarif préférentiel pour le patron.

- Le « stage vers l'emploi » a une durée de 1 à 4 semaines et a lieu sous condition que l'employeur dispose d'un poste à pourvoir et propose un CDI ou alors un CDD de moyenne / longue durée.

L'objectif principal de ce stage est la réinsertion professionnelle de l'usager. Il permettra également au patron de trouver un candidat correspondant au profil recherché puisqu'il aura l'occasion de « tester » le candidat lors du stage.

Ce stage est complètement à charge du patron.

Pendant la durée de chaque stage, l'usager maintient un contact régulier avec ProActif, qui continue à assurer le suivi. L'association reste par ailleurs en contact étroit avec le patron de stage.

A la fin du stage, les compétences techniques et sociales du stagiaire sont évaluées grâce à un formulaire d'évaluation spécifique. Suite à cette évaluation, un échange sur les compétences acquises et le projet professionnel a lieu avec l'usager.

## 4. Contributions au panel

### 4.1 Qualitätsmanagement: Ein Instrument im Dienste der Nutzer? – 5 Jahre Erfahrung im Syrdall Schloss Manternach (CTM)

Dirk Wolf, coordinateur Qualité, Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique (CHNP)

#### 4.1.1 Vorstellung des Syrdall Schloss Manternach (CTM)

Das Syrdall Schloss in Manternach (CTM = Centre Thérapeutique Manternach) ist ein Teil der sogenannten „Filière Toxicomanie“, der therapeutischen Behandlungskette für die Behandlung der Abhängigkeit von illegalen Drogen innerhalb des Centre Hospitalier Neuropsychiatrique (CHNP).

Die Kernaktivitäten des CTM sind die Rehabilitationsbehandlung nach physischem Entzug innerhalb einer therapeutischen Gemeinschaft mit dem Ziel der Stabilisierung sowie der sozialen und beruflichen Integration. Stabilisierung bedeutet für die Klienten die Beibehaltung der Abstinenz oder die Stabilisierung mit Methadon. Das Angebot der Rehabilitation mit Substitution ist einzigartig in der Grossregion. Präventive Angebote, Beratung von ehemaligen und potentiellen Rehabilitationsklienten (Szenekontakt), Angebote für Klienten mit Kindern sowie die Nachsorge in CTM-eigenen, außerhalb gelegenen Wohnungen komplettieren die Dienstleistungen.

Das CTM bietet Platz für 25 Klienten inklusive maximal 2 Klienten mit Kind für eine Rehabilitationszeit von etwa 12 Monaten. In der Nachsorge stehen 30 Plätze zur Verfügung.

Die 19,5 Arbeitsstellen des CTM sind auf mehrere Bereiche und Teams aufgeteilt: Psychotherapie, Pädagogik, Ergotherapie, Sozialarbeit, Medizin, Beratung und Nachsorge.

Die Einrichtung wurde 1980 gegründet und 1985 wurde das Konzept erstmals grundlegend revidiert. Seit 1995 können Klienten das CTM direkt kontaktieren. 1998 wurden die ersten Klienten mit Methadonsubstitution aufgenommen. 2002 wurde die Nachsorge eröffnet. Von 2007 bis 2010 kamen jährlich Plätze hinzu. Die Eröffnung der „Alternativ Berodungsstell“ in der Stadt Luxembourg war im Jahre 2003. 2007 wurde eine Annexe auf dem Gelände des CTM gebaut.

Die fortgesetzte Erweiterung und Erneuerung der Angebote und Infrastrukturen wird durch eine kontinuierliche organisatorische Entwicklung mit Hilfe eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems unterstützt. Das Qualitätsmanagementsystem hilft, den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Interessenspartner gerecht zu werden, die Position als zuverlässiges und anerkanntes Rehabilitationszentrum zu behalten sowie ein gut vernetzter und exzellenter Pol in diesem Bereich zu werden.

#### 4.1.2 Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement

##### Zusammenhänge zwischen Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement

Die Deutsche Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. definiert Organisationsentwicklung als einen „längerfristig angelegten, nachhaltigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Die Wirkung dieses Prozesses beruht auf dem gemeinsamen Lernen aller beteiligten Personen durch direkte Mitwirkung bei der Bearbeitung und Lösung betrieblicher und unternehmerischer Probleme“ (Organisationsentwicklung, k. D.).

Organisationsentwicklung ist eine Veränderungsstrategie, bei der die aktive Beteiligung der Mitarbeiter Voraussetzung ist. Zum Qualitätsmanagement gehören nach DIN EN ISO 8402 „Alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortlichkeiten festlegen, sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung verwirklichen“ (1995).

Was ist aber Qualität? Für den Begriff Qualität gibt es verschiedene Definitionen. Qualität beschreibt den Grad der Übereinstimmung zwischen festgelegten und vorausgesetzten Anforderungen (Soll) an ein Produkt und dessen tatsächlichen Eigenschaften (Ist).

Die DIN EN ISO 9000 beschreibt Qualität als: „Vermögen einer Gesamtheit inhärenter (lat. innewohnend) Merkmale eines Produkts, eines Systems oder eines Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien“ (2000).

Die Organisationsentwicklung ist vom Grundsatz her eher nach innen gerichtet, das Qualitätsmanagement zielt prioritär auf die Ergebnisse für den Kunden ab. Beide wollen eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz für alle Bereiche einer Organisation und alle beteiligten Parteien.

Die folgende Grafik zeigt die geschichtliche Entwicklung des Qualitätsmanagements:

Grafik VI.2: Geschichtliche Entwicklung des Qualitätsmanagement



Quelle: Eigenquelle

Die Entwicklung der Qualitätsmanagementsysteme von der reinen Qualitätssicherung über eine Normung des Qualitätssystems einer Organisation hin zu einem umfassenden Qualitätsmanagementsystem (Total Quality Management = TQM) erlaubt heutzutage die Integration der Ziele und Methoden der verschiedenen Systeme (Organisationsentwicklung, Qualität, Sicherheit, Nachhaltigkeit, Soziale Verantwortung u.a.) in ein Managementsystem für die Organisation.

## Qualitätsmanagementsysteme

Internationale Qualitätsmanagementsysteme wurden in den späten 80er Jahren auf der Grundlage vorher gegangener nationaler Standards zur Qualitätssicherung als ISO (International Standard Organisation) Norm 9000 definiert. Diese ISO 9000 ist seit dem Jahre 2000 prozessorientiert. Die aktuelle Version der ISO 9000 ist aus dem Jahre 2008. Sie hat 5 Kapitel: Qualitätsmanagementsystem; Verantwortung der Leitung; Management der Ressourcen; Produktrealisierung; Messung, Analyse und Verbesserung. Diese Qualitätsmanagementnorm kommt aus der Industrie, ist aber auch für jede Art von Dienstleistung verwendbar. Sie wird von autorisierten Instituten zertifiziert, das Zertifikat ist dann 3 Jahre international gültig.

In Europa wurde 1988 die European Foundation of Quality Management (EFQM) von führenden Industrieunternehmen als Stiftung mit Unterstützung der Europäischen Union gegründet. Sie haben ein umfassendes Qualitätsmanagementmodell entwickelt, das das Streben nach Business Excellence unterstützen und die europäischen gegenüber den amerikanischen und japanischen Unternehmen besser auf dem Weltmarkt positionieren soll. Das EFQM-Modell wurde zuletzt im Jahre 2010 aktualisiert. Die Version 2010 ist breiter anwendbar und berücksichtigt die aktuellen Themen Innovation, Risikomanagement und Nachhaltigkeit besser. Das EFQM-Modell basiert auf 9 Kriterien (siehe Grafik VI. 3).

Grafik VI.3: Kriterien des EFQM-Modells



Quelle: EFQM 2009

Zudem basiert das Modell auf 8 Grundkonzepten: Nachhaltige Ergebnisse erzielen, Nutzen für Kunden schaffen, mit Vision und Inspiration und Integrität führen, mit Prozessen managen, durch Mitarbeiter erfolgreich sein, Innovation und Kreativität fördern, Partnerschaften aufbauen, Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen. (EFQM, 2009)

Diese Grundkonzepte führen dazu, dass das EFQM-Modell deutlicher als die ISO 9000 die Mitarbeiterbeteiligung, die Messung der Ergebnisse für die Kunden, das Benchmarking und das Lernen fordert. Daher ist das EFQM-Modell eher geeignet, die Organisationsentwicklung zu unterstützen als die ISO 9000. Eine Zertifizierung durch die EFQM ist nicht möglich. Die EFQM unterscheidet 3 Anerkennungsstufen in der Umsetzung des Modells: Committed to Excellence, Recognised for Excellence und als höchste Stufe den European Excellence Award. Die Anerkennung erfolgt mittels eines Assessment durch die EFQM, bei dem Stärken und Verbesserungspotentiale ermittelt werden und ein Punkte-schema zur Anwendung kommt. Der European Excellence Award ist ein echter Wettbewerb, bei dem die Kandidaten mit ihren Bewerbungen konkurrieren. (EFQM, 2009)

Einen ähnlichen Wettbewerb veranstaltet der Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité mit dem Prix Luxembourgeois pour la Qualité<sup>47</sup>. Dieses Modell basiert auf dem EFQM-Modell, hat aber gegenüber den beiden vorgenannten Qualitätsmanagementmodellen keine internationale Bedeutung.

Alle Qualitätsmanagementsysteme haben vier gemeinsame Prinzipien mit allerdings wie oben beschrieben unterschiedlicher Ausprägung:

- Kundenorientierung
- Prozessorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- kontinuierliche Verbesserung

Die kontinuierliche Verbesserung folgt dabei dem Zyklus des 1900 geborenen Amerikaners W. Edwards Deming: Massnahmen werden geplant (P=Plan), umgesetzt (D=Do), überprüft (C=Check) und verbessert (A=Act).

<sup>47</sup> Siehe <http://www.mlq.lu>.

Diesen Zyklus systematisch und nachhaltig zu verfolgen, erfordert ein Qualitätsmanagementsystem. Organisationen ohne QM planen in der Regel noch, setzen einiges davon auch um, oft aber fehlt es an einer systematischen Überwachung der Maßnahmen. Das Lernen aus Erfolgen oder Fehlern anhand von Zahlen, Daten und Fakten ist meist unterentwickelt.

### **Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen**

Soziale Einrichtungen erbringen Dienstleistungen und eine Gesamtheitsleistung, seltener Sach- bzw. materielle Leistungen (Produkte). Die Gesamtheitsleistung sind die Leistungen für die Gesellschaft insgesamt.

#### **Soziale Dienstleistungen haben einige Besonderheiten:**

- das Prinzip, dass der Kunde bei guter Leistung wieder kommen soll, gilt nur eingeschränkt, denn bei vielen sozialen Dienstleistungen soll der Klient möglichst nicht wieder kommen;
- der Dienstleister und der Empfänger (Klient) sind bei vielen sozialen Tätigkeiten am gleichen Ort, wobei dann Produktion und Konsumption zusammen fallen (Uno-Actu-Prinzip);
- der Klient ist an der Dienstleistung beteiligt, er muss mit dem Erbringer zusammen arbeiten;
- die soziale Dienstleistung wird von Menschen erbracht und unterliegt daher subjektiven Einflüssen;
- oft ist ein Ergebnis nicht sofort sichtbar oder messbar, es muss der gesamte Prozess der Dienstleistung berücksichtigt werden;
- die Effizienz (Erreichung eines Ziels mit minimalem Aufwand) steht nicht absolut im Vordergrund; die Sozialarbeit muss eher nach ihrer Wirksamkeit (Effektivität) für das Individuum sowie für die Gesellschaft und Volkswirtschaft beurteilt werden.

Trotzdem nimmt die Bedeutung des QM auch in sozialen Einrichtungen zu, weil interne und/oder externe Forderungen nach mehr Effizienz und Effektivität, nach Transparenz, nach Wirtschaftlichkeit und nach Unterscheidungsmerkmalen gegenüber der Konkurrenz bestehen.

Was ist aber bei der Kundenorientierung im sozialen Bereich zu beachten? Wie oben beschrieben, ist der Klient sozusagen Mitproduzent der Dienstleistung. Der Berater ist darauf angewiesen, dass sich der Ratsuchende beteiligt. Die Qualität ist schwer zu messen, muss aber dennoch für beide Seiten beurteilbar sein. Der klassische Kundenbegriff setzt voraus, dass der Nutzer das Produkt eindeutig beurteilen kann und er zwischen verschiedenen Anbietern wählen kann. Da einer oder oft auch beide Punkte in der Sozialarbeit nicht vollständig zutreffen, trifft der Begriff „Klient“ die Situation besser. Exzellente Organisationen bieten neben der vorausgesetzten und der festgelegten Qualität (siehe oben Definition Qualität) besondere, nicht erwartete Dienstleistungen.

Die Prozessorientierung heisst, dass die Abläufe entsprechend der Kundenanforderung organisiert und vernetzt werden. Gut gestaltete Prozesse sind das „Schmierfett“ im Ablauf, sie führen zu Effizienz und optimieren die Effektivität. Im Rahmen des Prozessmanagements werden so weit wie möglich Abläufe standardisiert, um die personenabhängigen Unterschiede in der Beratung und Betreuung zu minimieren und eine Unter-, Über- oder Fehlleistung zu verhindern. Nach der Medizin erfolgt zunehmend auch im sozialen Bereich die evidenzbasierte Dienstleistungsstandardisierung.

Aufgrund des Uno-Actu-Prinzips hat die Motivation der Mitarbeiter eine wesentliche Bedeutung für die Dienstleistungserbringung. Die Qualifikation, fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter spielen dabei genauso eine Rolle wie die Infrastruktur am Arbeitsplatz, das Arbeitsklima zwischen den Kollegen, die Art und Weise der Personalführung, die Beteiligungsmöglichkeiten und die Informations- und Dialogkultur in der Einrichtung.

Die kontinuierliche Verbesserung sucht bei Fehlern zuerst nach Abweichungen oder Verbesserungsmöglichkeiten im System, in den Prozessen und erst nachgeordnet bei Personen. Es muss eine Fehlerkultur erzeugt werden, bei der Fehler als Goldminen für die Organisationsentwicklung angesehen werden. In der Sozialen Arbeit sind Fehler schwer festzustellen und auch nicht immer nachteilig. Es muss eine Motivation erzeugt werden, auf Schwachstellen aber auch auf Kundenerwartungen und -bedürfnisse neugierig zu werden. Die Voraussetzung für die kontinuierliche Verbesserung ist zielgerichtetes Handeln, d.h es müssen eindeutige, machbare und überprüfbare Ziele und Messpunkte festgelegt sein.

## **Beispielprozesse – Qualitätsmanagement in der beruflichen Wiedereingliederung von schwerstbehinderten Menschen**

Nach dem Integrationsfachdienst Nürnberg (2003), könnten die Prozesse in der beruflichen Wiedereingliederung von schwerstbehinderten Menschen beispielsweise folgendermaßen aufgeteilt werden:

- Berufliche Wiedereingliederung schwerstbehinderter Menschen,
- Beratung der Betriebe,
- Betreuung behinderter Menschen,
- Antragsstellung auf Schwerstbehindertenstatus,
- Projekte.

Die vorgenannten Kernprozesse werden durch Ablaufdiagramme und mit Verantwortlichkeiten für jede Aktivität beschrieben. Die Ablaufdiagramme werden durch textliche Erläuterungen komplettiert.

Jeder Prozess wird durch Datenblätter, Berichte, Gesprächsnotizen oder Stellungnahmen dokumentiert. Dabei werden Checklisten, Fragebögen, Datenbanken oder zum Beispiel Analysebögen als Arbeitsmittel benutzt. Dokumente und Arbeitsmittel sind jedem Prozess klar zugeordnet.

Zu jedem Prozess werden auch Messpunkte für die Darstellung der Ergebnisqualität definiert, z.B. Beratungsstatistiken, Auswertung von Befragungen, Überwachung der zu erstellenden Eingangs-, Zwischen und- Abgangsberichten, Anzahl der akquirierten Arbeitsplätze für Wiedereingliederungsmaßnahmen, Abbrecher, Fehlzeiten sowie beispielsweise Anzahl der realisierten Eingliederungsplanungen.

Unterstützend zu diesen Kernprozessen der Sozialarbeit werden unter anderem die Abläufe für Netzwerkarbeit, Fortbildungen, Besprechungen, Öffentlichkeitsarbeit, Technik, Finanzwesen und Verbesserungsmanagement gestaltet und dokumentiert.

In einem weiteren Schritt könnte man aus den Ergebnisdaten Prognosemodelle für die erfolgreiche Wiedereingliederung in Abhängigkeit von zum Beispiel Alter, Ausbildung, Krankheiten oder Dauer der Arbeitslosigkeit entwickeln, um Risikogruppen zu identifizieren und diese gezielter zu fördern.

### **4.1.3 Erfahrungen aus dem Syrdall Schloss (CTM)**

#### **Entwicklung des Qualitätsmanagements im CTM**

Die Leitung des CTM entschied sich im Jahre 2004, das EFQM-Modell als umfassendes Managementsystem einzuführen. Mit Hilfe des Qualitätskoordinators des Mutterhauses, des CHNP, wurde eine erste Selbstbewertung mit der Beteiligung des Teams durchgeführt, um die Mitarbeiter von Beginn an für das Thema zu sensibilisieren. Die nächsten Selbstbewertungen nach dem EFQM-Modell folgten 2005 und 2006, um die ersten Schritte zur Umsetzung des Modells zu überprüfen. Die weiteren wesentlichen Etappen in der Entwicklung des EFQM-Modells waren:

2006: Zertifizierung durch die Superdreckskesch

2006: Einführung einer 2-jährlichen Selbstbewertung

2006: Einführung von jährlichen Klientenbefragungen und 2-jährlichen Mitarbeiterbefragungen

2006: Anerkennung durch den Prix Luxembourgeois de la Qualité: Mention sur la voie d'excellence

2007: Umsetzung der Lernerfahrungen: Weiterentwicklung der Organisation, Standardisierung und Dokumentation

2008: Entwicklung einer Balanced Scorecard mit den wichtigsten Indikatoren für die Klienten, die Mitarbeiter, die Prozesse, die Gesellschaft und die Einrichtung und zur Darstellung der Zusammenhänge zwischen den Indikatoren

2008: Umfassende Entwicklung eines Leitbildes mit Mission (warum kommt der Klient zu uns?), Vision (wo will das CTM in 5 Jahren sein?) und den gemeinsamen Werten (Unternehmenskultur und Werte gegenüber den Klienten und der Gesellschaft)

2009: Ausbau der Dokumentation: Formalisierung weiterer Abläufe und Standardisierung von Formularen

2009: Internes Audit nach ISO 9000, um das Managementsystem aus einer anderen Perspektive zu hinterfragen

2010: Abschluss einer Benchmarkingkonvention mit 2 deutschen Partnern und erste gemeinsame Klientenbefragung

2010: Bewerbung um eine weitere externe Anerkennung (Verfahren ist zum Zeitpunkt dieser Texterstellung im Abschluss)

2011 (Auszug aus den Vorhaben): Revision der Balanced Scorecard zur Optimierung der Indikatoren, Formalisierung des Risikomanagements, Ausbau der Verantwortlichkeiten auf Prozessebene, Befragung der Gemeinden.

