

## **Quelle tristesse de passer de l'engagement dans son travail au désenchantement et à la démotivation !**

C'est l'histoire de ma désillusion professionnelle que je vais tenter de raconter dans ce texte. La raconter me soulage et m'empêche de la ressasser. C'est surtout une manière de ne pas ignorer les raisons sous-jacentes pour lesquelles des personnes en arrivent à perdre leur passion pour ce qu'elles font. En effet, on se sent motivé pour son travail car on trouve un sens à ce qu'on fait, on se sent dynamique. Enlever ce sens et la motivation s'étiolent. Ce sens nous pousse naturellement à acquérir de nouvelles compétences et à entreprendre des tâches difficiles, mais justement riches de sens.

Nous sommes censés travailler en explorant, en apprenant, en grandissant. Le problème est souvent que des individus se retrouvent privés de ces possibilités parce que la façon dont les entreprises se mettent à fonctionner s'y oppose. Elle les prive de mettre leurs idées en œuvre, elle les prive même de les proposer.

Pendant pratiquement 14 ans, j'ai travaillé, d'abord au CIP (Centre d'Intégration Professionnelle), puis aux EPI (Etablissement Public pour l'Intégration) qui a résulté de la fusion du CIP et des EPSE (Etablissements Publics Socio-Educatifs). J'étais le plus heureux des employés, heureux de pouvoir faire bénéficier autrui de ce que j'avais étudié et de mon expérience. Pour cela, je ne remercierai jamais assez A.T. de m'avoir permis d'entrer au CIP.

Nous bénéficions de très bonnes conditions de travail, d'un bon salaire et d'un bon système de retraite. D'ailleurs, j'ai disposé d'une augmentation très intéressante de ma caisse de retraite, le CIP ayant mis sur mon compte une grosse somme correspondant à la différence entre mon ancienne et ma nouvelle fonction. Je remercie une nouvelle fois ceux qui sont à l'origine de ce geste.

J'ai passé ces 14 ans au sein de l'«Unité Jeunes », une Unité qui recevait des jeunes (de 15 à 25 ans) de pratiquement toute la Suisse romande. Ces jeunes (appelés stagiaires, car ils effectuaient un stage de 3 mois, prolongeable, aux EPI) étaient envoyés par l'AI (Assurance Invalidité) en raison d'une maladie ou d'un accident ou d'un problème de retard cognitif qui les empêchait de pouvoir travailler dans la profession de leur choix.

Les mandats de l'AI pour lesquels arrivaient ces jeunes étaient de trois types :

1. Savoir s'ils sont capables de travailler (ce type de mandat était rare car, le plus souvent, l'AI déterminait elle-même la capacité de travail). Si la conclusion était positive, s'en suivait un nouveau mandat de deuxième type.

2. Savoir quelle profession adaptée à leur condition les stagiaires étaient capables d'apprendre étant le mandat avec lequel ces jeunes arrivaient le plus souvent.
3. Former certains jeunes était un mandat pour les jeunes qui avaient le plus de difficultés. Il était délivré après le mandat précédent.

Il y avait également une autre catégorie de jeunes, ceux provenant du Tribunal de la Jeunesse. Ceux-ci, en plus de problèmes d'ordre relevant strictement de l'apprentissage professionnel, présentaient des problèmes de comportement. Ils étaient la plupart du temps malhonnêtes et irrespectueux avec une très faible capacité à supporter les frustrations. Cette difficulté spécifique peut entraîner de leur part des comportements violents. Ces trois facettes avaient la fâcheuse tendance à s'étendre autour d'eux, à atteindre les jeunes venant de l'AI (car ce n'est pas facile d'accepter d'être pris en charge par l'AI, d'avoir une limitation, d'être considéré comme invalide ou handicapé et la tentation de se révolter contre ce coup du sort est, malheureusement, une des premières réponses qui surgit dans l'esprit).

Afin d'évaluer ces jeunes, il y avait deux types d'activités : l'atelier, un espace dans lequel ils travaillaient à des tâches manuelles et intellectuelles (bois, métal, informatique, bureautique). Ils travaillaient à l'atelier deux jours et demi par semaine, et la mise à niveau scolaire. Ils travaillaient le scolaire pendant un jour et demi par semaine, révisant le français et l'arithmétique principalement. Au cours de ces deux types d'activités, nous évaluons les capacités relationnelles de chaque stagiaire, donc ses capacités d'intégration professionnelle,

Au cours de ce stage, les jeunes pouvaient être mis en situation professionnelle, effectuant un stage extérieur, soit en entreprise, soit en atelier protégé.

Durant toutes ces années, j'ai toujours pensé pouvoir faire du bon travail ; c'est-à-dire un travail utile pour chacun de ces jeunes, pour l'AI (dans le sens de donner à cette assurance un rapport lui permettant d'agir avec plus de certitude concernant la personne mise en stage) et pour l'ensemble de la société.

Nous étions une équipe assez soudée. Cette équipe a vu sa taille augmenter au fil des restructurations et des modifications du cadre du travail.

C'est avec émotion que je me souviens des collègues que j'ai appréciés.