2012: Bewerbung um eine weitere externe Anerkennung.

### **Innerbetriebliche Widerstände und Nutzen für das Team**

Die Mehrheit der Mitarbeiter war der Einführung des EFQM-Modells gegenüber mit folgenden Argumenten ablehnend: Das EFQM-Modell hat ein fremdes, eher industrielles Vokabular, der Nutzen ist nicht unmittelbar ersichtlich, die erforderliche Dokumentation wirkt als Bürokratisierung und mit der Standardisierung und Transparenz von Abläufen entsteht eine Angst vor Kontrolle.

Diese mehrheitliche Ablehnung hat sich in den 6 Jahren der Arbeit am Qualitätsmanagement in Akzeptanz positiv umgewandelt. Natürlich tragen auch heute noch nicht alle Mitarbeiter eine „EFQM-Fahne“, aber die aktive Ablehnung, die zu Beginn existierte, findet sich heute nicht mehr. Dieser Wandel ist im Wesentlichen durch 2 Aspekte begründet: 1. durch kontinuierliche Impulse der Leitung des CTM zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und 2. durch eine konsequente Beteiligung der Mitarbeiter an den Qualitätsmanagementprojekten.

Die Leitung der Einrichtung hat frühzeitig erkannt, dass das EFQM-Modell zwar ein industrielles Vokabular hat, dass aber die Inhalte mit der gewünschten Organisationsentwicklung übereinstimmen. Daher wurden die Begrifflichkeiten im Laufe der Jahre für die interne Nutzung übersetzt, d.h. sie wurden und werden immer weiter an die Begriffswelt der Arbeit des CTM angepasst. Diese Möglichkeit bzw. diese Flexibilität ist ein großer Vorteil des EFQM-Modells gegenüber anderen QM-Systemen.

Die Formalisierung und Dokumentation von Abläufen hat dazu geführt, dass sich vor allem neue Mitarbeiter leichter in die Abläufe des CTM hineinfinden. Insgesamt wurden bis heute über 120 Formulare dokumentiert und über 60 Abläufe formalisiert. Die Prozesse sind in einer zusammenhängenden Kartographie dargestellt und den Therapiephasen zugeordnet. Die dokumentierten Prozesse sind jetzt effizienter zu analysieren, zu bewerten und zu verbessern, da man sich auf das Geschriebene berufen kann.

Da immer alle Vorhaben und Ergebnisse des Qualitätsmanagements im Team besprochen werden, ist eine Angst vor Kontrolle sehr früh verschwunden.

Der letzte große Meilenstein in der aktiven Unterstützung des Qualitätsmanagements war das externe Assessment im Jahre 2010. Die Mitarbeiter wurden vor dem Assessment intensiv informiert und an der Vorbereitung beteiligt. Beim Assessment waren die Mitarbeiter dadurch sehr motiviert und haben den Assessoren ein realistisches, positives Bild des CTM vermittelt. Der Erfolg dieses Meilensteins für das Team und die innerbetriebliche Organisation spiegelt sich auch darin, dass sofort nach dem Assessment Diskussionen über notwendige Verbesserungen begannen.

### **Nutzen für die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern**

Der hohe Organisationsgrad des CTM und die transparente Darstellung der Strategie, Projekte, Prozesse und Ergebnisse erleichtert die Zusammenarbeit mit dem Mutterhaus CHNP und mit externen Partnern, inklusive der Finanzgeber.

Intern im CHNP dient das CTM auch als Pilot- und Referenzstation für das Qualitätsmanagement. Die anderen Abteilungen können aus den Erfahrungen des CTM lernen und Werkzeuge des Qualitätsmanagements, wie zum Beispiel eine Kommunikationsmatrix oder die Gestaltung der Balanced Scorecard übernehmen.

Die Vorhaben des CTM können gegenüber der Direktion, anderen beteiligten Abteilungen des CHNP und externen Partnern aufgrund von Zahlen, Daten und Fakten nachvollziehbar argumentiert werden. Die interne und externe Akzeptanz für neue Projekte ist leichter zu erreichen, da man sich eindeutig auf Prozesse und vorangegangene Ergebnisse berufen kann.

Das CTM wird auch für neue Partnerschaften (zum Beispiel für Benchmarking) attraktiver, da Dritten gegenüber die Funktionsweise, die Ziele und Ergebnisse strukturiert präsentiert werden können.

Schließlich hat die Prozessdokumentation und die Ergebnisdarstellung noch einen Vorteil für das Finanzierungssystem. Die Finanzierung des Pflegepersonals erfolgt nach dem nationalen System, das von der Gesundheitskasse vorgegeben wird. Die eindeutig und zielorientiert beschriebenen Prozesse dienen der Nachvollziehbarkeit der erbrachten Leistungen am Klienten und können damit zur Kalkulation des Personalbedarfs herangezogen werden. Eine angemessene Personalausstattung führt wiederum zu einer höheren Motivation des Personals und bietet die Möglichkeiten für eine effizientere und effektivere Klientenbetreuung.

## Nutzen für Klienten

Wie oben beschrieben, ist für die Soziale Arbeit die Motivation des Personals ein sehr wesentliches Element für die Betreuung der Klienten. Eine effiziente und transparente Betriebsorganisation unterstützt diese Motivation wodurch auch die Klienten profitieren.

Die Klienten sind auch direkt in das Qualitätsmanagement eingebunden:

- Sie werden jährlich anonym befragt, die Ergebnisse und vorgesehene Verbesserungsmaßnahmen werden den Klienten präsentiert;
- Ein Beschwerdemanagementsystem wurde eingeführt;
- Klienten können ihre Kritiken unmittelbar in strukturierten Plenums anbringen;
- Die Klientenbedürfnisse und Erwartungen werden regelmäßig im Rahmen des Therapieplans erfragt, bewertet und behandelt;
- Es sind spezifische Regeln, Prozesse und Formulare dokumentiert, die von den Klienten im Rahmen ihrer Therapie und auch im Rahmen des Sicherheitssystems angewendet werden.
- Erhöhte Akzeptanz bei Kunden, Partner und Geldgebern (Image, Marketing).

Die Verbesserung des Images der Einrichtung durch Transparenz, klare Abläufe, dokumentierte Ergebnisse und intensive Netzwerkarbeit führen auch zu Vorteilen in den Finanzierungsverhandlungen und damit zu der Möglichkeit, den Klienten moderne und passende Infrastrukturen zu bieten.

Schließlich hat die Entwicklung des EFQM-Modells im CTM dazu beigetragen, sich intensiver damit zu beschäftigen, wie der Erfolg der Therapie und Sozialen Arbeit gemessen und beurteilt werden kann. Die Indikatoren für die Therapie wurden nicht nur für das Individuum, sondern auch für die Klientel insgesamt in einer Balanced Scorecard dargestellt. Mit diesem Werkzeug wurden Messungen, Tendenzen und Ziele zum Beispiel für eine angemessene Mindesttherapiedauer, für akzeptable Wiederaufnahmeraten, für die Finanzsituation der Klienten, für ihre Arbeitssituation nach der Therapie oder für ihre Blutwerte dokumentiert. Die regelmäßige Bewertung der einzelnen Indikatoren und des Zusammenhangs der Indikatoren mit den Prozessen im CTM trägt zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung der Angebote für die Klienten bei.

### 4.1.4 Schlussfolgerung

Qualitätsmanagement ist im sozialen Bereich noch ein relativ junges Thema, während es in der Industrie eine lange Tradition hat. Die Begrifflichkeit und Instrumente sind häufig noch sehr industriell geprägt und erzeugen damit erhebliche Widerstände, wie auch im CTM festzustellen war.

Durch die kontinuierliche und langfristige Umsetzung des EFQM-Modells in intensiver Teamarbeit konnte im CTM gezeigt werden, dass das Thema nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in sozialen Einrichtungen seine Berechtigung hat. Die Qualitätsentwicklungsprozesse haben klar den Klienten in den Mittelpunkt gestellt und dazu angeregt, sich mehr mit seinen Bedürfnissen auseinander zu setzen. Der Nachweis, dass die Angebote des CTM den Bedürfnissen und Erwartungen der Klienten entsprechen kann, jetzt deutlicher erbracht werden.

Abschließend lassen sich folgende positive Punkte durch die Einführung des EFQM-Modells zusammenfassen:

- Entwicklung und Dokumentation der Unternehmenskultur im Team als Leitbild;
- Nachweisbar effektivere Klientenorientierung;
- Gestaltete, transparente und effizientere Abläufe;
- Erfolgsermittlung, -bewertung und -darstellung für alle Parteien;
- Erhöhte Akzeptanz bei Kunden, Partner und Geldgebern (Image, Marketing).

## Literaturverzeichnis

- DIN EN ISO 8402:1995-08. *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung – Vokabular*. Berlin: Beuth-Verlag.
- DIN EN ISO 9000:2005. *Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe*. Berlin: Beuth-Verlag.

- EFQM (2009). *EFQM Excellence Modell*. Brüssel: Selbstverlag EFQM.
- EFQM Excellence Modell. (k. D.) In *The EFQM Excellence Modell*.  
Verfügbar unter: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx> [November, 2010]
- Organisationsentwicklung. (k. D.). In *Projektmagazin*.  
Verfügbar unter: <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0800.html> [November, 2010]
- Integrationsfachdienst Nürnberg (2003). *Qualitätsmanagementsystem aller Dienstleistungen der IFD gGmbH Nürnberg*.  
Verfügbar unter [http://www.ifd-mittelfranken.de/download/qin/qin\\_vermittlung.pdf](http://www.ifd-mittelfranken.de/download/qin/qin_vermittlung.pdf) [November, 2010]

## 4.2 Quelles continuités pour les parcours professionnels ? Retour d'expérience sur l'employabilité des seniors

Anne Debaty, IUIL en collaboration avec Héloïse Antoine, UEL

### 4.2.1 Valoriser les seniors au sein des entreprises luxembourgeoises : un défi et une opportunité

Le vieillissement de la population est l'un des défis les plus importants que l'Union européenne devra affronter au cours des prochaines années.

Pour affronter ce défi et « le transformer en opportunité », comme préconisé par la Commission européenne, il s'avère nécessaire d'anticiper les changements sociaux et économiques qui en découleront alors que le vieillissement de la population pèsera dans un avenir plus ou moins proche sur les finances publiques et sur les systèmes de retraite des Etats membres, compromettant leur viabilité. Le Luxembourg est également concerné. L'augmentation de la durée de la vie active et donc du taux d'emploi des travailleurs plus âgés constitue des pistes privilégiées à cet égard. Il est dès lors indispensable de mettre en place des mesures visant à promouvoir le travail des seniors, à valoriser et à renforcer leurs compétences au sein des entreprises.

### 4.2.2 Le contexte du vieillissement de la population au niveau européen et au Luxembourg

Face au vieillissement de la population, bon nombre d'instances internationales recommandent d'augmenter la durée de la vie active et donc le taux d'emploi des travailleurs plus âgés. L'UE s'est attelée, dans le cadre du conseil de Stockholm en 2001, à la question de l'emploi des travailleurs âgés et avait fixé comme objectif aux Etats membres de porter à 50 % le taux d'emploi des seniors d'ici 2010.

En 2009, cet objectif n'était pas atteint au niveau communautaire ni, pour beaucoup d'Etats membres, au niveau national. Ainsi, en 2009, le taux d'emploi des 55 à 64 ans dans l'Europe des 27 (UE 27) était de 46,0 % et au Luxembourg de 38,2 % (il était de 25,6 % en 2001). Il existe toutefois de fortes disparités selon les pays. Par exemple, en 2009, on recensait pour la Suède un taux d'emploi des seniors de 70 %, pour le Danemark de 57,5 % et pour la Pologne de 32,3 %<sup>48</sup>. Il convient de noter que le taux d'emploi diminue fortement dès l'âge de 60 ans. En effet, il s'élève à 60,0 % en UE 27 et à 53,4 % au Luxembourg pour la tranche d'âge de 55 à 59 ans tandis qu'il tombe à 30,4 % en EU 27 et à 19,4 % au Luxembourg pour la tranche de 60 à 64 ans<sup>49</sup>. A noter encore que le Luxembourg est l'un des pays où l'âge de sortie du monde du travail, de 59,4 ans en 2005, est peu élevé (Leduc, 2010).

Pour le Luxembourg, il faut souligner que tous les seniors, tous niveaux d'éducation confondus et quel que soit le travail exercé, n'alimentent pas ce taux d'emploi de la même façon. En effet, selon Haag, « les seniors à haut niveau d'éducation restent plus longtemps dans l'emploi que leurs homologues à niveaux d'éducation faible ou moyen. Deux raisons principales expliquent ce résultat. La première est que les seniors à niveau d'éducation élevé occupent des emplois moins pénibles physiquement, ce qui leur permet de se maintenir plus longtemps en emploi. La seconde raison porte sur la durée des études et les droits à la retraite. Les seniors très diplômés étant entrés plus tard dans la vie active que leurs homologues moins diplômés, leur ouverture des droits à la retraite se produit à un âge plus élevé, ce qui est un incitant au maintien dans l'emploi » (2010, p. 8 – 9).

En tout état de cause, même si le taux d'emploi des seniors a progressé depuis 2001, il demeure en dessous du taux requis par l'UE. Mais au-delà des exigences communautaires, le Luxembourg doit prendre les devants pour faire face au vieillissement de sa population et en maîtriser les conséquences de manière proactive.

48 European Union Labour Force Survey – Annual results 2009 – août 2010.

49 Site Internet : [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment\\_unemployment\\_ifs/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/database)

#### 4.2.3 Un défi : la valorisation de l'employabilité des seniors

Le contexte du vieillissement de la population étant posé et lié à celui du financement de la protection sociale et des finances publiques à moyen et long termes, une question se pose tout naturellement : Pour affronter ces défis et « les transformer en opportunité », comme préconisé par la Commission européenne, comment arriver à augmenter le nombre de personnes actives parmi les personnes les plus expérimentées, appelées généralement « seniors » ?

Dans ce contexte, valoriser et renforcer les compétences des seniors au sein des entreprises apparaissent comme des mesures nécessaires qui relèvent d'ailleurs de la responsabilité sociale des entreprises.

Or, la valorisation et l'implication des seniors dans les entreprises sont d'une grande complexité, car toutes deux sont liées non seulement à des problématiques sociétales et conjoncturelles, mais aussi à des croyances et à des a priori à l'égard des travailleurs seniors, l'âge devenant souvent un facteur d'exclusion du monde du travail. Force est de constater :

- l'existence de préjugés dans les entreprises et dans la société en général à l'égard des travailleurs seniors et à l'égard de leur faible capacité d'adaptation face aux défis du marché de l'emploi;
- un investissement insuffisant des entreprises dans des parcours de formation destinés aux travailleurs seniors;
- un manque de qualifications et de compétences chez les collaborateurs en général, et en particulier chez certains des collaborateurs seniors qui doivent être reclassés, suite à des fusions et des réorganisations des entreprises;
- une nette préférence des entreprises en général à embaucher des collaborateurs jeunes peu expérimentés.

A notre époque, on devient senior vers 45 ans pour les uns, 50 ans pour les autres, le choix d'un seuil étant le reflet de choix politiques pour appliquer des mesures institutionnelles (Bausch, 2010).

Le projet relatif à la valorisation de l'employabilité des seniors s'est donc attelé à battre en brèche les préjugés liés à l'employabilité des seniors et a tenté d'apporter des pistes de réflexion qui pourraient contribuer à l'allongement de la vie active des seniors. Lors des différents workshops, organisés principalement à l'attention des décideurs, des responsables des ressources humaines, des recruteurs, des managers et des seniors, quatre thématiques principales ont été développées, à savoir :

- les risques de discrimination à l'embauche,
- les enjeux de la formation continue des travailleurs dans une perspective de dynamique de carrière,
- l'importance de préserver la santé des travailleurs et leur bien-être,
- l'influence du cadre légal sur le maintien en activité des travailleurs.

Chacun de ces workshops a fait l'objet d'une synthèse publiée dans des magazines spécialisés. Il est à noter que trois workshops sur quatre ont fait l'objet d'une synthèse spécifique. Les recommandations développées dans le cadre du premier workshop ont été intégrées dans les trois documents de synthèse. Enfin, la présente contribution ne met en évidence que quelques-unes des propositions émises lors des workshops.

#### 4.2.4 Principales recommandations formulées à l'issue des différents workshops

##### **Les risques de discrimination à l'embauche**

En quelques mots, les principaux motifs souvent mis en avant pour ne pas recruter les seniors sont les suivants :

- « les seniors veulent un poste d'encadrement et de décision »,
- « ils ne sont pas flexibles, ils ont des difficultés à gérer le stress et ne savent pas s'adapter, notamment aux nouvelles technologies »,
- « un senior au chômage est un senior incompetent »,
- « ils coûtent trop cher ».

En réponse à ces préjugés, les groupes de travail organisés dans le cadre de cette thématique ont jugé pertinent de fournir des arguments susceptibles de mettre en évidence la caducité des préjugés.

#### a) Le comportement et les ambitions des seniors

- L'embauche d'un senior peut être perçue comme une menace pour un collaborateur plus jeune qui peut craindre que ce nouveau collègue expérimenté ne le freine dans sa carrière. Il semble donc indispensable de définir clairement les règles du jeu entre seniors et juniors afin de rassurer l'ensemble des collaborateurs et de permettre à chacun de trouver sa place.
- Il semble utile d'expliquer que devenir manager est avant tout lié aux compétences et non pas à l'âge.

Les arguments développés en réponse à ce préjugé montrent, si cela s'avère nécessaire, à quel point la gestion des âges s'inscrit bien dans une gestion des compétences et des talents à développer pour l'ensemble du personnel.

#### b) La capacité d'adaptation des seniors

Contrairement aux préjugés fréquents à l'égard des seniors, ceux-ci disposent en réalité comme leurs collègues plus jeunes d'une grande capacité d'adaptation. En effet, ils ont déjà changé d'emploi à plusieurs reprises au cours de leur vie professionnelle et ont dû faire preuve de capacité d'adaptation dans le nouveau système social de flexibilité face non seulement aux évolutions du marché du travail, mais aussi face aux évolutions de leurs métiers.

#### c) Les compétences des seniors demandeurs d'emploi

Au vu de la crise financière qui impacte de manière inégale les différents pays de l'Union européenne, ce préjugé est en partie dépassé alors que :

- Bon nombre de seniors qui se trouvent au chômage aujourd'hui le sont pour des raisons conjoncturelles, tandis que beaucoup de seniors au chômage sont qualifiés et ont une expérience professionnelle qui demeure toujours intéressante pour les entreprises.
- Certains métiers requièrent les compétences, le know-how et l'expertise développés par les seniors au cours de leurs parcours professionnels; de même la confiance et la crédibilité qu'ils inspirent constituent des atouts incontournables.

#### d) Les coûts des seniors

- Les entreprises peuvent bénéficier d'aides étatiques à la fois financières et fiscales pour leur permettre d'embaucher un senior à un moindre coût<sup>50</sup>.
- L'entreprise peut choisir de lier la rémunération à la compétence et à l'expérience plutôt qu'à l'âge ou à l'ancienneté, tout en respectant les grilles salariales imposées par leur convention collective de travail pour leur secteur d'activité.

Pour tenter d'éviter les discriminations par l'âge fondées sur des préjugés erronés lors du recrutement et par la suite une fois le senior engagé, les participants ont exploré différentes pistes pour lutter contre les discriminations; celles-ci ont été complétées avec celles développées dans le rapport Vigeo (2009, p. 3-5) relatif à l'employabilité des seniors. A titre d'exemples, les pistes suivantes ont été discutées :

#### a) Au niveau du management et de la culture d'entreprise

- Formaliser en termes explicites l'engagement de l'entreprise à développer le recrutement de personnes seniors.
- Exprimer clairement au sommet stratégique de l'entreprise la volonté de déconstruire une culture de la préretraite encore bien présente sur le terrain.
- Mettre en place des actions de sensibilisation dans l'entreprise.

#### b) Lors du recrutement

- Diversifier les canaux de recrutement pour que les seniors aient plus de chances d'accéder aux entretiens de sélection et de révéler leurs compétences aux recruteurs.
- Compter dans l'équipe des recruteurs une personne expérimentée, de préférence « senior », susceptible de porter sur les seniors un regard différent de celui porté par ses collègues moins expérimentés, voire fraîchement diplômés. Toutefois, certains recruteurs ont souhaité nuancer l'impact de l'âge d'un recruteur sur ses capacités de prise de

---

<sup>50</sup> Voir <http://www.adem.public.lu>.

recul et de discernement face à des candidats à l'emploi en précisant qu'un recruteur n'a pas comme objectif, lors d'une procédure de sélection, de recruter une personne qui lui ressemble, mais bien une personne dont le profil correspond au poste à pourvoir.

#### c) Au moment de l'intégration du senior

- Mettre en place un accompagnement individualisé pour tous les niveaux hiérarchiques par le service des Ressources Humaines et le responsable hiérarchique.
- Inviter les managers à respecter davantage dans le management de leurs équipes le respect des valeurs liées à la diversité.

Comme nous pouvons le constater, les différentes pistes investiguées en vue de favoriser le recrutement des seniors montrent à quel point leur intégration dans une entreprise ne semble pas être totalement insurmontable et contribue au même titre que d'autres initiatives telles que la promotion de la multiculturalité, à renforcer la valeur ajoutée de la diversité intergénérationnelle.

#### **Les enjeux de la formation continue des travailleurs dans une perspective de dynamique de carrière**

Estimant que la formation était l'instrument de prédilection pour renforcer et développer l'employabilité des individus et partant du constat que les salariés plus âgés semblaient moins enclins à s'investir dans des formations, respectivement que les entreprises semblaient moins intéressées à les encourager à se former, les participants au groupe de travail se sont attelés à proposer des pistes en vue de dynamiser, voire de donner un second souffle, à la dynamique de carrière des seniors via entre autres la formation continue.

#### **Quelques constats**

Un certain nombre d'éléments permettent de mieux comprendre l'attitude des seniors face à la formation continue et de relativiser le manque d'intérêt à ce sujet que leur prêtent les entreprises. Le moindre intérêt des seniors à l'égard de la formation viendrait peut-être du fait qu'ils y ont moins accès que leurs cadets et/ou que les formations proposées en interne ne répondent pas à leurs attentes et besoins, certaines entreprises finançant dans une moindre mesure la formation continue pour les seniors. Il se peut également que de par leur génération, ils sont moins au fait des particularités de la formation continue, simplement parce qu'ils y sont moins habitués. A noter que ces remarques concernent peu le personnel d'encadrement, d'autant plus quand il s'agit de cadres supérieurs pour lesquels l'entreprise veille tout particulièrement à entretenir le portefeuille de compétences qui lui apporte une forte valeur ajoutée dans le développement de ses activités. (Zanardelli & Leduc, 2006)

#### **Pistes à investiguer en vue de dynamiser les parcours professionnels**

Face à ces constats, les participants au workshop ont tenté de rechercher des pistes pour valoriser la formation continue pour tous comme un atout de taille dans le cadre du développement de la stratégie à long terme des entreprises.

#### **a) La gestion du know-how et l'anticipation des compétences dans les entreprises comme un des moteurs de la formation continue**

- Il ne suffit pas d'engager la bonne personne et de la placer au bon endroit. Conserver le « know-how in house » est également important pour la pérennité de l'entreprise surtout si ce dernier lui confère un avantage concurrentiel. La mise en évidence de la valeur « économique » des compétences des seniors et donc de leur importance pour l'entreprise est une étape essentielle pour encourager les directions à s'engager dans une gestion active des compétences de l'ensemble de leur personnel.
- Dans ce contexte, la formation continue semble être un passage obligé pour le maintien et le développement des compétences et de l'employabilité, tant pour les seniors que pour les autres salariés.
- Encore faut-il pouvoir définir de manière perspicace les besoins en formation. Il ne suffit pas de former les salariés aux besoins actuels de l'entreprise. Il est également nécessaire d'anticiper l'évolution des métiers et l'émergence de nouveaux métiers, ce qui permettra à l'entreprise de maintenir son activité et de rester concurrentielle.

#### **b) Le maintien de l'employabilité des salariés : une responsabilité partagée**

La responsabilité de la gestion des carrières et des compétences repose à la fois sur les entreprises et sur les salariés. D'une part, les salariés se doivent de développer un projet professionnel cohérent et solide. Ils doivent veiller à acquérir une formation ou des compétences qui leur permettront de trouver un emploi sur le marché du travail et à utiliser au mieux les moyens mis à leur disposition par l'entreprise. D'autre part, les entreprises ont également un rôle dans la gestion de l'employabilité des salariés. En effet, elles ont à cet égard une certaine responsabilité parce qu'elles sont

souvent les mieux placées pour anticiper les changements futurs en interne et sur le marché du travail et donc pour inciter les salariés à enrichir leur employabilité grâce à d'éventuelles formations à plus haute valeur ajoutée.

### c) Les conditions et les actions favorables à la dynamique de formation continue

La gestion active des compétences repose sur une volonté d'anticiper les changements au sein de l'entreprise et les évolutions du marché. Repenser les carrières en termes de parcours professionnels et utiliser la formation tout au long de cette carrière comme leviers pour dynamiser ces parcours constituent également deux aspects non négligeables d'une telle gestion.

- Les participants sont unanimes pour dire que l'implication de la direction est essentielle pour qu'une gestion des compétences pertinente et utile soit mise en oeuvre et pour que la politique de formation continue s'inscrive dans la stratégie de l'entreprise. Sans cette volonté et ce soutien, toute initiative risque de manquer d'ampleur et de n'être qu'éphémère, voire peu porteuse de sens pour les salariés et donc à terme peu mobilisatrice.
- Dans le cadre d'une gestion des carrières et des parcours professionnels, les salariés doivent pouvoir se mettre dans une dynamique « projet » et accepter d'évoluer face au changement. Il est donc nécessaire de les y préparer, le service des ressources humaines ayant un rôle stratégique dans ce contexte. Les seniors ne doivent pas être écartés du processus de gestion des compétences et des parcours professionnels. Au contraire. Les seniors sont les détenteurs d'une partie, parfois importante, du know-how de l'entreprise. Le service des ressources humaines, épaulé par les dirigeants, peut contribuer à cette prise de conscience au sein de l'entreprise.
- Le changement des mentalités dans les entreprises est un travail de longue haleine : cela implique entre autres le soutien de tous les acteurs d'influence dans l'entreprise, mais aussi la création d'espaces où cette dynamique de changement est légitimée et encouragée.

### d) La redéfinition, voire l'aménagement des parcours professionnels à envisager dans le cadre d'une dynamique de carrière

La mise en place d'une politique active de gestion des compétences requiert souvent des changements dans l'entreprise au niveau de la direction et des salariés. Il faut par exemple :

- se doter de moyens pour pouvoir identifier les formations qui seront pertinentes en termes d'employabilité tant pour l'entreprise que pour le salarié. L'existence d'un descriptif formel des compétences requises pour les métiers de l'entreprise pourrait y contribuer.
- encourager l'ensemble du personnel à se former et lui donner l'occasion de développer de nouveaux talents susceptibles de donner naissance à un nouveau projet professionnel au sein de l'entreprise. L'entreprise pourrait recourir ou inciter activement les salariés à s'investir dans des formations en usant notamment des aides et moyens mis en place par les dispositions légales<sup>51</sup>.
- prévoir en marge de l'évolution classique des carrières, qui privilégie les postes d'encadrement, des fonctions d'experts valorisées au même titre que les fonctions de management.
- mettre en place des espaces de réflexion sur les parcours professionnels à tous les âges afin d'éviter ainsi des fins de carrière stigmatisées et des réorientations professionnelles brutales souvent incomprises, voire parfois vécues comme une sanction (Bastien et al., 2009).
- mettre en place et établir, le cas échéant avec le service des ressources humaines qui pourrait se voir confier ces missions, les scénarii possibles quant aux plannings de succession, les formations spécifiques utiles pour soutenir le développement des domaines de compétences-clé de l'entreprise, les possibilités de diminution et d'aménagement du temps de travail, l'aide quant à la réalisation et l'actualisation des référentiels des métiers et des compétences, ...
- réfléchir aux moyens de transférer le know-how entre les seniors et les juniors et mettre les solutions en oeuvre. Pour ce faire, la mise en place de tandems entre un senior (tuteur, transmetteur, mentor etc.) et un junior (apprenant, « tutoré », etc.) devrait, pour fonctionner de manière optimale, se faire sur une base volontaire ou à tout le moins consensuelle. Si la motivation des travailleurs concernés est essentielle pour que le « tandem » fonctionne, il faut encore « professionnaliser » ce transfert de compétence, car il y a du chemin entre le savoir et le transfert de savoir.

---

51 Pour plus d'informations, consulter le portail de la formation professionnelle continue à l'adresse : <http://www.lifelong-learning.lu>

En guise de conclusion pour cette thématique, il convient de constater que le contexte de mondialisation actuelle conduit les salariés à prendre du recul par rapport à des plans de carrière tracés et fixés tels qu'ils ont pu l'imaginer au début de leur vie professionnelle et à porter un regard différent sur celle-ci qu'il faut appréhender comme un parcours professionnel à construire, seuls ou aidés. « Or, construire des parcours professionnels questionne à la fois les entreprises dans leur mode de gestion des ressources humaines (...) et les individus eux-mêmes dans l'assemblage plus ou moins facile de leurs aspirations avec les contraintes de performance qu'impose la compétitivité des entreprises » (Glée, 2009). Les entreprises de plus petite taille peuvent également manquer de moyens pour mettre en oeuvre de telles politiques. Néanmoins, l'investissement dans la formation, formidable levier en termes d'employabilité, engendre souvent une situation « gagnant-gagnant » pour l'entreprise et les salariés et il serait souhaitable que les entreprises développent de réelles stratégies en la matière en collaboration avec les salariés et le service des ressources humaines.

## **L'importance de préserver la santé des travailleurs et leur bien-être**

### **Capacités des seniors**

Les échanges lors de ce 3<sup>e</sup> workshop ont permis de mettre évidence l'influence des mentalités actuelles en matière de santé et la responsabilité partagée entre entreprise et travailleurs.

Le vieillissement, défini par l'Organisation Mondiale de la Santé comme « un processus graduel et irréversible de modifications des structures et des fonctions de l'organisme résultant du passage du temps », affecte en les diminuant les capacités fonctionnelles et physiologiques. Ses premiers effets se font sentir à partir de 35 – 40 ans, mais de façon peu importante jusqu'à 60 ans. Il varie d'un individu à l'autre, car il dépend de facteurs génétiques, environnementaux et de l'état de santé général. Or une vision globale de la préservation du capital santé s'impose dès l'âge de 25 – 30 ans.

En cas d'environnement, notamment de travail, hostile présentant des facteurs contraignants tant physiologiques que psychologiques, le vieillissement peut être prématuré et / ou accéléré et entraîner une usure professionnelle.

### **Facteurs psychosociaux et gestion du stress**

L'impact du milieu de travail sur la santé est indéniable : il peut être un facteur structurant, source de plaisir et de bien-être, mais aussi un facteur déstructurant, source de souffrance et de problèmes de santé physique et mentale, voire les deux à la fois.

Les liens entre les facteurs psychosociaux et des troubles de la santé, notamment les maladies cardiovasculaires, les problèmes de santé mentale et les troubles musculosquelettiques, ont été établis par le collège français d'expertise en 2009 (Bausch, 2010).

Les facteurs de risques psychosociaux au travail sont les exigences liées au travail et leur impact sur les émotions, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux, les relations au travail, les conflits de valeurs et l'insécurité d'emploi.

Quant au stress, même s'il constitue initialement une réponse adaptée de l'organisme à son environnement et plus particulièrement à une agression, le stress lorsqu'il devient permanent, donne lieu à des syndromes caractéristiques : insomnie et fatigue, prise de poids, hypertension, nervosité, troubles de l'attention, douleurs musculaires, gastrites, palpitations, modifications cutanées. Op.cit. 15

En cas de permanence des sollicitations environnementales stressantes, la réponse initiale va perdre son caractère adapté et évoluer vers la mise en place de stratégies de résistance au risque d'aboutir à des symptômes d'épuisement de l'organisme tels que : la dépression, le burn-out, les dépendances, les changements de la personnalité, l'isolement social et autres pathologies diverses (infarctus, ulcère, ...).

L'origine du stress est difficile à établir. Le stress peut trouver sa source dans la vie privée et/ou dans la vie professionnelle et dépend de la sensibilité propre à chaque individu. Le caractère stressant ou non des situations professionnelles peut également être lié aux valeurs personnelles profondes guidant chacun et la confrontation des valeurs peut elle-même être une source de stress dans le cadre des relations de travail. (Thiry, 2010).

### **Signaux d'insatisfaction et d'usure professionnelle**

Sur la base de ces différents constats, différents signaux d'usure professionnelle ont été identifiés par les participants au cours du workshop. L'absentéisme est bien entendu le signal le mieux connu et le plus observé, mais il constitue souvent déjà une manifestation avancée du mal-être du travailleur. Le « sur-présentéisme » a lui aussi été mentionné comme signal d'usure professionnelle, car il peut s'agir d'une réponse à une pression morale résultant de normes de travail au sein de l'entreprise.

D'autres signaux ont aussi été cités : l'accroissement du taux d'erreurs, un laisser-aller de la présentation personnelle du travailleur, une attitude de désintéressement et déresponsabilisation face au travail ou à l'organisation de l'entreprise. Les travailleurs en situation de satisfaction négative peuvent également adopter une « stratégie de la zizanie » voire des comportements de sabotage.

Enfin, le turn-over des travailleurs est également un signal important à prendre en compte, car il peut témoigner du fait que plusieurs travailleurs ne se sentent pas bien dans l'entreprise.

A noter qu'il convient d'être prudent avec ces signaux, car ils peuvent être interprétés de plusieurs manières. Plus que les signaux pris isolément, c'est leur multiplication qui doit interpeller et attirer l'attention des dirigeants et des personnes du service des ressources humaines.

### **Pistes pour répondre aux signaux d'insatisfaction et d'usures**

#### **a) Préserver le capital santé : une responsabilité partagée**

Face à des situations d'insatisfaction et d'usure physique et psychologique, la responsabilité de chacun est engagée pour y remédier. L'employeur doit y être attentif et favoriser la prévention. Mais le travailleur est, sans nul doute possible, le premier responsable de son capital santé. Par conséquent, il faut sortir d'un fonctionnement où c'est à l'entreprise seule d'œuvrer en faveur de la santé des travailleurs et se diriger vers une logique de partenariat et de responsabilité partagée. Selon les témoignages récoltés, les initiatives de prévention de santé qui fonctionnent le mieux sont celles qui font l'objet d'un investissement partagé.

#### **b) Changer les mentalités**

Le changement des comportements ancrés culturellement réclame patience et temps. En effet, des actions telles que développer un véritable marketing de la santé, conscientiser et sensibiliser par des conférences, des campagnes d'affichage, mettre en place des dispositifs et une organisation permettant d'expérimenter des « best practices » de préservation du capital santé ne peuvent s'envisager que dans la durée.

A cela s'ajoute la nécessité de cohérence entre les discours et les actes en vue de témoigner d'une réelle ambition de changer les habitudes. Un employeur qui promet l'équilibre entre la vie privée et le travail tout en mettant en oeuvre un management oppressant et poussant les collaborateurs à prêter beaucoup d'heures n'est pas crédible dans ce contexte. Il en va de même pour le salarié qui réclamerait sur le lieu de travail des actions d'éducation à la santé et qui dans sa sphère privée développerait des comportements allant tout à fait à l'encontre d'une hygiène de vie correcte.

#### **c) Aménager le temps et les conditions de travail**

Si identifier les signaux d'alerte de stress et d'insatisfaction et diagnostiquer les problèmes sont des étapes importantes pour créer un environnement de travail favorable à la préservation de la santé, que peuvent mettre en oeuvre les entreprises pour y remédier ? Plusieurs pistes ont été avancées dans le cadre des ateliers.

- Aménager des postes et conditions de travail de façon à tenir compte des effets du vieillissement. L'amélioration des conditions de travail peut contribuer à réduire les charges physiques.
- Tenir compte de l'environnement psychosociologique générateur de stress notamment de l'évolution des conditions de travail liées aux technologies nouvelles de l'information et de la communication, l'accélération des rythmes de travail,...
- Considérer la baisse du niveau de vigilance et la diminution des réflexes. L'aménagement des horaires de travail (réduction de la durée des journées, évitement du travail en pause et/ou de nuit, actions en faveur du télétravail, ...) est un outil intéressant pour flexibiliser le travail et l'adapter aux besoins des travailleurs.
- Prévenir l'usure professionnelle par des mesures de prévention de santé au travail. Si l'on veut qu'une personne travaille au-delà de 60 ans, il faut veiller dès la trentaine à ce qu'elle arrive à cet âge en bonne santé physique et mentale. Des travaux d'ergonomie, des mesures de réduction de pénibilité des postes et d'éducation à la santé peuvent y contribuer.
- Favoriser les apprentissages tout le long de la vie professionnelle. La formation permet non seulement de maintenir les connaissances requises, mais également d'entretenir les capacités cognitives des collaborateurs.