Tout d'abord, S.M., une femme sympathique et énergique, toujours prête à partager avec chacun ses connaissances et ses expériences. C'est elle qui avait créé l'atelier « Unité Jeunes » et orienté la manière de travailler avec cette population. Elle avait parfois des idées hors du commun ou ésotériques, comme à propos des enfants « indigos », mais je l'ai toujours connue attentive, à l'écoute de la vie de chacun, prête à aider les stagiaires ou ses collègues. C'est une femme avec qui le travail est agréable car c'est une personne facilitatrice. J'ai beaucoup appris en travaillant à ses côtés.

Ensuite, J.C. l'ingénieur avec qui j'ai fonctionné en binôme durant mes 3 dernières années de travail. Un homme agréable et à l'écoute des stagiaires et des collègues. Il était délégué du personnel au Conseil administratif des EPI. C'est un homme tout en finesse. Au cours de nos nombreux échanges, il m'a expliqué que dans une discussion professionnelle, il faut demander conseil, poser des questions à propos de ce qui est dit, demander un temps de réflexion si on nous demande une réponse. Au lieu de dire des choses, poser des questions. Son art du compromis lui nuisait parfois, car il acceptait par moment des choses trop en sa défaveur, ceci afin d'éviter les conflits. Lors des derniers mois que j'ai passés aux EPI, il m'a beaucoup aidé dans le sens que la mauvaise relation que j'avais avec notre responsable compliquait beaucoup mon travail (et donc le sien).

P.J. est un menuisier MSP (Maître Socio-Professionnel) avec qui j'ai travaillé en binôme pendant 7 ans. Ce sont parmi mes meilleurs souvenirs professionnels dans le sens que nous formions vraiment une équipe. Nous discutons beaucoup au sujet des stagiaires et tâchions de vérifier dans notre domaine ce que l'autre avait vu dans le sien. Nous entretenions aussi de bons rapports avec les stagiaires. C'était une période plus qu'agréable ainsi que d'un grand professionnalisme.

R.N. est une psychologue énergique avec un caractère bien trempé. Nous avons échangé à propos de la manière de travailler ; elle était un recours en cas de problème avec un stagiaire. Elle aussi a eu des difficultés relationnelles avec la responsable de l'Unité, ce qui l'a poussée à demander son changement au sein des EPI.

M.P. est une infirmière qui a travaillé longtemps dans des camps de réfugiés en Afrique. Ces expériences lui donnaient une approche professionnelle bienvenue avec de nombreux stagiaires, que ce soit en raison des différences culturelles et au niveau de l'hygiène (c'est-à-dire en tant qu'infirmière).

R.B. est un MSP (maître socioprofessionnel), il travaille dans les ateliers protégés et était en charge de l'atelier mécanique lorsque je l'ai connu. Nous avons eu beaucoup d'échanges au sujet des jeunes dont nous partagions la responsabilité quant à la formation professionnelle. Nous parlions également souvent de nos enfants respectifs.

J'avais connu un peu N.L. lors de mon passage aux EPSE. Il y travaillait en tant que socio-éducateur. Après être entré au CIP, il avait rapidement gravi les échelons et s'était retrouvé directeur des ressources humaines. N.L. est humain, sensible, le cœur sur la main. Il voit d'abord le côté difficile pour la personne handicapée, mais, face à ses collègues de la direction il avait énormément de difficultés à s'affirmer. Lors de la création des EPI, il a perdu son poste, son statut, son salaire et s'est retrouvé désemparé. Il a passé à ce moment une épreuve difficile, se retrouvant dans une situation émotionnelle problématique alliant la rupture sentimentale et le passage par la psychiatrie. Il a montré alors beaucoup de courage et a su repartir de l'avant. C'est à cette occasion que nous sommes devenus collègues de travail.

Lors de cette fusion qui a donné naissance aux EPI, il y a d'ailleurs plusieurs collègues qui ont perdu leur poste et ont eus des difficultés telles qu'ils se sont retrouvés en arrêt maladie pour des raisons émotionnelles. Ce type de situation est d'ailleurs problématique en soi lors d'une fusion et le signe que celle-ci ne fonctionne pas correctement.

Ceci dit, nous entretenions aussi des liens avec des stagiaires. Parfois, des liens agréables, sympathiques, parfois des liens strictement professionnels, parfois certains stagiaires étaient franchement désagréables, opposants.

Lorsque des liens sympathiques se créaient entre un(e) stagiaire et un maître (maître de réadaptation était le terme utilisé pour désigner ceux qui travaillaient avec les stagiaires lors de leur stage), il s'agissait de moments privilégiés, car, grâce à cette relation, le travail d'acceptation de la limitation et de ce qui est envisageable de faire pour intégrer le monde professionnel se trouvait facilité.

Parfois aussi, malheureusement, les liens ne se créaient pas du tout et nous étions vus, pour le stagiaire et/ou ses parents, comme les responsables de leur échec. Effectivement, après des années de difficultés scolaires, années durant lesquelles le jeune et ses parents avaient entendu de la part des enseignants qu'il progressait, c'est à nous qu'incombait de dire clairement et d'écrire noir sur blanc que les limitations de la personne étaient trop importantes pour qu'elle puisse intégrer le monde professionnel conventionnel. Il s'agissait généralement d'un moment très difficile, d'un moment qui pouvait durer, générant dans ce cas de la rancœur à notre égard. Nous trouvant au terme de la formation scolaire, c'est à nous qu'incombait ce travail difficile. J'y reviendrai plus bas.

### **Intégration professionnelle des jeunes présentant des lacunes intellectuelles et scolaires ne permettant pas l'intégration dans le monde du travail conventionnel**

Dès mon entrée au CIP, j'ai été affecté à la création d'une nouvelle Unité, AFAP (Atelier de Formation à une Activité Protégée). Une Unité dédiée à la prise en charge des jeunes qui, après les 3 mois d'observation, ne pouvaient pas prétendre à une formation dans le circuit de l'économie ouverte. Ces jeunes ont droit toutefois à une formation de 6 mois afin d'intégrer un emploi dans le circuit du travail protégé. Donc, pendant ces 6 mois ils travaillaient dans un atelier, apprenant les règles du monde professionnel, le respect de la hiérarchie, le respect du temps dédié à une activité afin de réaliser le travail demandé en quantité et en qualité.

Lorsqu'un adulte a travaillé avant que se déclare une maladie ou survienne un accident qui l'empêche de poursuivre son activité professionnelle, il bénéficie d'une rente de l'AI ou d'une nouvelle formation adaptée à son état. Il accepte d'autant mieux cet apport qu'il a eu, auparavant, une vie professionnelle remplie, a créé des objets, rendu des services, rencontré des collègues, etc. Lorsqu'un jeune de 17 ans se trouve confronté à l'entrée en atelier protégé, c'est comme si son avenir se trouvait derrière lui. Il sait qu'il n'a pas sa

place dans l'économie ouverte. Ceci est, la plupart du temps, très mal vécu par lui-même et par son entourage, comme une voie de garage avant l'heure. Le rêve d'avoir une profession, un CFC (Certificat Fédéral de Capacité), d'être comme tout le monde, s'écroule. Le moment de cette décision est très douloureux pour le jeune et pour sa famille.

Mon travail avec les ateliers protégés possédait deux aspects : il consistait à faciliter l'intégration professionnelle de ces jeunes en atelier protégé en leur faisant découvrir les règles générales propres aux entreprises, les relations avec les collègues, avec la hiérarchie, avec les fournisseurs, les clients, de lui montrer les avantages de sa nouvelle situation, ce qu'il avait à apprendre, lui montrer en quoi cela représentait une opportunité, etc., et poursuivre avec lui une mise à niveau scolaire adaptée en me basant autant que possible sur ses activités professionnelles. Il était ainsi possible d'améliorer leurs compétences scolaires minimales, telles que lire, comprendre un texte simple, écrire pour qu'autrui comprenne, savoir remplir un formulaire, calculer avec les 4 opérations de base afin de pouvoir progresser dans leurs activités et acquérir de l'expérience.

Ce type de travail me correspond. Prendre en charge des jeunes en difficulté scolaire, leur permettre de progresser en utilisant des méthodes efficaces qui respectent leur vitesse et leurs capacités d'apprentissage est une activité valorisante pour les deux parties.

Parmi tous les jeunes que j'ai connus, certains avaient des difficultés scolaires énormes qu'ils essayaient de masquer. Malheureusement pour eux, leurs limitations ne leur permettaient pas de les masquer correctement. Leur manière de les masquer ne faisait que révéler davantage leurs lacunes intellectuelles, comme une mise en abîme (*abyssus abyssum vocat*).

Par exemple, certains ne savaient pas soustraire, encore moins multiplier. Ils ne connaissaient pas le sens de la virgule dans une opération, pire, certains ne savaient pas lire. Je laisse imaginer le lecteur d'une part de l'estime de soi que ces jeunes pouvaient se porter et d'autre part de leur difficulté à s'insérer dans le monde professionnel ! Pourtant, toute leur scolarité s'était déroulée à Genève. Comment ont-ils pu passer tant d'années à l'école pour en sortir sans savoir lire ni connaître une manière correcte d'additionner des nombres décimaux ?

A chaque fois, je leur proposais de diminuer leurs limitations par des exercices appropriés, des questions de culture générale, des recherches sur internet (voir annexe).

Evidemment, la réussite d'une telle entreprise nécessite avant tout la participation active de la personne qui doit désireusement apprendre et passer par-dessus son estime de soi détériorée. Lorsque leurs progrès en lecture devenaient significatifs, ces jeunes arrivaient le matin avec un journal gratuit sous le bras. Ils étaient ainsi fiers de montrer à tous leur nouvelle compétence, surtout montrer qu'ils étaient comme tout le monde.

Je me souviens particulièrement de cinq jeunes. Avec trois d'entre eux, les résultats ont été spectaculaires, de leur point de vue.

R.R. une jeune fille d'origine italienne qui rêvait d'avoir un enfant avec son copain, un garçon un peu comme elle, mais qui la frappait régulièrement et la maltraitait psychologiquement. Elle avait quelques difficultés d'élocution et la construction de ses phrases n'était pas toujours conforme à la construction grammaticale conventionnelle. J'ai profité de son désir de passer le permis de conduire pour lui enseigner à lire avec l'étude du code de la route. Quel plaisir de la voir progresser, se rendre compte de ses capacités et donc améliorer l'estime qu'elle se portait !