#### **d) Favoriser les transitions de carrières**

Les participants au workshop ont relevé quelques mesures qui pourraient favoriser les transitions de carrières, c'est-à-dire les changements dans les parcours professionnels des seniors au sein de l'entreprise dans laquelle ils travaillent ou vers une autre entreprise afin qu'ils restent en activité au lieu de quitter le monde du travail prématurément.

Les mesures envisageables peuvent être classées selon deux critères : les politiques incitatives visent à accroître l'intérêt à rester dans l'emploi tandis que les politiques restrictives visent à diminuer l'attrait du départ anticipé.

#### Exemples de mesures incitatives – qualitatives :

- Améliorer, voire adapter le cadre légal en vue d'une plus grande flexibilité de l'organisation du travail (poste, temps, fonction, ...).
- Favoriser le recours au télétravail et supprimer les barrières qui existent actuellement au niveau des règles internationales en matière de sécurité sociale et de fiscalité.

#### Exemples de mesures incitatives – quantitatives :

- Rendre plus attractive la possibilité de cumul d'un revenu et d'une retraite anticipée notamment par le relèvement des plafonds qui fixent les limites de ce cumul.
- Rendre plus facile la possibilité de cumul d'un revenu et d'une retraite anticipée notamment par l'ouverture du contrat à durée déterminée à de telles hypothèses et par l'allongement de la durée de ces contrats à durée déterminée.
- Permettre des aménagements du temps de travail si possible en préservant le salaire : possibilités de rachat de congés, de crédit-temps 5 ans avant le départ en retraite,...
- Favoriser le recours au régime de préretraite progressive, voire le modifier pour le rendre plus attractif.

### Conclusion

Le maintien de la santé et du bien-être des travailleurs n'est pas une sinécure : d'une part, cela requiert des investissements continus et à long terme de la part des individus, des entreprises et des pouvoirs publics, d'autre part, une prise de conscience précoce dès le démarrage de la vie professionnelle. Même si certaines pistes proposées peuvent s'avérer délicates à mettre en oeuvre, les enjeux s'avèrent importants pour les générations futures : se maintenir en bonne santé est indispensable dans le chef des seniors pour continuer à exercer une activité professionnelle et pour contribuer de par leurs activités au maintien du système social actuellement en vigueur.

#### 4.2.5 L'employabilité des seniors : un engagement et des actions à long terme

Le contexte de la mondialisation actuelle conduit souvent les salariés, d'autant plus quand ils sont seniors, à prendre du recul par rapport à des plans de carrière tracés et fixés tels qu'ils ont pu l'imaginer au début de leur vie professionnelle ou tels que les générations précédentes ont connus. Pour faire face aux changements qu'ils sont amenés à vivre (fusion, fermeture et délocalisation d'entreprises, ouvertures vers de nouveaux marchés avec des pays « émergents », évolution de leurs métiers etc.) et rester « compétitifs » sur le marché de l'emploi, les travailleurs doivent porter un regard différent sur leur vie professionnelle et l'envisager comme un parcours professionnel à construire, seuls ou aidés. Ces parcours professionnels sont dès lors à l'heure actuelle souvent discontinus, les travailleurs étant amenés à changer à plusieurs reprises de fonction et d'emploi. Le maintien de l'employabilité des travailleurs, en ce compris les seniors, est donc capital pour leur permettre de rester dans la vie active. Les travailleurs en sont responsables. Les entreprises également. Les employeurs ont d'ailleurs beaucoup à gagner en contribuant au développement de la compétitivité de leurs salariés. En effet, en interne, les employeurs qui forment leurs salariés enrichissent par la même occasion leurs portefeuilles de compétences-clé qui contribueront à la performance de l'entreprise. En externe, les employeurs améliorent leur image de marque et s'affichent comme employeur responsable du développement des ressources humaines auprès d'autres candidats à l'emploi.

A ce contexte de mondialisation s'ajoutent le vieillissement de la population au niveau européen et le risque de pénurie de main-d'oeuvre, risque auquel les entreprises seront confrontées dans les prochaines années, si ce n'est déjà le cas. Le Luxembourg n'est pas épargné par ces problématiques, même si il connaît à l'heure actuelle un certain répit. En effet, « l'apport permanent d'une main-d'oeuvre étrangère et frontalière permet au Luxembourg (...) de ralentir le vieillissement de sa population active » (Leduc, 2010, p. 7). Mais à plus ou moins long terme, le vieillissement conduira assurément à une augmentation des déficits des finances publiques et pourrait compromettre entre autres le futur équilibre des systèmes de retraite et de protection sociale.

En réponse à ces problématiques, l'augmentation du taux d'emploi des seniors apparaît comme la solution à privilégier. Pour ce faire, la mise en place de mesures visant à promouvoir le travail des seniors et le développement de leur employabilité, est vitale pour les générations futures, même si cette démarche s'apparente à un combat de longue haleine à mener contre les croyances et les préjugés à l'égard des travailleurs seniors.

Si nous dépassons les clichés souvent véhiculés au sujet de l'employabilité des seniors, force est de constater que :

- le recrutement et l'intégration des seniors dans les entreprises ne semblent pas totalement insurmontables non seulement d'un point de vue financier (par exemple au vu des primes octroyées lors de l'embauche d'un senior) ; mais aussi d'un point de vue organisationnel (par exemple via la mise en place d'actions de sensibilisation en interne sur la richesse de la diversité.
- intergénérationnelle et sur la nécessité d'une pyramide des âges équilibrée en vue de soutenir le développement de l'entreprise).
- il convient de donner un second souffle à la dynamique de carrière des seniors via entre autres la formation continue, d'une part si l'entreprise veut conserver et partager en interne le know-how dont les seniors sont porteurs et d'autre part si les seniors souhaitent continuer à développer leurs talents et avoir l'occasion de relever de nouveaux défis professionnels.
- le processus du vieillissement des individus est long et s'étend sur plusieurs dizaines d'années. Il est donc vital de préserver le « capital santé » et d'enclencher des actions de prévention pour la préservation de ce « capital santé » tôt dans la vie professionnelle, si l'on souhaite garder les seniors plus tardivement dans la vie active. Changer le regard porté sur le vieillissement prendra également du temps : en effet, le vieillissement actif et donc la prolongation de l'implication des seniors sur le marché du travail ne s'imposera ni facilement, ni naturellement.

En guise de conclusion, les partenaires du projet ont pu observer au cours des échanges qui se sont tenus lors des workshops que le maintien des seniors dans l'emploi est fortement lié au développement de leur employabilité et à la préservation de leur santé et bien-être tout au long de leur vie professionnelle. Pour ce faire, il convient de mettre à mal les a priori relatifs à l'employabilité des seniors, d'autant que ces préjugés et ces croyances sont bien ancrés dans les mentalités et dans les habitudes, et de mettre en évidence les atouts des seniors. Toutefois, entretenir des croyances et résister aux changements qui s'avèrent nécessaires permet de conserver momentanément un système de préretraite / retraite anticipée rassurant et confortable pour les personnes qui ont la chance de pouvoir en bénéficier, mais difficilement pérenne en considération des arguments développés ci-dessus. Maintenir les seniors dans le monde du travail, valoriser leurs talents, inciter à développer leur employabilité même à un âge avancé pouvait paraître il y a peu comme un discours utopique et hors sujet. Pourrait-on à ce jour réaffirmer la même assertion sans passer à son tour pour un utopiste hors du temps peu conscient de la fragilité des systèmes sociaux actuels ? Les enjeux sont de taille. Ils concernent l'ensemble des individus, les entreprises et les pouvoirs publics qui devront se mobiliser pour relever le défi de l'augmentation de la durée effective de la vie active des travailleurs.

#### 4.2.6 Bibliographie

- Bastien, C., Decourval, V., Gauthier, S., Geoffroy-Terryn, D., Thillo, A. (2009). Emploi des salariés âgés : d'une obligation à un management durable des ressources humaines. (Thèse de master). Université Paris-Dauphine, Paris.
- Bausch, L. (2010). *Promouvoir le bien-être en entreprise pour le travailleur âgé*. Document réalisé pour le workshop «Promouvoir le bien-être en entreprise pour les travailleurs âgés» organisé par l'IUIL, l'UEL, le POG et le CJBR (11 / 2010).
- Glée, C. (2009). Un accompagnement de type partenarial pour des parcours professionnels durables. *Education permanente*, 181, 65 – 76.
- Haag, A. (2010). Les objectifs de Lisbonne en matière d'emploi : où en est le Luxembourg ? *Cahiers du CEPS / INSTEAD*, 4, 3 – 21.
- Leduc, K. (2010). Le Luxembourg face au vieillissement de sa population active : des politiques publiques aux politiques d'entreprises. *Cahiers du CEPS / INSTEAD*, 7, 3 – 18.
- Thiry, P. (2010). *Stress et valeurs au fil d'une vie*. Présentation réalisée dans le cadre du workshop « Employabilité et bien-être des seniors » organisé par l'IUIL, l'UEL, le POG et le CJBR (11 / 2010).
- Vigeo (2009). Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors. Paris : Babin, E.
- Zanardelli, M. & Leduc, K. (2006). Favoriser le vieillissement actif : les pratiques des entreprises en matière de formation continue pour les travailleurs âgés. *Population & Emploi*, 15, 1 – 4.

## 4.3 Mise en réseau des acteurs de l'insertion professionnelle. Motifs et modalités d'action.

Philippe Valoggia (Centre de Recherche Public Henri Tudor)

### 4.3.1 Introduction

L'insertion professionnelle s'est développée à la suite du retournement économique qu'ont connu les pays d'Europe occidentale au début des années 70. Celui-ci a mis en exergue une frange de la population active en situation d'exclusion du « fonctionnement social régulier » (Bigourdan, 2003) ou sur le point de l'être. La lutte contre la précarisation devint un problème d'ordre social et fit dès lors l'objet de politiques publiques, c'est-à-dire d'un « ensemble d'entreprises de mise à niveau pour rattraper cette distance par rapport à une intégration accomplie » (Castel, 1995). L'insertion professionnelle est le résultat de ces différentes « entreprises » (dispositifs législatifs et mesure d'accompagnement) conduites par une diversité d'acteurs. Elle apparaît dès lors comme une construction sociale plus ou moins intentionnelle.

« Dire que l'insertion professionnelle est socialement construite, c'est dire plusieurs choses en même temps : qu'elle est historiquement inscrite dans une conjoncture (économique et politique); qu'elle est dépendante d'une architecture institutionnelle qui traduit des relations spécifiques (à un espace sociétal) entre éducation, travail et rémunération; qu'elle est dépendante des stratégies d'acteurs y compris de celles des personnes concernées; que ces dernières sont elles-mêmes liées à des trajectoires biographiques et notamment à des inégalités sociales de réussite scolaire » (Dubar, 2001). Que le résultat de la combinaison de ces éléments soit intentionnel ou non, l'insertion professionnelle apparaît comme le résultat d'une coproduction, d'une interaction entre contexte-institution-acteurs.

Le composant conjecturel de l'insertion professionnelle à Luxembourg a connu deux bouleversements au cours de ces dernières années. Le premier est relatif à la crise financière de 2008 et à ses conséquences en matière d'emploi. Alors que l'insertion professionnelle fut d'abord pensée pour des jeunes rencontrant des difficultés dans la phase de transition école-entreprise, elle concerne aujourd'hui toutes les personnes en situation de précarité (personnes en rupture sociale, personnes souffrant d'un handicap physique ou mental, personnes en inadaptation professionnelle). Or, l'augmentation du nombre de chômeurs est, si la situation économique n'évolue guère, susceptible d'accroître le nombre de bénéficiaire de mesures pour l'emploi, c'est-à-dire le nombre de personnes jugées en situation de précarité.

Le vieillissement de la population active constitue le second phénomène conjoncturel qui modifie la situation de l'insertion professionnelle. Bien que n'étant pas encore confronté à la gestion de départs massifs en retraite comme ses voisins allemands, français et belges, un nombre croissant d'actifs atteignent le stade de la séniorité. Ces personnes sont plus vulnérables à la situation économique du pays et éprouvent beaucoup plus de difficultés à retrouver un emploi. Ces deux phénomènes modifient tant la quantité que la qualité des personnes susceptibles d'être suivies dans le cadre d'un programme d'insertion professionnelle. La dimension conjoncturelle évoluant, les conditions d'efficacité de l'insertion changent également.

### 4.3.2 Conditions d'efficacité de l'insertion professionnelle

L'amélioration de l'efficacité de l'insertion professionnelle suppose la prise en compte de l'évolution de la sociologie des populations précaires et des contextes conjoncturel et institutionnel. Cette prise en compte doit conduire à une évolution des logiques d'action des différents acteurs intervenant dans ce champ. L'identification des logiques les plus « efficaces » suppose que soient précisées les conditions d'efficacité d'une action collective.

L'efficacité d'une action est fonction des modalités d'organisation et de coordination des opérations qui la composent. Dans le modèle taylorien, l'efficacité des actions collectives résulte de l'addition de l'efficacité des opérations qui les composent. La performance globale de l'insertion professionnelle dépendrait ainsi de l'efficacité de la somme des différentes mesures et actions d'insertion. Cette vision de l'efficacité des actions collectives est néanmoins remise en cause par la complexité des besoins auxquels certaines actions collectives doivent répondre. Leur efficacité ne serait dès lors plus de nature additive mais dépendrait de la qualité des inter-actions (Veltz, 1992) entre l'ensemble des acteurs impliqués dans la réalisation des opérations. Considérant que les besoins en matière d'insertion sont complexes, son efficacité est subordonnée à la capacité de coordination et de collaboration entre les différentes parties prenantes. Cette affirmation ne doit pas occulter l'importance que revêt la qualité des opérations. Difficile en effet d'imaginer que l'objectif d'insérer les individus s'effectue au travers de bilans de compétences erronés par exemple. L'exigence d'une efficacité des opérations d'insertion demeure. Ce qui est désormais nouveau, c'est la nécessité de les inscrire en résonance avec celles des autres acteurs œuvrant dans le champ de l'insertion. A cette fin, il est important d'amener ces derniers à s'inscrire dans un même réseau d'action.

Cette dimension collective de l'insertion professionnelle apparaît clairement dans le projet INPRO-APPEX<sup>52</sup> conduit par l'unité de recherche INSIDE de l'Université de Luxembourg. En effet, « le projet vise à mutualiser l'expertise institutionnelle existant en matière d'insertion professionnelle des publics précaires, en particulier des jeunes et des personnes âgées<sup>53</sup> ». Cette mutualisation induit un partage et une collaboration entre les acteurs. La mise en réseau de ces derniers s'inspire des dispositifs de collaboration et de coordination développés dans le champ de la pédagogie et désignées de « communautés de pratiques » (Lave et al., 1991). Le partage et le développement commun de pratiques constituent un mode de gestion des connaissances particulièrement pertinent dans le sens où les acteurs qui y participent s'engagent dans un processus d'apprentissage collectif (Wenger, 1998).

La constitution de communautés de pratiques ne saurait suffire à améliorer l'efficacité de l'insertion professionnelle. En effet, ces communautés visent en premier lieu à regrouper des acteurs partageant un intérêt commun et une identité commune. Dit autrement et en rapport avec les considérations précédentes sur l'efficacité des activités collectives, les regroupements sous forme de communauté de pratiques visent à améliorer la qualité des opérations constitutive de l'action collective d'insertion professionnelle. La mutualisation des pratiques ne permet donc pas d'assurer la qualité des inter-actions entre les différentes communautés d'acteurs.

Favoriser ce double niveau de collaboration constituait l'objectif du séminaire<sup>54</sup> organisé dans le cadre du projet INPRO-APPEX, les 17 et 18 novembre 2009. Trois thèmes furent explorés au travers de workshops. Deux d'entre eux étaient dédiés à des « pratiques » particulières d'insertion. Le dernier avait une dimension plus stratégique en ce sens qu'il visait à explorer les motifs et les modalités de coopération entre l'ensemble des acteurs de l'insertion professionnelle. Les deux premiers thèmes étaient l'occasion d'aborder l'amélioration de l'efficacité de certaines opérations d'insertion, alors que le dernier était relatif à l'efficacité globale du dispositif d'insertion.

Compte tenu des discussions à l'occasion des workshops du dernier thème, force est de constater l'existence d'une prise de conscience par les participants de l'importance que revêt une action collective en matière d'insertion professionnelle. Cette prise de conscience ne saurait être suffisante pour amener les acteurs à collaborer, c'est-à-dire à s'inscrire dans un réseau d'action. Cette mise en relation suppose l'utilisation d'une démarche structurée.

#### 4.3.3 Modalités de mise en réseau d'acteur, une approche par la théorie de l'acteur-réseau

Partant du constat que le développement scientifique est le fruit de l'intéressement et l'enrôlement d'un nombre suffisamment conséquent d'acteurs pour qu'une idée gagne le statut de « vérité scientifique », le sociologue Bruno Latour a esquissé les traits d'une théorie visant à expliquer les mécanismes permettant la fédération et la mise en relation des acteurs. Désignée également comme sociologie de la traduction, la théorie de l'acteur-réseau (Akrich et al., 2006) est utilisée pour développer de nouveaux modes d'action. Elle a déjà fait l'objet de plusieurs utilisations par les ingénieurs R&D du Centre de Recherche Public Henri Tudor<sup>55</sup>.

**Ce cadre théorique est fondé sur six éléments clés :**

- Un acteur est « n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre » (Callon, 2006). Au sens de cette approche, un acteur n'est pas exclusivement humain, c'est la raison pour laquelle il est question non pas de réseaux sociaux mais de réseaux socio-techniques. Dans le champ de l'insertion professionnelle, le Revenu Minimum Garanti (RMG), parce qu'il influence les stratégies d'action, sera considéré comme un acteur.
- Un réseau d'acteurs est un collectif d'acteurs hétérogènes, aux intérêts alignés ou en cours de traduction / d'alignement
- « Par traduction, on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force : vos intérêts sont les nôtres. Dès qu'un acteur dit « nous », voici qu'il traduit d'autres acteurs en une seule volonté dont il devient l'âme ou le porte-parole. Il se met à agir pour plusieurs et non plus pour un seul. Il gagne de la force. Il grandit. » La traduction est le processus par lequel les acteurs s'associent, s'engagent dans un système de relation.