A.S. lui aussi a commencé à se rendre compte de ses capacités et a appris rapidement à lire. Alors qu'il commençait à arriver au cours avec un journal sous le bras, il m'a dit un matin : « *Hier, dans le tram, en rentrant chez moi, je lisais un article dans le journal. Un article qui m'intéressait et je ne me suis pas rendu compte que j'étais arrivé à l'arrêt où je devais descendre. Je suis descendu à l'arrêt suivant* ».

Il lui est aussi arrivé d'apostropher un autre stagiaire, de lui dire qu'il devait y mettre du sien pour progresser, lire un peu chaque jour, effectuer les exercices que je donnais, se responsabiliser.

J. M. présentait de nombreuses difficultés, une propension à la dépression par exemple, certainement liée à sa mauvaise estime de soi. Alors qu'il progressait rapidement dans l'apprentissage de la lecture, il est parti pour quelques semaines à la clinique psychiatrique. Je suis allé lui rendre visite. Avec une voix calme, il m'a dit : « *Avant, quand j'étais ici, je m'ennuyais à mourir. Maintenant, je passe mon temps à lire et cela va bien mieux* ».

N.B. lui non plus ne savait pas lire, et il n'a pas appris. La raison de cet échec est profonde, il ne voulait pas s'exercer régulièrement, journallement, avec quelqu'un qui aurait pu le corriger. Il avait une telle honte de ne pas savoir lire qu'il lui était impossible de demander à un ami, un voisin, un parent de l'aider quotidiennement dans son apprentissage.

Je me souviens aussi particulièrement d'un jeune homme, R.M. Lorsqu'il était un jeune enfant, il avait chuté du 6<sup>ème</sup> étage. Il avait atterri sur la tête et en conservait une cicatrice ainsi que des séquelles neuropsychologiques. Il avait une estime de soi très élevée, mais complètement irréaliste. Il désirait surtout devenir chanteur ou comédien, enfin, un métier qui lui serve à compenser ses difficultés. Il voulait surtout être reconnu, se sentir admiré, se démarquer. Mais tout ceci était irréaliste, incompatible avec ses capacités réelles et que les nombreuses difficultés qu'il présentait révélaient.

Nous avions, R.M. et moi, de nombreuses échanges, parfois houleux, car il ne supportait pas d'être mis en face de la réalité, en face de son manque de compétences dans de nombreux domaines, bref, en face de ses limitations, de son invalidité. Ces échanges se

poursuivaient souvent sur le chemin du retour, à pied, jusqu' à l'arrêt du bus puis dans le bus. Un jour, il m'a emmené sur les lieux où, enfant, il avait chuté du 6<sup>ème</sup> étage. C'était très émouvant.

Afin que le lecteur comprenne les difficultés d'un jeune tel que celui-ci, lors d'une réunion à laquelle il participait avec sa mère et sa psychologue, ces deux personnes nous parlaient de leur désir de voir R.M. entrer dans une formation normale (à leur yeux, normale signifiant hors des ateliers protégés). Puis, alors que nous parlions des difficultés que présentait ce jeune lors des apprentissages et ce qui est demandé comme capacités pour intégrer un apprentissage menant vers un C.F.C. (Certificat Fédéral de Capacité), la psychologue a dit soudain avec un ton d'évidence que R.M. ne pouvait pas apprendre cela. Cette personne ne se rendait pas compte qu'un apprentissage « normal » consiste justement à pouvoir assimiler de telles connaissances à la vitesse requise.

Le handicap intellectuel est fonctionnellement de deux types. Soit la personne se rend compte de ses difficultés, cela la rend triste, nerveuse, et elle cherche à masquer ses difficultés (j'en parlais plus haut). Soit elle ne se rend pas compte de ses difficultés et pense donc être normale. Elle ne comprend pas pourquoi elle se retrouve dans une structure particulière, elle ne comprend pas pourquoi elle se retrouve avec nous ni pourquoi nous lui demandons d'agir dans telle ou telle situation proche d'une situation professionnelle.

Le cas M. S. est donc dramatique puisqu'il participe de cette dernière catégorie. Ce jeune homme de 18 ans présente de telles lacunes intellectuelles qu'il ne se rend même pas compte de ses difficultés. Ses grands-parents lui ont offert un ordinateur et sont fiers de leur petit-fils car celui-ci est capable de sortir l'adresse de personnes à partir d'un DVD de la poste et de les imprimer. Mais les membres de sa famille, s'extasiant devant les « réussites » de M., ne savent pas ce qu'est un ordinateur et ne peuvent pas se rendre compte que ce que réalise leur rejeton est d'une simplicité déconcertante. Il ne se rend pas compte non plus des aberrations que fait leur petit-fils (par exemple, il a créé 17 partitions sur son unique disque dur, sans comprendre ce qu'il faisait, évidemment). C'est pour ces raisons qu'ils aimeraient le voir entrer en formation dans le domaine de l'informatique et que M. l'imagine aussi. L'informatique était vue, par cette famille, comme quelque chose de quasi magique qui allait permettre à leur enfant de sortir du handicap intellectuel dans lequel un ensemble d'«incapables» (les enseignants des classes enfantines, primaires, spécialisées, de l'A.I.) avaient situé leur fils ou petit-fils, à tort selon ce qu'ils pensaient. D'ailleurs, le grand-père m'avait dit : *«Il n'est pas handicapé, il est seulement retardé»*, sans pouvoir expliquer à quoi était dû ce retard (c'est-à-dire quel handicap était responsable de son retard intellectuel).

Or, si M. S. sait lire, il ne comprend pas grand-chose à ce qu'il lit, il ne peut en faire un résumé et le transmettre à autrui. Il n'est pas capable non plus de raisonner correctement pour trouver la classe à laquelle appartient un objet, ni trouver un objet correspondant à une classe d'appartenance.

En arithmétique, M. S. montre des difficultés encore plus importantes. Lorsque nous lui avons demandé de dessiner dix petits cercles, il procède en dessinant quelque uns (trois ou quatre), il les compte ensuite, puis en rajoute quelques-uns avant de recompter la nouvelle totalité en recommençant depuis le début. Il en rajoute encore jusqu'à arriver à la dizaine demandée. Ceci est un comportement très primitif, il n'y a pas de coordination entre l'énonciation et l'activité motrice de pointage (désignation de chaque petit cercle), entre compter en coordonnant la succession des dessins réalisés par sa main ou compter en coordonnant avec la désignation de son doigt tout en reprenant là où il avait terminé précédemment). Comment orienter ce jeune homme vers une formation qui inclut l'utilisation d'Excel, Word et d'autres programmes qui nécessitent d'avoir une vision globale d'un projet, de ses différentes parties, une coordination des différents éléments à organiser pour arriver au but, des connaissances logiques, algébriques, peut-être trigonométrique, etc. ?

Après quelques années de présence au CIP, nous avons reçu un jeune homme rwandais. Il pouvait être assez violent parfois et très doux à d'autres moments. Je ne craignais pas de me confronter à lui, de le consoler lorsqu'il était triste, de le critiquer lorsqu'il était irrespectueux. Peut-être pour cette raison, un jour, il m'a raconté comment il a vu (lors du génocide de 1994) sa famille être massacrée à coups de machettes, comment il s'était enfui et de quelle manière il avait survécu. Il s'est mis à pleurer, s'est approché de moi, a mis sa tête sur mon épaule et a sangloté. Je l'ai pris dans mes bras. C'était très émouvant et cela l'est encore aujourd'hui quand je pense à lui.

Plus tard, avec mon collègue P. J., nous avons cherché et trouvé une association rwandaise, nous avons contacté ses dirigeants, pris rendez-vous au CIP avec eux et ces dirigeants ont rencontré le stagiaire. C'était la première fois depuis son arrivée en Suisse qu'il rencontrait des gens originaire de son pays. Par la suite, il allait bien mieux et a intégré les ateliers protégés avec calme.

C'était une époque bénie au cours de laquelle il était possible de prendre des initiatives fécondes sans avoir à craindre de se faire juger à tort et à travers de raciste ou de xénophobe. J'exposerai par la suite la raison pour laquelle je m'exprime de cette manière.

Une jeune fille originaire du Cameroun est arrivée un lundi matin. Elle était très jolie, fine et souriante. Elle avait déjà un désir professionnel clair, elle veut travailler comme aide de bureau. Malheureusement pour elle, les tests d'entrée donnent des résultats insatisfaisants. Elle ne réussit même pas les soustractions. Son français est également très lacunaire. Plus tard, elle a montré ne pas maîtriser l'ordre alphabétique ni ne peut classer des documents en fonction de leur date. Elle ne pouvait donc pas classer des documents. Son choix professionnel initial est donc bien préterité et cela constituait un nouvel échec qu'elle n'arrivait pas à accepter.

Au bout d'un mois et demi, elle est arrivée un matin avec ses parents. Ceux-ci étaient remontés contre moi car, selon ce qu'ils disaient, je mettais en échec leur fille. J'ai essayé

de leur faire comprendre ce qu'est une mesure d'orientation professionnelle et également que je ne suis pas responsable des capacités scolaires de leur fille. Je ne fais que suivre la procédure d'orientation afin de pouvoir détecter ses points forts et ses points faibles et, ainsi, pouvoir l'orienter de manière optimum. Les parents semblaient comprendre, mais la jeune fille campait sur ses positions et montrait qu'elle me déteste. Ce parti pris contre moi lui restera jusqu'à la fin de ma présence aux EPI et doit durer encore.

C'est un aspect difficile de ce métier. Alors que l'école exprime souvent, lors des réunions régulières avec les parents, que leur enfant s'améliore, progresse, etc., bien que ces améliorations et ces progrès soient extrêmement lents par rapport au développement moyen des autres élèves et incompatibles avec un débouché professionnel dans le circuit économique conventionnel. La plupart des parents se montrent satisfaits d'entendre que leur enfant progresse et se voilent la face pour ne pas voir que l'écart intellectuel entre les capacités réelles de leur enfant et celle des autres enfants du même âge ne fait que s'accroître.

Le grand problème, pour mes anciens collègues et moi-même, dans ce genre de situation, est d'apparaître comme « les méchants », ceux qui vont placer leur progéniture en atelier protégé, ceux qui cassent le rêve de leur enfant ainsi que le leur, car quels parents d'un enfant handicapé ne se sentent pas atteint dans leur image ? Nous trouvant en bout de chaîne, il nous incombait de dire la vérité et cette vérité était souvent déchirante.