52 Insertion PROfessionnelle des jeunes et des personnes âgées de 45 ans et plus. APPrendre de l'EXpérience.

53 [http://wwwfr.uni.lu/recherche/flshase/inside/staff/claude\\_haas/current\\_research](http://wwwfr.uni.lu/recherche/flshase/inside/staff/claude_haas/current_research)

54 [http://wwwfr.uni.lu/recherche/flshase/inside/staff/claude\\_haas/current\\_research/programme\\_du\\_seminaire\\_vue\\_d\\_ensemble](http://wwwfr.uni.lu/recherche/flshase/inside/staff/claude_haas/current_research/programme_du_seminaire_vue_d_ensemble)

55 Voir à titre d'exemple : Rousseau A., Mallet C., Meunier B. (2009), De l'appropriation de la gestion des compétences : retour sur une démarche de recherche, Conférence AGRH 2009, Toulouse, 09.09.09-11.09.09

- L'inscription consiste en la « cristallisation » des traductions opérées en objets qui incarnent/matérialisent les intérêts alignés. La cristallisation constitue des traces matérielles des traductions. Si le séminaire des 17 et 18 novembre derniers étaient organisés chaque année, il pourrait être considéré comme une cristallisation de la traduction : échanger contribue à améliorer l'efficacité des mesures d'insertion professionnelle.
- L'irréversibilité est inhérente au fait qu'il devient progressivement impossible de retourner à un point où des alternatives existent : « La solidité du fait dépend de l'irréversibilité du réseau, elle-même liée au degré d'ancrage du fait » (Amblard et al., 1996). La mise en réseau des acteurs progresse au fil d'une série d'irréversibilités de certains faits.
- Enfin, la mise en boîte noire est une simplification de la réalité, la mise hors de questionnement d'associations (raisonnements, habitudes, forces, objets). « Une boîte noire est donc une inscription / traduction considérée comme immuable, c'est une partie du réseau qui est stabilisée ou du moins considérée comme telle par les acteurs et qui à ce titre ne sera donc plus soumise à controverse » (Amblard et al., 1996). Il est possible d'espérer que la collaboration entre les différentes parties prenantes de l'insertion professionnelle constitue dans quelques années une boîte noire.

Le processus de traduction, c'est-à-dire de mise en réseau des acteurs, est composé de quatre phases : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. Le préalable au déclenchement de ce processus est la réalisation d'une analyse du contexte. Celle-ci consiste à identifier les acteurs potentiels à fédérer d'une part, et à tenter de dégager les logiques d'actions, les boîtes noires existantes. Cette analyse peut être appuyée par une analyse structurale des relations existantes entre les acteurs recensés.

La problématisation consiste en la définition d'un problème particulier susceptible de fédérer les intérêts particuliers des acteurs visés. La définition de ce problème peut conduire à l'élargissement des acteurs identifiés. Ainsi, dans le champ de l'insertion professionnelle, le problème retenu pourra peut-être amener à chercher à intéresser des acteurs aujourd'hui absents de ce champ tels que les entreprises privées. L'expression de ce problème peut évoluer dans le temps, notamment si, tel qu'il est formulé, il ne parvient pas à intéresser les acteurs visés. Le(s) porteur(s) du projet amorce(nt) ici un rôle essentiel de traducteur : celui (ceux) qui problématise(nt). Il leur appartient de la même façon d'y intéresser les acteurs précédemment identifiés c'est-à-dire de les mobiliser de façon suffisamment stable. Ce processus peut bien sûr difficilement être réalisé avec l'ensemble des acteurs composant la situation initiale aussi se déroule-t-il bien souvent avec des porte-parole.

L'analyse du contexte, la problématisation et l'intéressement consiste à aligner les intérêts individuels avec l'intérêt partagé déduit du problème défini (Doorewaard et al., 2001). Une fois cet alignement effectué, il est possible d'engager le processus d'enrôlement. L'enrôlement consiste à définir et attribuer des rôles spécifiques aux acteurs intéressés. « De l'affectation de rôle (l'enrôlement), découle une forme d'implication dans l'action (la mobilisation) » (Amblard et al., 1996). Ces rôles ne sont pas prédéfinis mais se construisent dans l'action. Cette construction s'appuie sur des objets intermédiaires qui, petit à petit, cimentent le collectif en réseau.

La mobilisation des acteurs permet donc la solidification du collectif. Les négociations autour des porte-parole, du problème à résoudre s'amoindrissent. Les actions et choix collectivement posés deviennent des boîtes noires qui ne font plus l'objet d'aucune discussion. L'intégration de nouveaux acteurs participe également à la solidification par effet de légitimité du problème à résoudre et du collectif constitué pour s'y atteler. « Au centre, un ensemble de sujets et d'objets qui ont été rassemblés autour d'un point de passage obligé grâce à une opération de traduction (...). A ce noyau, des entités nouvelles doivent être agglomérées pour le solidifier, et en même temps donner une consistance plus grande au projet qui, à la fois, porte et est porté par le réseau » (Amblard et al., 1996). Rien n'est jamais toutefois acquis : toute évolution des acteurs comme du contexte sont susceptibles d'entraîner de nouvelles discussions et négociations (controverses).

#### 4.3.4 Conclusion

Sous l'effet conjugué d'une évolution quantitative et qualitative des personnes en situation de précarité, les conditions d'efficacité de l'insertion professionnelle évoluent. L'amélioration de l'efficacité de l'insertion professionnelle implique une double mise en coopération des acteurs intervenants dans ce domaine. La première forme de collaboration vise l'amélioration des différentes pratiques d'insertion par le partage et le co-développement. Elle peut être opérationnalisée au travers de la constitution de communautés de pratiques. Il y aura autant de communautés qu'il y a de services ou pratiques dédiés aux personnes à insérer. La qualité du dispositif d'insertion professionnelle luxembourgeois ne peut reposer exclusivement sur les seules améliorations apportées aux pratiques. En effet, la complexité que revêt la question de l'insertion professionnelle suppose également d'asseoir l'efficacité des dispositifs sur la qualité des interactions entre l'ensemble des acteurs œuvrant directement ou indirectement à la réalisation de l'objectif. Compte tenu de la diversité des acteurs susceptibles de participer à cette dernière forme de collaboration, il convient de mobiliser une approche particulière pour les fédérer dans la réalisation d'un objectif commun – l'amélioration de l'efficacité de l'insertion professionnelle.

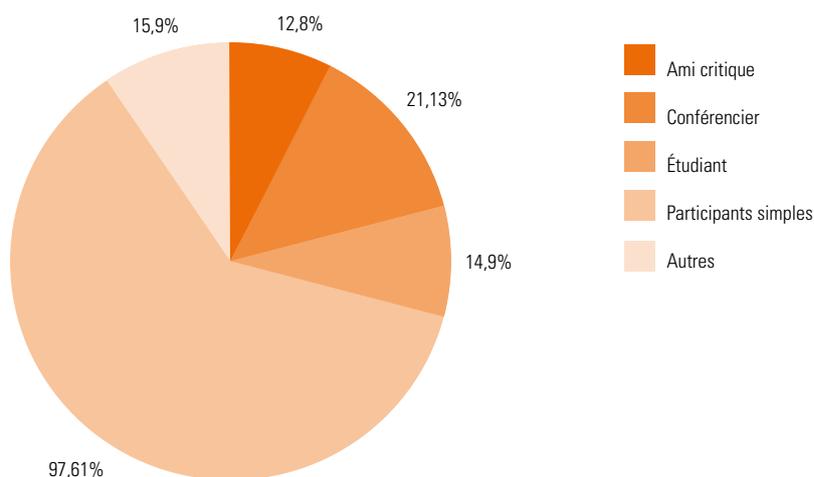
### 4.3.5 Bibliographie

- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (éd.). (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris : Presses de l'École des Mines de Paris.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. & Livian, Y-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Seuil.
- Bigourdan, B. (2003). *L'insertion par l'activité économique: définition, tendances et réalité*. SILOE.
- Callon, M. & Latour, B. (2006) Le grand Léviathan s'approprié-t-il? In M. Callon, B. Latour & M. Akrich (éd.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (pp. 11 – 32). Paris : Presses de l'École des Mines de Paris.
- Castel, R. (1995). *Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*. Paris : Fayard.
- Doorewaard, H. & Van Bijsterveld, M. (2001). The osmosis of Ideas: an analysis of the integrated approach to IT Management from a translation theory perspective, *Organization*, 8, 55 – 76.
- Dubar, C. (2001). La construction sociale de l'insertion professionnelle. *Education et Société*, 7, 23 – 36.
- Lave, J & Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Veltz, P. (1992). Vers un nouveau modèle d'organisation ? Déstabilisation et résistance du taylorisme ?, *Revue Futur antérieur*, 2, Téléchargeable sous : <http://multitudes.samizdat.net/Vers-un-nouveau-modele-d> [Novembre 2010]
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

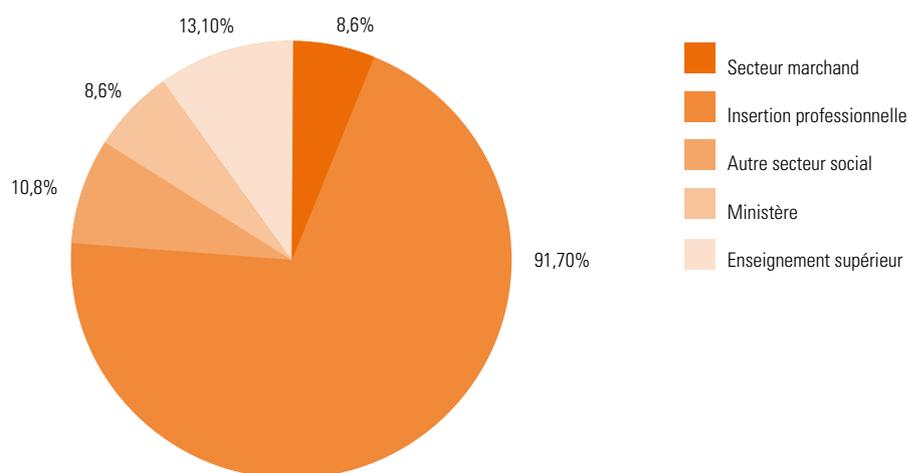
## 5. Evaluation de la participation et de la satisfaction

Le séminaire national a été bien fréquenté tout au long des deux journées. Ainsi, un total de 159 personnes (toutes catégories confondues) ont participé à au moins une des activités proposées. Si on ventile les inscriptions par catégorie de participant (conférencier, ami critique, participant simple etc.) on obtient la distribution représentée par le graphique VI.4.

Graphique VI.4: Nombre et pourcentage de participants par catégorie



Graphique VI.5 : Nombre et pourcentage de participants selon l'appartenance « sectorielle »

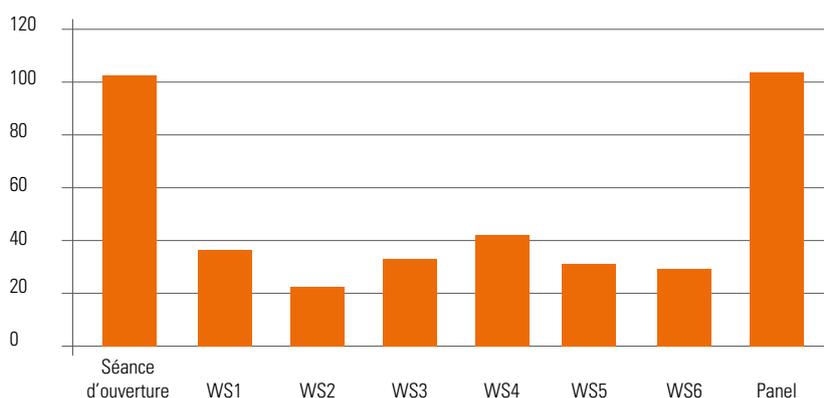


La grande majorité des participants, amis critiques et conférenciers appartiennent au champ de l'insertion professionnelle (70 %) en prenant comme base de différenciation les critères arrêtés au chapitre III. Malgré une diffusion par différents canaux (notamment le Personnel Officers Group), la participation du secteur marchand au séminaire a été faible avec seulement 6 %.

En prenant comme base d'analyse l'appartenance institutionnelle, on peut constater que les participants, amis critiques et conférenciers proviennent de 48 organisations différentes, dont 31 appartiennent au champ de l'insertion professionnelle. Certains organismes d'insertion professionnelle ont participé avec 5 professionnels et plus.

En termes d'« assiduité », un total de 49 personnes (toutes catégories confondues) ont participé à l'ensemble des activités proposées dans le cadre du séminaire, c'est-à-dire la séance d'ouverture, l'espace « Présentation et réseautage », les workshops et le panel de discussion. Le graphique VI.6 donne un aperçu de la répartition des participants (toutes catégories confondues) par activité. On peut voir que les deux workshops appartenant au thème 1 des stratégies d'action et modalités de coopération intersectorielle/-institutionnelle ont suscité le plus vif intérêt en dehors des séances plénières.

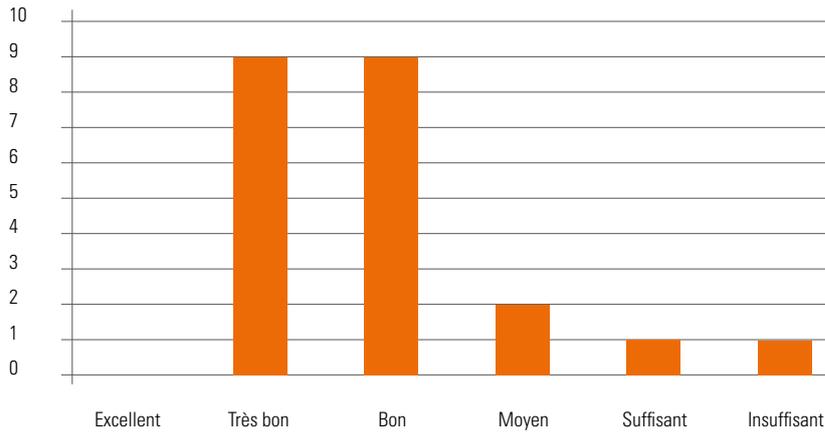
Tableau VI.6 : Répartition des participants (toutes catégories confondues) par activité



Qu'en est-il maintenant de la satisfaction et des propositions de continuation des participants au séminaire national ? Celles-ci ont été recueillies à travers un questionnaire distribué au moment de l'accueil sur place. Le questionnaire comprenait un total de 13 questions, dont 1 se rapportait à la manière dont les participants ont eu connaissance du séminaire, 6 à la satisfaction relative à différents aspects du séminaire, 2 aux apports personnels du séminaire en termes de connaissances et d'échanges et 4 à la suite éventuelle à donner au séminaire. Un total de 24 personnes ont restitué le questionnaire, ce qui correspond à un taux de retour relativement faible de 15 %. Une analyse des réponses obtenues s'avère néanmoins intéressante, surtout que l'ensemble des 24 personnes répondantes ont participé aux deux journées du séminaire.

Le degré de satisfaction global avec le séminaire est indiqué par le graphique VI.7. Ainsi, la majorité des répondants ont évalué le séminaire comme « bon » à « très bon ».

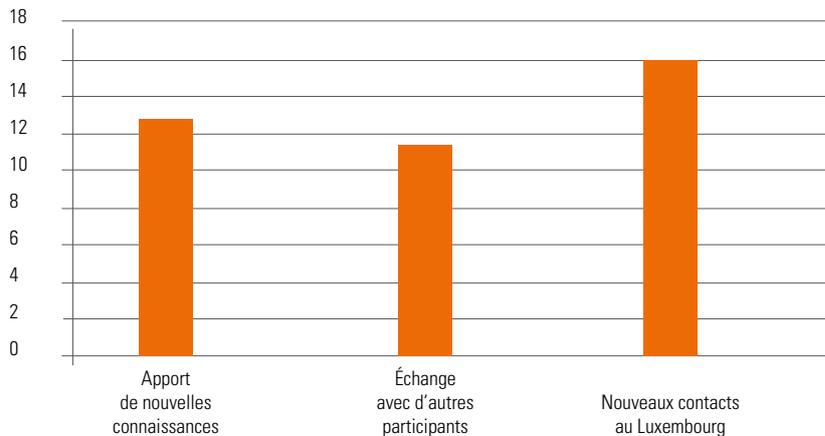
Graphique VI.7: Satisfaction globale avec le séminaire (N=22)



On retrouve des résultats à peu près analogues pour l'ensemble des questions se rapportant à la satisfaction. Concernant par exemple la qualité des contenus du séminaire, une majorité des répondants (17/23) l'évaluent comme étant « très bonne » (9) et « bonne » (8). Il en va de même pour la qualité des interventions et des débats dans les ateliers (10 réponses « très bon » et 11 réponses « bon »).

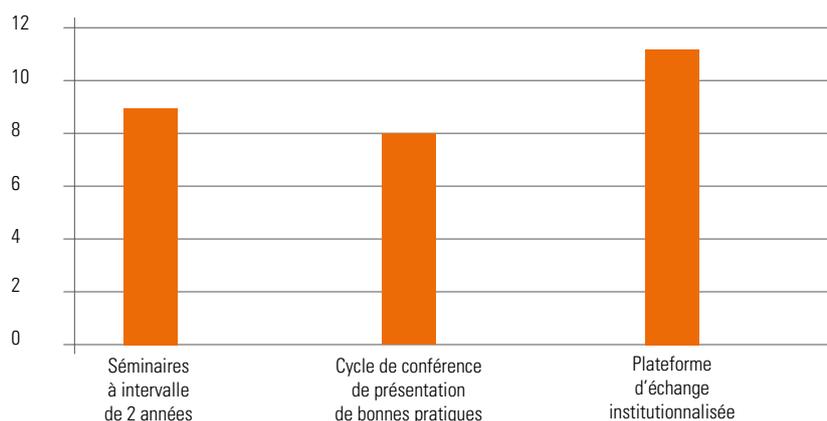
En ce qui concerne maintenant les apports personnels du séminaire, le graphique VI.8 met en évidence que le séminaire a été une bonne occasion d'échanger avec d'autres participants, même si un certain nombre (6) aurait souhaité avoir une participation plus forte du secteur marchand. La moitié des répondants ont par ailleurs affirmé que le séminaire leur a permis d'élargir leurs connaissances.

Graphique VI.8: Apports personnels du séminaire (N=24; choix multiple)



Qu'en est-il alors des suites à donner au séminaire? L'ensemble des répondants (24/24) souhaitent que le séminaire soit renouvelé. Dans le cadre d'une autre question, les répondants avaient la possibilité de choisir parmi trois options : l'organisation d'un séminaire tous les deux ans, l'initiation d'un cycle de conférence de présentation de « bonnes pratiques » ainsi que la mise en place d'une plateforme institutionnalisée d'échange entre théorie et pratique. Comme indiqué dans le graphique VI.9, près de la moitié des répondants souhaitent la mise en place d'une plateforme institutionnalisée d'échange, suivi directement par les deux autres propositions.

Graphique VI.9 : Suites à donner au séminaire (N=24)



## 6. Discussion

Les présentations dans le cadre des workshops témoignent d'une variété des approches de l'insertion professionnelle d'un organisme à l'autre<sup>56</sup>. En fait, chaque organisme semble avoir développé ses propres démarches, méthodes et instruments, sans avoir directement cherché à obtenir d'éventuels effets de synergie résultant d'une conception et expérimentation en commun. Une première raison peut être liée au fait que les organismes en question ont d'abord dû trouver leur place dans un environnement dynamique (voir chapitres I et V). Une autre raison doit être vue dans l'absence – au moins partielle – d'une coordination (inter)ministérielle réelle. Un bon exemple constitue la pratique des bilans de compétences où la plupart des organismes ont soit acquis, soit développé leurs propres instruments selon un mode de « séparation » (voir contributions de Gebhardt-Berg et de Mesquita et Spiess au workshop 5).

Par la suite, on aimerait aborder trois points de discussion majeurs. Le premier concerne les sujets d'échanges dans les workshops, les deux autres se rapportent respectivement à la manière dont les activités d'insertion sont documentées et à la participation du secteur marchand au séminaire.

Les discussions dans les workshops pointent sur une série de « problèmes » dont notamment les trois suivants :

- la précocité et la rapidité de réponse en cas de perte d'emploi ;
- la reconnaissance et la valorisation des parcours professionnels et de vie ;
- la stigmatisation sociale des personnes sans emploi.

Le premier « problème » renvoie à l'existence de barrières administratives qui peuvent sérieusement venir hypothéquer les chances d'insertion des usagers, étant donné que chaque jour « perdu » éloigne un peu plus du marché du travail. La question de la rapidité est par ailleurs liée à la capacité des organismes d'insertion à mettre en place une coordination non bureaucratique centrée sur les besoins des usagers en relation avec l'accès à l'emploi. Il semble s'agir d'un « problème central » étant donné le nombre de fois qu'il a été thématiqué dans le cadre du projet (voir notamment chapitre IV). Le second « problème » se rapporte en particulier à l'enjeu de la validation des acquis de l'expérience, qu'ils soient formels ou informels. L'introduction dans la législation luxembourgeoise du principe de la validation des acquis est à considérer comme un levier important sur lesquels les organismes d'insertion devraient pouvoir s'appuyer systématiquement comme remarqué au chapitre V. Enfin, le troisième « problème » touche à l'une des questions fondamentales de l'insertion professionnelle : Comment insérer des personnes qui font l'objet d'un étiquetage social par ceux qui sont censés les engager ? Mais est-ce que cet étiquetage concerne uniquement les entreprises ? Une analyse des mots employés par les participants aux workshops pour parler des clients ou usagers montre qu'ils ne sont pas non plus exempts de catégorisations sociales. En particulier la distinction entre les soi-disant « intégrables » et « non intégrables » est profondément enracinée dans les discours. Ainsi, les usagers – du moins une partie – semblent faire l'objet d'un double processus d'étiquetage par les professionnels de l'insertion professionnelle et les employeurs.

Au-delà de la verbalisation d'un certain nombre de « problèmes », les discussions dans les workshops mettent en évidence le champ de tension déjà identifié au chapitre V entre une approche qui privilégie la préparation à l'emploi par une « stabilisation psychosociale » et une approche visant le retour « direct » sur le marché du travail. C'est en

<sup>56</sup> Comme les contributions ont été l'objet d'une sélection préalable (voir point 1.4.2 pour les critères), on ne peut évidemment pas parler d'un échantillon représentatif des pratiques existantes.

quelque sorte la raison d'être de l'insertion professionnelle en tant que champ « autonome » de l'action publique qui est mise en jeu à travers ce questionnement. On aura l'occasion d'y revenir au moment de la conclusion générale et des recommandations émises à l'encontre des décideurs politiques, responsables institutionnels et professionnels de terrain.

Les workshops permettent également d'affirmer ou plutôt confirmer le caractère relatif de la notion de « bonne pratique » (voir chapitre IV). A titre d'exemple, citons la discussion sur les rapports entre travail de groupe et travail individuel dans le cadre du workshop 2. Les participants se sont posé la question de savoir si le travail de groupe ne risquait pas de désavantager les personnes les plus « faibles ». Ainsi, certains ne posséderaient pas les compétences nécessaires pour fonctionner dans un groupe. Le défi pour les professionnels serait alors de reconnaître pour chacun des usagers de quel « input » il a besoin. Si cette manière de voir comporte un certain a priori face aux usagers, elle met toutefois aussi en évidence que la « valeur » d'une pratique donnée ne peut être appréciée indépendamment de son contexte d'application. Par contexte d'application, il faut entendre non seulement les caractéristiques des usagers, mais également le cadre réglementaire et institutionnel, les objectifs visés, les compétences des professionnels, la taille du groupe, le temps disponible etc.

Le second point de discussion concerne la manière dont les activités d'insertion sont documentées. Les présentations montrent que les résultats des activités en termes d'accès à l'emploi ne sont pas documentés de manière systématique, ce qui tient essentiellement à la difficulté pour les organismes pris individuellement de suivre les ex-usagers. Ainsi, les données d'évaluation existantes se rapportent avant tout à une évaluation de la satisfaction des usagers à la fin de leur parcours. Indépendamment de considérations de type éthico-déontologique, on peut se demander si l'existence d'un dossier unique tel que prévu dans le cadre de la réforme des soins de santé ne permettrait pas au système de générer davantage d'informations sur lui-même en vue d'un meilleur pilotage. A cet effet, il faudrait toutefois installer un système de case management qui se situe à deux niveaux principalement : le premier niveau concerne la coopération avec les clients, le second celle entre les institutions et professions impliquées (Löcherbach et al., 2005). La mise en place d'un tel système impliquerait toutefois de repenser au complet les rapports entre l'ADEM, le SNAS et les autres organismes d'insertion...

Le dernier point de discussion se rapporte à la participation du secteur marchand au séminaire national. L'analyse de la participation au point VI.5 montre une faible implication du secteur marchand. Face à ce constat, il est possible de formuler trois hypothèses majeures :

- La stratégie d'information sur le séminaire n'a pas permis d'atteindre un nombre suffisamment grand d'entreprises et de responsables de ressources humaines.
- Le secteur marchand ne se sent pas concerné par la problématique de l'insertion professionnelle (hypothèse des deux « mondes » séparés).
- Les organismes d'insertion professionnelle sont perçus sur un mode défavorable<sup>57</sup>. Deux a priori peuvent être relevés en particulier, celui du manque de professionnalisme (formulé notamment dans les groupes de discussion, chapitre IV) et celui de la concurrence déloyale (pour les organismes qui offrent des services commerciaux).

Il est fort probable que les trois facteurs ont contribué à la faible participation du secteur marchand. D'une manière générale, force est de constater que les deux « secteurs » ne parlent pas le même langage ou, pour l'exprimer autrement, n'utilisent pas les mêmes mots pour désigner en partie les mêmes « réalités ». Ces différences dans l'emploi des mots sont devenues visibles à travers les workshops comportant une contribution de la part d'un professionnel du secteur marchand. A titre d'exemple, on peut citer la notion de projet d'insertion qui correspond à celle de plan de développement dans les entreprises.

Ce qui est en jeu ici, c'est le problème de la « traduction » soulevé par Valoggia dans sa contribution au panel : les situations ou enjeux sont dépendants de la manière dont les acteurs les « traduisent », leur donnent un sens spécifique à leur logique de raisonnement. Pour qu'un rapprochement puisse se faire, il faut dès lors s'employer à identifier les conditions à partir desquelles les intérêts des différents protagonistes en présence puissent converger<sup>58</sup>. Etant donné le temps limité à la disposition du projet, ce travail ne s'est pas fait en quantité et qualité suffisantes. On a notamment présenté le séminaire national dans le cadre d'un workshop organisé par le CRP Henri Tudor et s'adressant aux membres du Personnel Officers Group (POG), mais un réel travail de traduction, comme il est initié par certains organismes dans le cadre de leur coopération avec les secteurs marchands et publics (voir l'exemple des équipes encadrées présenté par Müller dans le workshop 4), n'a pas eu lieu. Il ne faut pas perdre de vue qu'un rapprochement nécessite tout un travail de déconstruction sociale d'a priori et préjugés préexistants.

---

57 Comme c'est d'ailleurs le cas pour la perception du secteur marchand par les responsables de service (voir chapitre V).

58 C'est dans cette identification des conditions de convergence et dans la définition subséquente d'objectifs intermédiaires que consiste le processus de traduction (Amblard et al., 1996).

Finalement, le terme de transition professionnelle nous semble plus opportun à utiliser dans le cadre d'éventuelles actions futures visant à engager un processus de mise en réseau, dans la mesure où il suggère moins l'existence de deux mondes séparés, mais souligne plutôt l'interdépendance entre systèmes.



2010  
European Year  
for Combating  
Poverty and  
Social Exclusion



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille et de l'Intégration



# VII. CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Claude Haas

Le travail constitue une valeur centrale dans notre société à côté de celles de la famille et de l'éducation. Ainsi, quelles que soient les enquêtes considérées – European Values Survey (EVS), International Social Survey Programme (ISSP) etc. – ou les années de passage des questionnaires, le travail est considéré comme important ou très important par une majorité d'Européens.

Face à ce constat, l'émergence récente d'un champ de l'insertion professionnelle comme catégorie autonome de l'action publique peut ou doit être interprétée comme un signe voire un analyseur<sup>59</sup> d'une « crise » du travail rémunéré qui traverse aujourd'hui la société luxembourgeoise entière. Les trois études réalisées dans le cadre de la première phase du projet ainsi que le séminaire national ont permis de dresser une série de constats concernant :

- la situation sur le marché de l'emploi et l'évolution du chômage dans les différentes tranches d'âge;
- les barrières à l'emploi qui se posent à différents niveaux du système et en particulier en relation avec l'insertion des jeunes et des personnes âgées de 45 ans et plus;
- les logiques d'action, les pratiques d'insertion et les problèmes / obstacles rencontrés par les acteurs de terrain.

Le chapitre terminal propose en quelque sorte de croiser ces constats en les reformulant en termes d'enjeux et de recommandations. Par la suite, il est d'abord question des enjeux qui se posent à l'heure actuelle au niveau du champ de l'insertion professionnelle eu regard, notamment, aux publics spécifiques que constituent les jeunes et les personnes âgées de 45 ans et plus. Ensuite, on va proposer un certain nombre de recommandations concernant les stratégies et les moyens à mettre en œuvre de manière privilégiée.

## 1. Enjeux clés de l'insertion professionnelle

Au cours des dix dernières années, et en particulier depuis la crise financière de 2008, la situation sur le marché du travail luxembourgeois s'est « durcie », et cela malgré une croissance soutenue de l'emploi salarié intérieur<sup>60</sup>. En tout cas, il s'agit là d'un des constats partagés par l'ensemble des participants aux groupes de discussion (voir chapitre IV). Les données publiées par le Statec dans le cadre de son rapport « Travail et cohésion sociale » (2010) montrent par ailleurs que le chômage a nettement progressé en chiffres absolus (nombre de demandeurs d'emploi inscrits à l'ADEM) et relatifs (pourcentage de la population active au chômage) au cours des dernières années. Parmi l'ensemble de la population, ce sont les personnes âgées de plus de 40 ans qui semblent actuellement le plus gravement touchées par le chômage<sup>61</sup>. Comme les travaux de Paugam (2005) ou de Castel et Dörre (2009) le mettent en évidence, le chômage est devenu une affaire de disqualification sociale menaçant la « cohésion sociale », concept à la fois mou et flou – mais fortement politisé et médiatisé – qui se réfère notamment à la « nécessité de développer la confiance entre les gens pour compenser les effets de la perte de solidarité objective » (Donzelot, 2007, p. 99).

Ce qui est mis en jeu ici, c'est la capacité même du modèle capitaliste postmoderniste à « résoudre » les problèmes liés à la « crise » du travail rémunéré. Dans quelle mesure sera-t-on à même de redéfinir le rapport entre travail et vie en société, à revaloriser notamment le travail « simple » ou « à qualification faible », pour employer la terminologie d'usage pour catégoriser et hiérarchiser les métiers. Poser cet enjeu revient aussi à formuler la question de l'équilibre entre politiques économiques visant à développer l'emploi dans des créneaux hautement spécialisés – par exemple la bio-médecine – et dans les secteurs plus « classiques » de l'artisanat, du commerce de détail etc. et du soi-disant développement durable.

Un autre enjeu d'ordre sociétal, non loin du premier, se rapporte à la mise en œuvre ou plutôt la traduction en actes de la responsabilité sociale des acteurs du marché du travail envers l'insertion professionnelle des publics précaires, et ce malgré un environnement économique concurrentiel et international. Les plus directement concernées sont évidemment les entreprises, mais aussi l'Etat et les communes par leurs politiques de gestion des ressources humaines. En particulier par rapport à la valorisation des compétences des travailleurs « seniors » il semble exister une réelle nécessité d'agir, comme Anne Debay a insisté dans sa contribution à l'occasion du panel de discussion (voir chapitre VI.4.2). En ce qui concerne les « juniors », le comportement des entreprises semble être moins en question que la capacité du système éducatif à produire de la qualification, c'est-à-dire à réduire les inégalités qu'il (re)produit. Même si l'« Ecole de la deuxième chance », qui va démarrer ses activités sous peu, constitue une initiative tout à fait louable à l'égard des jeunes en rupture scolaire et/ou professionnelle, il ne s'agit en fin de compte que d'une autre forme d'« atelier

59 A côté des statistiques sur le chômage et d'autres indicateurs.

60 En 2009, suite à la crise financière celle-ci a toutefois connu un important ralentissement à 1 % (ADEM, 2009)

61 Voir à ce sujet les statistiques utilisées en guise d'introduction à ce rapport (chapitre I) et notre hypothèse que les personnes âgées de 40 ans et plus constituent en quelque sorte les perdants de la modernisation ou « Modernisierungsverlierer » (chapitre IV, discussion). Il semble que pour ces personnes la reconnaissance du « droit au travail » est indispensable, non seulement pour des raisons d'autonomie financière mais aussi parce que le travail constitue une facette irréductible de leur identité. Si on insiste à cet endroit sur la situation des « seniors », ce n'est pas pour *minimiser* les problèmes de chômage existant par ailleurs au niveau des jeunes.

de réparation»<sup>62</sup>. Bien plus important serait dès lors de développer des stratégies préventives et transversales englobant tous les acteurs concernés (politiques d'éducation, politiques sociales et politiques de l'emploi).

Qu'en est-il maintenant de l'insertion professionnelle en tant que système d'action ? A un niveau réglementaire, d'importants chantiers ont été entamés dans un passé récent, comme par exemple la réforme de l'ADEM – qui s'est d'ores et déjà dotée d'une nouvelle « sémantique »<sup>63</sup> – ou la loi de 2009 sur le rétablissement du plein emploi, qui prévoit la possibilité d'une extension des initiatives sociales au secteur marchand. Le réel enjeu consiste toutefois dans le déploiement d'une intervention non-bureaucratique au moment ou avant même la perte d'emploi et le dépassement d'une logique dualiste dans la manière de penser l'insertion professionnelle – d'un côté les entreprises et de l'autre côté les organismes d'insertion.

En ce qui concerne en particulier l'organisation de l'insertion professionnelle, se pose aujourd'hui la question du pilotage du système, c'est-à-dire de la coordination et de la coopération des acteurs concernés, que ce soient les ministères, les entreprises ou les organismes d'insertion démultipliés. Ce qui est mis en jeu à ce niveau est la gestion des transitions, non seulement entre école et premier emploi pour ce qui est des jeunes, mais d'une manière plus générale transitions entre périodes d'inactivité professionnelle, de chômage et de travail. A cet effet, il s'agit de surmonter les barrières et les clivages interinstitutionnels, mais surtout aussi intersectoriels existants par un dépassement simultané des « guerres de tranchées » à caractère politico- et bureaucratique-idéologique. Des efforts non négligeables ont déjà été réalisés dans ce sens afin de garantir une meilleure continuité et cohérence des mesures et aides, notamment au niveau du passage des jeunes de l'école au marché du travail, comme en témoignent également les multiples exemples de coordination / coopération ponctuels relevés à l'occasion des groupes de discussion (voir chapitre IV). Le « vrai » enjeu réside toutefois dans la « systématisation » de la coordination et de la coopération entre acteurs, ce qui revient en particulier à se (re)poser la question des relations entre l'ADEM, le SNAS, les entreprises et les organismes d'insertion.

La question de la coordination/coopération ne se limite toutefois pas à celle de la gestion des transitions au niveau des usagers, mais concerne également la mise en commun des connaissances et, partant, l'échange de « bonnes pratiques » entre acteurs. Les résultats des trois études ainsi que du séminaire national mettent en évidence la nécessité de poser une réflexion plus fondamentale sur le « knowledge management » en tant qu'instrument au service de l'identification, de l'analyse, de l'organisation, de la mémorisation et du partage des connaissances entre les membres des organismes d'insertion professionnelle, mais aussi avec les entreprises.

Poser cet enjeu revient quelque part aussi à formuler la question du management de la qualité, dans le sens du passage d'une logique d'institutionnalisation partielle des besoins des usagers – avec ses effets de « creaming » – à celle d'une prise en compte réelle des besoins des usagers<sup>64</sup>. Qui parle management de la qualité, dit aussi documentation des processus d'accompagnement et des trajectoires de parcours des usagers à un niveau institutionnel. Les résultats à l'enquête par questionnaire mettent en évidence que l'élaboration de statistiques collectives sur des indicateurs clés relatifs à la population, aux activités et aux résultats ne constitue pas encore une pratique courante dans tous les organismes d'insertion (voir chapitre V.3.4). Or, il nous semble qu'il s'agit d'un instrument important au service du pilotage du développement organisationnel. D'une manière générale, la mise en place d'un management de la qualité nous semble constituer un enjeu important en vue de garantir également le respect des droits des usagers et l'équité de traitement.

Finalement, les résultats des groupes de discussion indiquent l'émergence de nouvelles formes de précarité et, partant, une diversification ou hétérogénéisation accrues des usagers de l'insertion professionnelle. Face à ce constat, l'enjeu central réside dans la capacité des organismes d'insertion à développer des réponses sensibles à la diversité croissante des situations de vie des personnes accueillies, qu'il s'agisse de jeunes qualifiés ou non qualifiés aux carrières plus ou moins précaires ou de personnes adultes avec des parcours professionnels et de vie stables à instables. En d'autres termes, ce qui est en jeu ici, c'est la capacité des organismes d'insertion de développer des formes d'intervention qui débouchent sur des perspectives de travail « viables » pour les usagers, qui ne les renvoient pas constamment à eux-mêmes et à leurs « troubles de l'employabilité » (Oriane, 2005).

---

62 Notre observation concernant le champ de l'éducation est un peu la même que pour celui de l'insertion professionnelle (voir chapitre IV.4). Au cours des dix dernières années, on a « inventé » des mesures toujours nouvelles pour parer au problème de la sortie prématurée de l'école ou du décrochage scolaire (voir la création récente des classes Mosaïque et maintenant de l'École de la deuxième chance), si bien qu'on assiste à une multiplication des « niveaux d'inclusion » dans la lutte contre l'exclusion scolaire. Les formes d'« accompagnement » semblent également s'être « intensifiées », ce qui peut être interprété comme le signe d'une « psychologisation » dans le traitement des « troubles de l'éducabilité » (comportements de violence physique ou psychique, hyperactivité pour ne citer que deux exemples).