Peu de temps avant de prendre la retraite, une jeune fille de 16 ou 17 ans, (F.K.) arrive dans notre groupe. C'est une jeune fille originaire de Guinée Conakry, grande, stylée, de beaux yeux, une voix chaude, une belle coiffure. Après le repas de midi, je la trouve assise sur un banc, seule, comme triste. Je m'assieds non loin d'elle et entame un échange. Au bout de quelques minutes, je lui demande ce qui la motive dans la vie, ce qui l'intéresse, ce à quoi elle aimerait dédier sa vie plus tard. Elle me répond quelque chose de touchant. Elle a vu tellement d'enfants abandonnés dans son pays d'origine qu'elle désire y ouvrir un orphelinat en trouvant des fonds en Suisse pour le créer puis le faire fonctionner. Sur le moment, nous avons eu un échange très intéressant à ce sujet. Il sera suivi par d'autres.

Cette jeune fille présentait de grandes difficultés scolaires. Après quelques semaines, j'arrive à cerner la cause principale de sa problématique. Une capacité limitée dans sa mémoire de travail. Ceci a été un moment très dur pour elle. Elle en a généré un ressentiment à mon égard, ressentiment qui prendra de l'ampleur au moment du premier bilan avec l'AI. Ce fut un moment difficile, pour elle, mais aussi pour moi. Par la suite, elle a accepté un travail dans un atelier protégé.

**Intégration professionnelle des jeunes présentant des lacunes scolaires permettant une intégration dans le monde du travail conventionnel**

Une jeune fille, J.R. était une jeune fille très sympathique. La très mauvaise estime qu'elle se portait l'empêchait de progresser et toute formation professionnelle lui était interdite selon ce que mentionnait la réadaptatrice de l'AI qui avait en charge son dossier. C'était aussi une jeune fille qui avait un problème d'obésité. Très vite, nous nous sommes pris d'affection, je suis devenu une espèce de confident, elle me parlait de tous ses malheurs, de ses échecs.

Avec de la patience, en allant réellement pas à pas, en écrivant des documents (procédures détaillées en fonction de ses difficultés pour effectuer des opérations), documents qu'elle pouvait garder avec elle et consulter quand elle en avait besoin, elle a réussi à gagner en confiance et se rendre compte qu'elle était capable d'apprendre et de progresser. C'est quand elle a pu diviser avec des nombres décimaux au diviseur et au dividende que sa réadaptatrice a consenti à modifier son point de vue sur cette jeune fille. Pour finir, plusieurs stages dans la vente (métier qu'elle désirait exercer) ont fini par convaincre cette réadaptatrice en raison des commentaires élogieux des patrons ou patronnes des magasins dans lesquels elle avait travaillé.

Pour finir, elle est entrée en formation AFP dans un centre de formation de l'AI. Elle en est sortie diplômée.

M. est un beau jeune homme, grand, mince, avec une belle chevelure. Il est passionné d'informatique et voudrait se diriger vers la vente de matériels de ce type. Il en a les capacités intellectuelles, lorsqu'il parle d'informatique, il sait ce qu'il dit, il maîtrise le domaine jusqu'à un certain point. Malheureusement, son comportement n'est pas du tout adéquat pour ce type de profession. Tout d'abord, il passe ses nuits sur la toile et n'arrive donc pas à se lever le matin (pour aller au travail ou en formation). Ce manque d'échanges avec ses congénères et les mauvaises relations avec ses parents (disputes fréquentes avec ceux-ci, manque de fermeté de leur part, etc.) ont engendré des difficultés relationnelles. Par exemple, il ne regarde pas son interlocuteur dans les yeux lorsqu'il est en interaction avec lui. Comment devenir vendeur dans ces conditions ?

Une bonne relation s'est installée entre nous. Elle est due au fait que j'ai eu un problème avec mon ordinateur personnel et que j'ai perdu des données. Lorsque je le lui explique, il me dit qu'il est assez simple de récupérer mes données. De retour d'un week-end chez lui, il m'apporte un disque d'installation de Linux. En suivant les opérations qu'il m'a expliqué devoir effectuer, je réussis à récupérer mes fichiers. Quel soulagement !!! Je lui offre un bon d'achat dans un grand magasin d'informatique. Après ceci, il devient amical et se confie un peu au sujet de ses difficultés avec ses parents. Je lui explique que je peux l'aider à trouver un stage dans la vente de matériel informatique, mais il est nécessaire qu'il me regarde dans les yeux lorsqu'il me parle et qu'il fasse de même avec autrui.

La pompe est amorcée. Son attitude générale se modifie, il parle en regardant son interlocuteur dans les yeux, il se lève à temps pour être à l'heure, etc. Plus tard, il effectuera plusieurs stages dans des magasins de vente de matériels informatiques. Ce

ne seront pas toujours des stages excellents, mais il montre des capacités reconnues par ses employeurs.

Toutes les interventions, les enseignements, ne sont pas couronnées de succès, loin de là. Un jeune Tunisien, M. montrait de grandes difficultés pour différencier « c'est » et « s'est » (donc de distinguer les verbes pronominaux des autres). A cette occasion, j'ai fait appel à un collègue Tunisien travaillant aux ateliers protégés pour qu'il lui explique, en arabe, cette différence. Cela ne lui a pas permis de surmonter cette difficulté. De même, il n'arrivait pas à poser une multiplication et à la résoudre. J'ai fait appel au même collègue pour lui montrer la manière arabe de poser une multiplication. Peine perdue, peut-être que bénéficier d'une pédagogie différenciée lui faisait encore plus ressentir ses difficultés.