63 On entend par là le fait que les « placeurs » se sont mutés en « conseillers professionnels », les « assignations » en « propositions d'emploi » pour ne citer que deux exemples (voir Note sur la réforme de l'ADEM : <http://www.adem.public.lu/Divers/reformeadem.html>).

64 En allemand on dirait « von einer angebots- zu einer bedarfsgesteuerten Logik ».

## 2. Recommandations à l'intention des décideurs politiques, responsables institutionnels et professionnels de terrain

Les recommandations qui suivent n'ont pas été formulées dans une logique de ménagement, ni de provocation des uns et des autres. Elles visent plutôt à pointer du doigt des pistes d'action concrètes qui semblent s'imposer à la lecture des enjeux formulés ci-avant. On s'excusera d'ores et déjà du ton quelque peu militant ou provocateur par instants. Finalement, on aimerait encore souligner qu'il n'existe pas une seule et « vraie » stratégie face à la complexité de la problématique de l'insertion professionnelle, mais la « solution » est plutôt à rechercher dans une approche multimodale qui combine différentes stratégies d'action.

D'un point de vue conceptuel, nos recommandations s'inscrivent, pour ainsi dire, dans une logique de changement paradigmatique – du moins en ce qui concerne la majorité d'entre elles. Ce changement de paradigme consiste dans le passage d'une orientation stratégique centrée sur la personne ou la personnalité du chômeur, qui repose sur le postulat que l'activation et le traitement des individus constituent la base pour le retour en situation d'emploi, à celle centrée plutôt sur l'activation et le traitement du système composé des entreprises, administrations etc. Ce changement paradigmatique s'argumente par rapport à une position théorique qui conçoit l'« incapacité de travail » ou l'« inaptitude au travail » comme un construit social, qu'il est possible de reconstruire autrement que par une action « psychologisante » ou « pédagogisante » sur les usagers<sup>65</sup>.

Avant de formuler les conséquences de ce changement de paradigme en termes de recommandations (ou propositions), on aimerait encore avancer deux raisons d'ordre général pour en souligner la nécessité. Premièrement, le Luxembourg se trouve, par comparaison à ses pays limitrophes, dans une situation encore relativement « confortable » concernant la situation sur le marché du travail (évolution de l'emploi intérieur, taux de chômage, etc.). Ce que nous traversons actuellement, ces pays l'ont déjà éprouvé bien plus tôt (voir chapitre I). Deuxièmement, les stratégies mises en œuvre dans ces pays ont largement consisté dans une activation des individus en les renvoyant à l'« entraînement » de leur employabilité « défaillante » (Vrancken & Macquet, 2006). Le résultat plutôt mitigé de ces pratiques est bien connu, sans vouloir citer explicitement l'une ou l'autre des multiples études et recherches menées à leur égard.

On a regroupé nos recommandations en sept grandes rubriques. Étant donné notre postulat de nécessité d'un changement paradigmatique, ces recommandations se situent plus plutôt à un niveau macro- et mésosystémique.

### **Recommandation 1: Repenser le rapport entre économie et société en revalorisant le travail sous toutes ses formes.**

Cette première recommandation, un peu particulière dans la mesure où elle touche au bien-fondé du mode de production capitaliste, se rapporte à la manière dont l'activité économique est envisagée dans notre société et la place qui est politiquement assignée au travail.

Travailler en tant que terme peut s'appliquer non seulement à un emploi rémunéré, mais aussi à des activités domestiques et de soins vitaux ainsi qu'à une variété d'activités éducatives, créatives et volontaires qui ne sont pas rémunérées. Aussi longtemps que le statut et la valeur personnelle des individus continuent à être définis par le seul travail rémunéré au sens d'une participation au processus de production capitaliste, les discussions « centenaires » sur les pauvres ou les chômeurs dignes et indignes (d'aide) ainsi que les politiques d'activation au travail sur le « premier » marché du travail se doivent d'être continuées.

C'est par rapport à cette constatation plutôt consternante que l'idée d'une « économie solidaire » basée sur le développement social territorial et la valorisation de la citoyenneté revêt tout son sens et peut constituer un modèle alternatif (Laville, 2007). Ceci est d'autant plus vrai que le mode de production capitaliste sous sa version postmoderniste tend à défaire ou disloquer le tissu socioéconomique local sous l'effet de l'optimisation et de la concentration de ses activités. Ainsi, l'économie solidaire peut constituer un cadre où des personnes jugées (très) éloignées du marché du travail selon les catégorisations hégémoniques peuvent exercer un travail au service de la communauté, à condition toutefois qu'elle ne participe pas à la pratique du « creaming » institutionnel et professionnel.

Avec la désignation d'un Ministre délégué à l'économie solidaire (au sein du Ministère de l'Économie!), un premier pas modeste en direction d'une réorientation stratégique des politiques d'emploi et d'insertion allant dans le sens d'une reconceptualisation du lien entre travail et vie en société et, partant, entre travail et action sociale (au sens du terme anglais « welfare ») est fait. Pour que l'idée puisse être concrétisée, il faudra toutefois que les « guerres de tranchées » de type politico-idéologique soient dépassées et qu'une réflexion soit menée sur le rapport entre économie sociale et économie solidaire. Le Luxembourg est un pays à petite dimension et pourrait constituer un véritable terrain d'essai ou laboratoire d'expérimentation d'un modèle de société à la fois élargi et enrichi.

---

65 De ce point de vue, les « barrières » à l'insertion peuvent être considérées comme des biais de la perception.

## **Recommandation 2: Soutenir des stratégies «intrusives» qui visent à faire évoluer l'offre d'emploi.**

Cette deuxième recommandation s'inscrit d'un certain point de vue dans une continuité avec la première. En effet, elle revient concrètement à promouvoir des approches telles que celle de l'intervention sur l'offre et la demande (IOD) et, par conséquent, à donner la priorité à une posture «intrusive» face au marché du travail et les acteurs économiques que sont les entreprises, mais aussi les institutions et administrations étatiques et communales. Par «intrusif» il faut notamment entendre le fait que ce n'est pas seulement à l'individu de s'adapter aux employeurs, mais aussi aux employeurs de changer et d'évoluer en fonction des besoins des individus.

Une telle posture signifie d'abord de poser «les pratiques de recrutement, de gestion et d'intégration des bas niveaux de qualification comme des construits sociaux, en partie à l'origine des problèmes d'exclusion, qu'il est possible de construire autrement» (Castra, p. 205)<sup>66</sup>. Ainsi, l'objectif est de placer l'agent d'insertion dans une réelle position d'intermédiaire entre l'offre et la demande d'emploi où «l'offre n'est pas seulement posée comme une donnée préexistante à détecter mais aussi comme un construit qu'on peut susciter, moduler, transformer» (Castra, p. 196).

A cet effet, le professionnel doit quitter la posture du clinicien (premier principe de base): «il a devant lui un demandeur d'emploi qui veut être reconnu comme tel, et au-delà un citoyen qui s'adresse à un service public de l'insertion» (2003, p. 207). L'agent d'insertion doit se définir et se présenter comme étant d'abord compétent en matière d'accès à l'emploi. Ceci implique d'éviter la confusion entre les problématiques psychosociales, dont on ne nie pas l'existence réelle, et les difficultés d'accès à l'emploi. Cela revient par ailleurs à considérer que tout le monde qui souhaite accéder à un emploi le peut!

Un deuxième principe de base est constitué par «le refus d'une logique de tri des chômeurs à partir d'un diagnostic préalable, puisque ce tri conduirait nécessairement à exclure à nouveau les plus précaires» (Castra, 2003, p. 209). Un troisième principe de base consiste à «renforcer l'engagement du demandeur d'emploi en élargissant ses possibilités de choix et de contrôle de la situation» (2003, p. 212). Finalement, un quatrième principe de base concerne la place de la formation au sens large du terme. Selon Castra, il faut insérer pour former: «Le but étant d'articuler la formation avec la réalité vécue des postes de travail, il faut engager les employeurs dans une gestion prévisionnelle des emplois et qualifications» (2003, 218)<sup>67</sup>.

Le recours à ce type d'approche ou méthodologie, qui s'inscrit dans une logique de changement des pratiques des employeurs par une renégociation de leurs besoins et de leurs habitudes d'embauche et d'intégration, permettrait d'éviter les effets secondaires négatifs associés en cas d'échec à des stratégies qui tendent à individualiser le problème du chômage par un travail sur les «troubles de l'employabilité». La question qui se pose est de savoir à quel niveau l'implanter. Il nous semble que l'ADEM et surtout aussi le SNAS, en tant qu'instance centrale de gestion et d'organisation des activités d'insertion professionnelle du RMG, sont particulièrement bien placés pour mettre en œuvre ce type de stratégie. Pourquoi le SNAS? Parce que la méthode IOD a fait ses preuves avec des publics considérés comme étant éloignés du marché du travail, comme c'est le cas pour les bénéficiaires du RMG. Et l'ADEM, ne s'est-elle pas justement donnée comme objectif de passer d'une «Administration de l'emploi» à une «Agence pour le développement de l'emploi»? La note du 6 juillet 2010<sup>68</sup> portant sur certains aspects d'ordre organisationnel de la réforme s'inscrit toutefois encore dans une logique d'adaptation et de coordination plutôt que d'intrusion et de coopération réelle (et donc de développement). Ainsi, on peut lire sur les pages 1 et 4 de cette note que «les relations entre les agents de l'ADEM et les demandeurs d'emploi doivent être une aide à se repositionner, à se reconverter, à s'adapter au marché du travail» et que «pour mieux répondre aux besoins des employeurs, l'ADEM devra faire un effort dans le domaine de l'orientation professionnelle et de la formation des demandeurs d'emploi».

## **Recommandation 3: Favoriser des initiatives qui s'inscrivent dans une logique d'insertion supportée en entreprise.**

Cette recommandation consiste à promouvoir des stratégies d'accompagnement socio-pédagogique à l'intégration en entreprise, s'inspirant du concept de l'emploi supporté (supported employment) développé dans le cadre de l'intégration de personnes handicapées en milieu de travail ordinaire. Cette recommandation correspond également à certaines des interventions reprises sous la catégorie 5 de notre catégorisation des activités d'insertion professionnelle (voir chapitre III), notamment l'accompagnement social de personnes en entreprise et l'assistance et le conseil des entreprises dans l'intégration de personnes. Les extraits tirés du groupe de discussion avec les professionnels du secteur marchand soulignent l'enjeu de cette stratégie (voir encadré VII.1).

66 Voir également la discussion des résultats de l'enquête par questionnaire (chapitre V).

67 Pour des informations détaillées sur les bases conceptuelles et opérationnelles de l'approche IOD, nous renvoyons le lecteur aux deux ouvrages de base de Castra (2003 & 2007) ainsi qu'au site de l'association TRANSFER (<http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/index.php>).

68 Téléchargeable à l'adresse: <http://www.adem.public.lu/Divers/reformeadem.html>.

### **Encadré VII.1: Les organismes d'insertion comme intermédiaires et supporteurs de l'insertion**

« Tout à fait, et si par l'intermédiaire de l'organisme, ils peuvent se présenter directement à l'entreprise, je pense que rien ne vaut la pratique, quoi il faut essayer les gens, il faut essayer les gens... pas très bon comme formule... mais il faut donner, il faut mettre les gens dans le système tout de suite dans l'entreprise quoi, il faut faire un concret de l'entreprise c'est là où les organismes d'insertion peuvent avoir leur rôle à jouer effectivement. Plutôt comme vous avez dit tout à l'heure, je ne connais pas trop les sociétés les asbl que vous avez citées, plutôt que de les mettre dans un système à part avec un système de subvention ou en dehors du système » (FG6: 450-459).

« P1: D'où le rôle des organismes d'insertion professionnelle peut être d'assurer cet accompagnement, d'être en contact avec les entreprises, de les sensibiliser, de faire avec les entreprises. P2: Voilà, de les sensibiliser en tout cas. P3: Il faut un casque bleu, il faut un casque bleu d'extérieur. P1: Tout à fait. P2: Il faut un casque bleu c'est ça, c'est dans ce sens là. P3: Extérieur, qui calme un peu le jeu et qui dit, écoutez voilà. Des deux côtés, des deux côtés... » (FG6: 553-561).

« Le casque bleu, il ramène le calme, il ramène le calme, donc au lieu d'amplifier, parce que... qu'est-ce qui se passe quand il y a une petite situation de crise c'est l'amplification, c'est de là que vient le problème, parce qu'on amplifie le problème, parce que ce n'est pas vraiment un problème, c'est juste une amplification. Donc de revenir, de relativiser, de remettre les choses à leur place, je crois, il faut... les gens ont besoin de plus en plus de communication parce qu'avec ce qui se passe pour l'instant dans le monde les gens sont perdus, hein, on le sent, on ne sait pas est-ce que je dois prendre... Là, donc, le calme, on a besoin de calme pour avancer, on a besoin de relativiser » (FG6: 595-604).

Dans le cadre du séminaire national, cette stratégie a été abordée au niveau des workshops 1 et 4 relatifs à la thématique des « Stratégies d'insertion professionnelle et modèles de coopération intersectorielle / -institutionnelle ». En particulier les contributions de Alfred Groff & André Reuter (« Réussir l'intégration sociale par l'accompagnement psychosocial et l'insertion professionnelle de personnes défavorisées. L'exemple de la collaboration de l'entreprise Polygone s.à.r.l et du Service de Consultation Socio-Pédagogique (CSP) d'Inter-Actions asbl. »), de Christof Müller (« L'insertion professionnelle en entreprise: Les équipes encadrées des personnes en situation de handicap ») et de Paula Gomes (« L'insertion professionnelle des détenus du Centre Pénitentiaire de Givenich par l'action intérimaire de Déf-Job asbl: un modèle alternatif de coopération entre Etat, monde associatif et monde entrepreneurial en faveur de l'inclusion sociale de personnes défavorisées ») proposent des pistes qui valent la peine d'être étudiées plus en détail.

Il nous semble que la loi de 2009 sur le rétablissement du plein emploi constitue un cadre réglementaire propice pour mettre en œuvre ce type de stratégie dans la mesure où elle prévoit une extension du champ d'application des initiatives sociales en faveur de l'emploi aux entreprises du secteur marchand. Les organismes d'insertion pourraient jouer un rôle d'accompagnement à l'intégration en mettant à disposition leur savoir-faire. Mais aussi l'article 10(1)c se rapportant aux stages en entreprise dans le cadre de la loi RMG constitue un bon point d'ancrage pour ce type de stratégie.

#### **Recommandation 4: Promouvoir le recours à des approches d'activation de type « court » et « léger » à un stade précoce voire préventif de la perte d'emploi.**

La troisième recommandation se rapporte à la méthodologie du coaching, qui a connu un succès certain au cours des dernières années, notamment dans le cadre de l'outplacement. Comme indiqué dans les contributions d'Angelika Brand du Centre Jean-Baptiste Rock ou de Diane Ries de HR Services<sup>69</sup> (voir chapitre VI.2), le coaching consiste dans un accompagnement et soutien permettant à la personne de se poser les bonnes questions, d'élaborer des solutions et de se donner tous les moyens pour les mettre en pratique. Il est basé sur des interventions systémiques, notamment des questions circulaires auxquelles le client répond en reflétant la situation d'un point de vue différent. Ceci doit permettre de débloquer la situation et d'amener le client à imaginer des solutions jamais prises en compte auparavant. Le coach accompagne ensuite le client dans la mise en pratique des solutions choisies en lui donnant les moyens nécessaires pour réussir. C'est à ce moment-là que le coaching peut également recourir à des méthodes plus classiques comme l'aide à la rédaction d'un CV ou la simulation d'entretiens d'embauche. L'aide à la validation des acquis de l'expérience devrait constituer une partie intégrante à cette stratégie. Notons encore que pendant sa mise en œuvre, le coach et le coaché agissent en partenariat, c'est-à-dire sur un pied d'égalité.

Cette stratégie nous semble particulièrement pertinente pour un public plutôt adulte qui a un certain niveau de qualification et / ou de l'expérience professionnelle et qui a avant tout besoin d'être « relancé ». Surtout au niveau de l'ADEM, l'introduction de ce type de méthodologie pourrait constituer un atout dans la mesure où un soutien et une prise en charge « intensive » dès l'entrée au chômage peut éviter le chômage de longue durée auprès de nombreux clients. Des organismes comme le Réseau pour le Travail et la Promotion Humaine (RTPH) pourraient venir épauler l'ADEM.

69 Le programme « JobPilot » offert par le RTPH constitue sous certains aspects aussi une forme de coaching.

### **Recommandation 5 : Renforcer la coopération intersectorielle et interinstitutionnelle.**

En partant de l'hypothèse d'une prédominance d'un modèle de « séparation » et, dans une moindre mesure, d'un modèle de « coordination » dans la manière de penser la relation insertion-production (voir discussion, chapitre V), cette cinquième recommandation se rapporte tout d'abord à la promotion du modèle de « coopération » et doit être considérée comme complémentaire aux recommandations 2 et 3.

Comme indique Wuhl (n. D.), « le fond commun des différentes logiques coopératives réside dans une rupture radicale avec les mécanismes d'ajustement de type taylorien entre insertion et production (mécanismes caractérisés par une séparation entre ces deux sphères) ». Les logiques coopératives s'inscrivent dans une forte relation entre formation et entreprise (territoire d'insertion du bassin d'emploi, bonne représentativité des partenaires économiques, attribution des mesures d'insertion en entreprise aux chômeurs peu qualifiés). Mais plus fondamentalement, « la coopération entre les processus d'insertion et les processus de production se traduit par une sorte de renversement par rapport à la problématique habituelle de mise en adéquation entre insertion et emploi : ce sont en effet les enjeux liés aux problèmes d'entreprise – besoins de main-d'œuvre, définition des qualifications requises, évolution des organisations du travail etc. – qui deviennent les points de référence pour greffer des opérations d'insertion. Les entreprises se situent alors en position endogène par rapport au processus d'insertion. Les formes d'ingénierie développées sont à même d'articuler la formation et le suivi social avec l'évolution du contenu de l'emploi ; avec plus généralement, une progression, dans un sens plus qualifiant, des organisations du travail. » (Wuhl, n. D.)

Un exemple de ce type de logique est la « Mission Nouvelles Qualifications » créée par le gouvernement français en 1989, qui a fonctionné à ses débuts sous la responsabilité de Schwartz, auteur du « Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes » en 1981<sup>70</sup>. Un des objectifs de l'opération Nouvelles Qualifications était d'expérimenter un nouveau mode d'intervention du service public de l'emploi : « celui-ci intervient en tiers dans la négociation des recrutements et de l'organisation du travail interne à l'entreprise et, si les objectifs et les principes généraux sont fixés au centre, les agents locaux disposent d'une importante marge de manœuvre pour déterminer les moyens et les procédures à mettre en oeuvre, au plus près des préoccupations propres aux protagonistes » (Bureau, 2006). ».