Il m'est arrivé souvent que de jeunes hommes arrivent avec une idée professionnelle clairement établie : travailler dans l'informatique, souvent, dans la création de jeux vidéo. Parfois, ils montraient de réelles compétences, sachant utiliser un ordinateur et plusieurs programmes, sachant parfois programmer. Malheureusement, la plupart pensaient que seulement le fait de savoir jouer à des jeux vidéo leur permettrait de travailler dans ce domaine. Souvent, ce sont des jeunes qui avaient de grosses lacunes intellectuelles. Ils ne s'étaient jamais posé la moindre question sur le comment fonctionne un jeu vidéo ni ce qu'est un langage de programmation.

La méthode pour ouvrir les yeux à ces jeunes consistait à leur dire : *« Montrez-moi vos qualités ! Montrez-moi vos vraies qualités ! Jusqu'à présent, vous n'avez essayé que masquer vos difficultés, mais je m'en rends compte, je vois que vous n'arrivez pas à comprendre un texte et/ou effectuer les 4 opérations. Ce n'est donc pas dans cette direction professionnelle que vous devez aller. Par contre, vous avez des qualités. Vous êtes serviable, souriant, de bonne humeur, aimable, empathique, c'est dans un domaine professionnel dans lequel ces qualités sont nécessaires que vous devez vous diriger. Si vous continuez à vouloir vous diriger vers l'informatique, la création de jeux vidéos, vous vous retrouverez encore en échec car vous devrez d'abord apprendre la programmation. Si vous acceptez d'aller dans un domaine pour lequel vous avez des qualités, vous aurez du succès »*. Je ne compte pas le nombre de jeunes qui présentaient de type de configuration. Après leur avoir parlé de cette manière, plusieurs ont accepté de travailler en atelier protégé ou en emploi protégé dans la déconstruction, le service dans la restauration, comme aide magasinier, etc.

## **Le management implicite au sein de l'Unité Jeunes des EPI (aucune institution ne se risquerait à afficher explicitement un tel management)**

Au début de mon travail au CIP, le colloque hebdomadaire de l'Unité avait lieu chaque lundi matin en présence du directeur de service et de son second. En plus de passer en revue les situations difficiles et/ou conflictuelles avec certains stagiaires, différents points

relevant du fonctionnement de l'entreprise étaient abordés. Il était possible de noter une relative liberté de parole et de propositions.

En plus de ce colloque hebdomadaire, il y avait un « grand colloque » une fois par mois. Quelques semaines après mon entrée au CIP, lors d'un de ces grands colloques (un colloque avec la direction et regroupant toutes les Unités du service), le directeur annonce le lancement d'un grand programme d'évaluation (il fallait s'entretenir avec chaque membre du personnel) et de formations internes. J'apprends à ce moment que je suis à la tête du groupe de travail chargé de la mise en œuvre de ce programme. Je tombe des nues. Il n'y a que quelques semaines que je suis entré au C.I.P. En effet, normalement, ce type de nomination se décide après que le directeur en ait discuté avec la personne (donc avec moi) et lui avoir remis un document expliquant clairement les attentes de ce programme, son aboutissement escompté. Le document est laissé à la personne pour qu'elle en prenne connaissance, connaisse le fond de la demande, puisse poser des questions, se préparer pour cette mission, savoir quels sont les aboutissants envisageables, etc. Puisque ceci n'a pas été organisé de cette façon, ce programme a terminé en eau de boudin.

Ce même directeur m'a demandé un jour de bien vouloir m'occuper du soutien scolaire des stagiaires en formation d'horloger. J'ai accepté. Ces personnes étaient des adultes en requalification professionnelle. Ils avaient donc un métier, mais ne pouvaient plus l'exercer, l'AI leur offrait une nouvelle formation professionnelle.

Le métier d'horloger est exigeant en géométrie et en mathématique. En gros, je pouvais assurer le travail de soutien scolaire pour ces personnes. Par contre, je devais l'effectuer en plus de mon travail habituel, sans avoir aucun temps de préparation spécifique. Voulant honorer la confiance que le directeur avait mise en moi, j'ai commis l'erreur de ne pas revendiquer de temps de préparation. Je ne suis retrouvé complètement débordé. J'ai alors accompli des erreurs, comme celles de ne pas regarder les classeurs scolaires de ces personnes (c'est ce qu'un d'entre eux m'a dit plus tard en ajoutant que ces personnes me critiquaient en arrière-plan, mais n'avaient pas réellement une attitude correcte d'apprenants) ou celle de ne pas réviser, pour moi-même, les notions d'algèbre. Cette expérience a mal fini et s'est terminée de manière abrupte. Je me demande encore si le directeur n'a pas voulu me pousser à cesser de travailler au CIP ?

### **Comment l'enthousiasme au travail peut être peu à peu transformé en déplaisir**

Au cours de mes deux dernières années de travail aux EPI, en 2012 et 2013, ma vie professionnelle a été mise à rude épreuve en raison d'un management que je considère inefficace et irrespectueux. Ces modifications dans la gestion du colloque et du management en général correspondent au changement de direction qui a eu lieu en 2012.