Cette cinquième recommandation se réfère également à une discussion qui dépasse à la fois le champ de l'insertion professionnelle (Haas, 2009 & 2010 ; Löcherbach et al., 2005) et les frontières nationales, à savoir la mise en place d'un système de case management. La méthode du case management a été développée à l'origine en tant que réponse à la problématique de la fragmentation des services face aux besoins complexes d'une personne. Il existe aujourd'hui une littérature très abondante qui traite du case management dans les domaines les plus variés : travail social, santé publique, insertion professionnelle, etc. Dans nombre de pays des sociétés de case management et des formations spécialisées ont été créées.

La Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management en donne la définition suivante : „Case Management soll Fachkräfte im Sozial- und Gesundheitswesen befähigen, unter komplexen Bedingungen Hilfemöglichkeiten abzustimmen und die vorhandenen institutionellen Ressourcen im Gemeinwesen oder Arbeitsfeld koordinierend heranzuziehen. Aufgabe ist es, ein zielgerichtetes System von Zusammenarbeit zu organisieren, zu kontrollieren und auszuwerten, das am konkreten Unterstützungsbedarf der einzelnen Person ausgerichtet ist und an deren Herstellung die betroffene Person konkret beteiligt wird“.<sup>71</sup> L'action du case management se situe donc à deux niveaux, à savoir ceux du client / usager et du système (acteurs institutionnels).

Si on propose de réfléchir sur la mise en place d'un système de case management transinstitutionnel et – professionnel, c'est par rapport au constat d'une multiplication et spécialisation croissantes des acteurs de l'insertion professionnelle. Celles-ci ne facilitent pas la « tâche » des usagers à se retrouver dans le système et leur fait parfois perdre du temps précieux. De plus, elle risque de participer à la création de véritables « carrières d'insertion » fonctionnant comme des modes d'intégration secondaires. De manière concrète, on propose de créer des « Guichets uniques » à un niveau régional / local où sont regroupées les activités de l'ADEM, des SRAS et des ALJ etc<sup>72</sup>

### **Recommandation 6 : Favoriser le développement organisationnel par la création d'une agence du développement de la qualité.**

La sixième et dernière recommandation se rapporte à la mise à disposition des acteurs de l'insertion professionnelle d'un centre de ressources au service du développement organisationnel sous la forme d'une « Agence du développement de la qualité ». Cette agence aurait pour fonction d'appuyer les organisations dans le développement de leurs structures et pratiques par des services de conseil, de formation (continue) et d'évaluation. Dans une perspective de dépassement de cloisonnements administratifs, une telle agence devrait être localisée à un niveau interministériel<sup>72</sup>.

<sup>70</sup> Notons de passage que ce rapport a constitué une des sources d'inspiration au moment de la création de l'Action Locale pour Jeunes dans les années 1980.

<sup>71</sup> Voir : <http://www.case-manager.de/wasist.html>

<sup>72</sup> Voir à ce sujet la conférence de Haas et Schmit (2009) à l'occasion du congrès de la Fédération Générale des Fonctionnaires Communaux ([http://www.fgfc.lu/docs/pdf/news\\_doc/UNI/FGFC\\_kommunale\\_Sozialdengscht\\_DEF\\_slides.pdf](http://www.fgfc.lu/docs/pdf/news_doc/UNI/FGFC_kommunale_Sozialdengscht_DEF_slides.pdf)).

Une perspective de développement des stratégies et concepts d'insertion sur le terrain pourrait par exemple être constituée par le courant de la « theory driven program development and evaluation », dont les représentants les plus connus sont Pawson et Tilley (2007), Rossi, Lipsey & Freeman (2004), Chen (1990, 2005) et Donaldson (2007). Le point de départ au développement de cette approche alternative de la recherche évaluative – en particulier à partir des années 1990 – a notamment été la critique formulée à l'égard des « black box impact assessments », qui se concentrent uniquement sur le succès ou l'échec de programmes et non sur la question du « pourquoi ». Le concept central de l'approche est celui de la théorie de programme (« program theory »), qui peut être définie comme un modèle plausible de la façon dont un programme est sensé fonctionner sous certaines conditions environnementales pour résoudre des problèmes identifiés. La théorie de programme décrit ainsi les hypothèses sous-jacentes à un programme en précisant les liens entre ressources, activités et résultats.

Le développement d'une théorie de programme est un processus à long terme qui passe par plusieurs phases. Chen (2005) distingue quatre phases dans son modèle (tableau VII.1). Chaque phase se caractérise par le recours à des stratégies et méthodes d'évaluation différentes en fonction des besoins de développement du programme. Chen est ainsi un représentant d'une approche contingente en évaluation (« contingency approach »).

Tableau VII.1: "A Practical Taxonomy for Program Evaluation Means and Ends" (Chen 2005, p. 48)

Program Stages and Evaluation Purposes	Evaluation Strategies	Evaluation Approaches
Program Planning Stage Providing pertinent information and assistance to help stakeholders in developing program rationale and plan	Background information provision	Needs assessment Formative research
	Development facilitation	Conceptualization facilitation Concept mapping
	Troubleshooting	Relevancy testing Pilot testing Commentary or advisory
	Development partnership	Bilateral empowerment evaluation
Initial Implementation Stage Providing timely information on implementation problems and the sources for assisting stakeholders to fix the problem and stabilize the program	Troubleshooting	Formative evaluation Program review / development meeting
	Development Partnership	Bilateral empowerment evaluation
Mature Implementation Stage Providing information on implementation problems and the sources for improving the implementation process Assessing the quality of implementation for serving accountability needs Monitoring progress of implementation Holistic assessment of implementation process	Troubleshooting	Formative evaluation
	Development facilitation	Program review / development meeting Conceptualization facilitation Concept mapping
	Performance assessment	Fidelity evaluation
	Performance monitoring	Process monitoring
	Enlightenment assessment	Theory-driven process evaluation
Outcome Stage Assessing whether program is ready for outcome evaluation Monitoring client's progress of outcomes Assessing the effect on outcomes Holistic assessment of the program effect for serving accountability and program improvement needs	Development facilitation	Evaluability assessment
	Performance monitoring	Outcome monitoring
	Performance assessment	Efficacy evaluation Effectiveness evaluation
	Enlightenment assessment	Theory-driven outcome evaluation

En résumé, nos recommandations reviennent à préconiser une triple approche de l'insertion professionnelle :

Placer l'insertion professionnelle au centre des préoccupations (recommandations 2, 3, 4 et 5). Ceci revient à inverser la chronologie « traitement-travail » ou, pour le formuler autrement, à définir le rapport entre insertion professionnelle et insertion sociale dans une logique d'une insertion professionnelle et sociale.

- Promouvoir la création d'emplois (à faible qualification) par une approche de développement social territorial (recommandation 1).
- Soutenir le développement organisationnel par la mise à disposition des acteurs de terrain d'un centre de ressources (recommandation 6).

On aimerait terminer cette conclusion sur une « mise en garde » des professionnels du champ de l'insertion professionnelle devant le risque de la reproduction des mêmes mécanismes d'exclusion sociale que leurs usagers subissent par ailleurs. Tomber dans ce « piège », même sans en avoir eu l'intention, ne revient en fin de compte qu'à allonger vers le bas les hiérarchies sociales existantes. Rappelons à ce sujet que l'intervenant social a un troisième mandat qui lui est donné par la profession qu'il exerce et qui est indépendant de celui de ses commanditaires et des usagers. Ce troisième mandat consiste notamment à veiller au respect des droits et de la dignité des usagers face aux institutions. Formuler cette « mise en garde » revient aussi à plaider pour une intervention sociale réflexive.

72 Notons qu'une telle agence fait actuellement défaut au niveau de l'ensemble du secteur social. En ce sens, notre proposition pourrait également servir de point de lancement à une discussion plus large sur la professionnalisation des structures et ressources humaines du secteur social.



2010  
European Year  
for Combating  
Poverty and  
Social Exclusion



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille et de l'Intégration



# VIII. BIBLIOGRAPHIE

Claude Haas

- Abric, J.-C. (Ed.). (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Paris: Presses Universitaires de France.
- ADEM (2009). Les activités de l'Administration de l'Emploi 2009. Téléchargeable sous [http://www.adem.public.lu/publications/rapports/rapport\\_annuel\\_2009.pdf](http://www.adem.public.lu/publications/rapports/rapport_annuel_2009.pdf) [décembre, 2010]
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. & Livian, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bernoux, J.-F. (2005). *Mettre en oeuvre le développement social territorial. Méthodologies, outils, pratiques*. Paris: Dunod.
- Bohnsack, R. (1997). Gruppendiskussionsverfahren und Milieuforschung. Aus: Friebertshäuser, B.; Prengel, A. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (pp. 492 – 501). Weinheim, München: Juventa.
- Bohnsack, R. (2008). *Rekonstruktive Sozialforschung – Einführung in qualitative Methoden*. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Bresson, M. (2007). *Sociologie de la précarité*. Paris: Armand Colin.
- Bude, H. & Willis, A. (2008). *Exklusion. Die Debatte über die „Überflüssigen“*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bundesagentur für Arbeit (2004). Wege in Arbeit und Beruf- 8 Punkte Plan-Angebote für Junge Menschen. Verfügbar unter [http://www.tiaw.de/docs/wege\\_aub.pdf](http://www.tiaw.de/docs/wege_aub.pdf) [Dezember, 2010]
- Bureau, M.-C. (2006). *L'engagement des acteurs de l'insertion dans les réseaux économiques locaux: retour sur des expérimentations*. Communication au colloque « Territoires, action sociale et emploi ». Téléchargeable sous [http://www.ptolemee.com/cee/Contributions/COM\\_Bureau.pdf](http://www.ptolemee.com/cee/Contributions/COM_Bureau.pdf) [novembre, 2010]
- Capul, J. Y. & Garnier, O. (1993). *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*. Paris: Hâtier.
- Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Castra, D. (2007). *L'insertion malgré tout*. Toulouse: Octares.
- Castel R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris: Fayard.
- Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?* Paris: Seuil.
- Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes*. Paris: Seuil.
- Castel, R. & Dörre, K. (2009). *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts*. Frankfurt/New York: Campus.
- Chen, H.-T. (1990). *Theory-driven evaluations*. Thousand Oaks: Sage.
- Chen, H.-T. (2005). *Practical program evaluation. Assessing and improving planning, implementation and effectiveness*. Thousand Oaks: Sage.
- Clement, F. (2006). Les mesures en faveur de l'emploi des jeunes de 1978 à nos jours. *Population et emploi*, 20, 1 – 16.
- Dean, H. (2003). Re-conceptualising welfare-to-work for people with multiple problems and needs. *Journal of Social Policy*, 32, 441 – 459.
- Dean, H., J. M. Bonvin, et al. (2005). Developing capabilities and rights in welfare-to-work policies. *European Societies*, 7(1), 3 – 26.
- De Robertis, C. (1981). *Méthodologie de l'intervention en travail social*. Bayard: Paris.
- Donaldson, S. I. (2007). *Program-theory-driven evaluation science*. New York: Taylor & Francis.
- Donzelot, J. (2007). *Un Etat qui rend capable*. In S. Paugam (Ed.), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales* (pp. 87 – 110). Paris: PUF.
- Dröge, K., Menz, W. (Hrsg.). *Subjekt - Leistung - Markt: neue Koordinaten betrieblicher Leistungs politik?* Berlin: Sigma.
- Egger, Dreher & Partner (2008). *Grundlagenpapier Case management Berufsbildung*. Im Auftrag des Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT. Verfügbar unter <http://www.bbt.admin.ch/themen/berufsbildung/01204/index.html> [Dezember, 2010]
- Gergen, K., Gergen, M. & Jutras, S. (1992). *Psychologie sociale*. Laval, Québec: Editions Etudes Vivantes.
- Gingras, J. F. (2003). La théorie et le sens de la recherche. In B. Gauthier (Ed.) (2003), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Sainte-Foy, Québec: Presses universitaires du Québec.
- Giroux, S. & Tremblay, G. (2002). *Méthodologie des sciences humaines*. Saint-Laurent, Québec: Erpi.
- Haas, C. (2009). Favoriser l'emploi et l'employabilité des détenus en milieu semi-ouvert: une activité intégrée au dispositif d'insertion du projet EQUAL-RESET. In N. Queloz (Ed.), *L'objectif de resocialisation est-il toujours d'actualité?* (pp.) Bern: Staempfli, Collection « Criminalité, Justice et Sanctions ».

- Haas, C. & Schmit, C. (2009). *La commune en tant que prestataire social. Vers un modèle intégré de l'intervention sociale communale*. Communication à l'occasion du congrès de la FGFC. Téléchargeable sous [http://www.fgfc.lu/docs/pdf/news\\_doc/UNI/FGFC\\_kommunale\\_Sozialdengscht\\_DEF\\_slides.pdf](http://www.fgfc.lu/docs/pdf/news_doc/UNI/FGFC_kommunale_Sozialdengscht_DEF_slides.pdf) [décembre, 2010]
- Haas, C. (2010). *Transformations of social work practise with homeless people. A case study*. Paper presented at the Joint World Conference on Social Work and Social Development, WS 3.16, Hong Kong. Retrieved from <http://www.swsd2010.org/en/workshops.html#w3> [December, 2010]
- Hall, R- H. (1972). *Organizations: Structure and Process*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kronauer, M. (2002). *Exklusion. Die Geführung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Campus.
- Laville, J.-L. (Ed.). (2007). *L'économie solidaire. Une perspective internationale*. Paris: Hachette.
- L'écuyer, R. (1988). L'analyse de contenu : notion et étapes. In J.-P. Deslauriers, *Les méthodes de la recherche qualitative* (pp. 45-66). Québec: Les Presses de l'Université du Québec.
- Leisering, L. (2008). Dynamik von Armut. In E.-U. Huster, J. Boeckh & H. Mogge-Grotjahn (Hrsg.), *Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung* (pp. 118-132). Wiesbaden: VS Verlag.
- Leyens, J. P., Yzerbyt, V. & Schadron, G. (1996). *Stéréotypes et cognition sociale*. Bruxelles: Mardaga.
- Löcherbach, P., Klug, W., Rimmel-Fassbender, R. & Wendt, R. (Hrsg.). (2005). *Case management. Fall- und Systemsteuerung in der Sozialen Arbeit*. München: Reinhardt.
- Loriol, M. (1999). *Qu'est-ce que l'insertion ? Entre pratiques institutionnelles et représentations sociales*. Paris : L'Harmattan.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Wiesbaden: Beltz-UTB.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1989): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (pp. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyers, R. (2003). *État des lieux des pratiques pédagogiques d'insertion au Luxembourg. Rapport d'enquête réalisé dans le cadre de la pédagogie de la deuxième chance*. Luxembourg : Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle et des Sports.
- Milmeister, P. & Willems, H. (Hrsg.). (2008). *Unterstützungsangebote für benachteiligte Jugendliche zwischen Schule und Beruf. Expertisen aus der Schweiz, Deutschland, Luxemburg*. Luxembourg: Universität Luxembourg.
- Ministère de la Famille et de l'Intégration. (2010). *Rapport national sur la situation de la jeunesse au Luxembourg*. Luxembourg: Imprimerie Faber.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Nadai, E., & Maeder, C. (2008). Messen, klassieren, sortieren. Zur Konstruktion von „Leistung“ und „Beschäftigungsfähigkeit“ in Unternehmen und Arbeitslosenprogrammen. In K. Dröge, M. Marrs, & W. Merz (Eds.), *Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft* (pp. 177 – 195). Berlin: Edition Sigma.
- Nadai, Eva (2007). Simulierte Arbeitswelten. Integrationsprogramme für Erwerbslose. In A. Baechtold, L. Mandach (Hrsg.), *Arbeitswelten. Integrationschancen und Ausschlussrisiken* (pp. 135-145). Zürich: Seismo.
- Neuffer, M. (2005). *Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien*. Weinheim und München: Juventa.
- Nizet, J. & Pichault, F. (1995): *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris: Gaëtan Morin.
- Orianne, F. (2005): *Le traitement clinique du chômage*. Journées du GRACC. Téléchargeable sous <http://www.iut.univ-lille3.fr/gracc/table ronde2/gracc-part8.pdf> [novembre, 2010]
- Organisation Internationale du Travail. (2004): Recommandation 195 concernant la mise en valeur des ressources humaines: éducation et formation tout au long de la vie, §1.d. Téléchargeable sous <http://www.ilo.org/public/french/employment/skills/hrdr/main.htm> [septembre, 2006]
- Paugam, S. (1991). *La disqualification sociale*. Paris: PUF.
- Paugam, S. (2005). *Les formes élémentaires de la pauvreté*. Paris: Seuil.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. London: Sage.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation – A systematic approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Schwartz, B. (2007). *Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes*. Rennes: Editions Apogée.
- Statec. (2000). *Annuaire statistique du Luxembourg*. Luxembourg: Graphic Press.

Statec. (2008). *Annuaire statistique du Luxembourg*. Luxembourg : Imprimerie Centrale.

Statec. (2010a). Rapport travail et cohésion sociale. Téléchargeable sous <http://www.statistiques.public.lu/catalogue-publications/cahiers-economiques/2010/PDF-Cahier-111-2010.pdf> [décembre, 2010]

Statec. (2010b). [Tableaux et graphiques statistiques] Portail des statistiques du Luxembourg. Population et emploi, marché du travail. Téléchargeable sous [http://www.statistiques.public.lu/stat/ReportFolders/ReportFolder.aspx?IF\\_Language=fra&MainTheme=2&FldrName=3](http://www.statistiques.public.lu/stat/ReportFolders/ReportFolder.aspx?IF_Language=fra&MainTheme=2&FldrName=3) [novembre, 2010]

Vrancken, D. & Macquet, C. (2006). *Le travail sur soi. Vers une psychologisation de la société ?* Paris : Bélin.

Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. (1991). *Changements : paradoxes et psychothérapie*. Paris : Seuil

Wuhl, S. (n. D.). *Quelles politiques d'insertion ? La relation insertion / production*. Téléchargeable sous <http://www.simonwuhl.org/5.html> [décembre, 2010]

Zanardelli, M., Brosius, J., & Clément, F. (2006). Evaluation de l'efficacité des mesures en faveur de l'emploi au Luxembourg. *Cahier pannel socio-économique « Liewen zu Letzebuerg »*, 155, 1 – 57.





LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Famille et de l'Intégration

2010  
European Year  
for Combating  
Poverty and  
Social Exclusion

# INSIDE

INTEGRATIVE RESEARCH UNIT  
ON SOCIAL AND INDIVIDUAL  
DEVELOPMENT

[www.uni.lu](http://www.uni.lu)