Un nouveau directeur général a été désigné. Il est venu avec un nouveau style, style provenant des USA.

La responsable de l'«Unité Jeunes » a très rapidement montré une nouvelle facette de sa personnalité. Alors qu'auparavant elle était souvent à l'écoute des remarques et des propositions provenant de ses subordonnés, elle est devenue irascible, distante, péremptoire.

Régulièrement se sont reproduits les mêmes types de critiques et de sous-entendus à mon égard de la part de cette personne ayant une fonction hiérarchique plus tranchée. J'en suis encore très déçu. A quoi ceci est-il dû ? Est-ce une manière de pousser dehors les gens qui ont plus de 55 ans ou ceux qui bénéficiaient de très bonnes conditions de travail en raison du contrat établi lors de l'existence du CIP, telles que 7 semaines de vacances et d'un salaire en classe 17 ? Que dois-je faire de ma déception ? Je choisis de l'écrire car cela libère, mais également pour ne pas reproduire moi-même des errements identiques dans ma nouvelle activité professionnelle et peut-être que ce texte pourra être aussi utile à d'autres personnes.

J'ai décidé de repérer quelles ont été quelques fois mes frustrations, la plupart du temps mes déceptions. J'ai ressentis de la suspicion à mon égard, une critique de chaque instant, une interprétation négative en continu de ce que je faisais et écrivais. Cette supérieure m'a dit par exemple que les stagiaires m'agacent. Il est vrai que beaucoup de stagiaires étaient difficiles du point de vue de leurs comportements malhonnêtes et irrespectueux. Mais utiliser ce terme n'est-il pas le reflet ou la projection de ce qu'elle pense de moi ? Jamais, par exemple, elle ne posait des questions pour connaître les raisons pour lesquelles telle observation a été décrite, mais cela ne l'empêche pas de nous asséner ses vérités, surtout pour expliquer que nous ne devons pas écrire certains comportements que nous avons pourtant observés. Cette dame était stressée, avait peur, craignait quelque chose. Pourtant, j'ai apprécié son investissement dans le travail. Elle a eu des problèmes de santé il y a quelques années et je craignais que le stress qu'elle manifestait à nouveau ne lui provoque les mêmes problèmes cardiaques. C'est comme si elle doutait d'elle-même et trouvait ce moyen pour s'affirmer, ou mieux, pour se rassurer.

Après chacun des points soulevés, j'essayerai d'ajouter un complément sur ce qu'il aurait convenu de réaliser, de mettre en place, pour améliorer le travail, ainsi que l'usage d'un management à la hauteur de la vision et de la mission des EPI.

Lorsque l'absorption du CIP par les EPSE eut lieu, l'organigramme se modifia pour devenir étanche entre chaque strate. C'est-à-dire que si un cadre de niveau C (dans la hiérarchie) voulait s'informer de ce qui se passait au niveau E, il ne pouvait plus le faire directement. Il ne pouvait que s'informer auprès des cadres de niveau D.

Une grande marge de manœuvre est donc laissée à chaque cadre de niveau D pour gérer son équipe. Or, ces cadres n'ont jamais suivi de formation en management, et si cela a été le cas, il serait nécessaire de se demander de quel type de management il s'agit. A partir de ce moment, il n'a plus été question que de directives, et l'écoute de l'équipe dans laquelle je travaillais est devenue minime de la part de la cadre.

### **Ce qu'aurait dû être le colloque pour être plus qu'une séance d'informations**

Tout commençait le lundi matin, temps dédié au « colloque ». Plusieurs heures interminables d'où la plupart de mes collègues et moi-même sortions complètement épuisés, vidés de toute énergie, parfois démoralisés. Il s'est converti, au cours des dernières années, en un moment exténuant et déprimant.

Malgré nos demandes répétées, il n'y a jamais eu aucun ordre du jour. Nous apprenions au long de la matinée du lundi les différents points qui allaient être immédiatement traités par la hiérarchie. C'est une forme infantilissante qui réduit le colloque à une simple séance d'informations. La cadre servant de simple courroie de transmission dans une entreprise organisée par une espèce de verticalisme paralysant. Au contraire, un ordre du jour rédigé avec anticipation (par la responsable, mais aussi par l'équipe), permet de se préparer et de traiter les sujets sous forme d'objectifs. La parole libre permet d'aborder réellement le cœur de chaque problème soulevé afin de trouver une solution compatible avec la vision de l'entreprise et le travail tel qu'il est concrètement réalisé. Cela, sans que personne ne se sente blessé (et surtout pas la responsable), au contraire, pour que chacun se sente motivé et partie prenante du travail quotidien et des objectifs à plus long terme.

Nous en étions malheureusement réduits à écouter religieusement ce qui était dit et ressassé. Cela allait de la dernière séance inter-cadres aux problèmes relatifs du piquet d'intervention. Ce type de sujets n'avait aucune incidence sur notre travail (mais en avait sur celui de la responsable). Puisque toutes remarques étaient jugées inopportunes voire désobligeantes, plus personne ne voulait prendre la parole et chaque employé (je refuse le terme de collaborateur) restait dans son monde, dessinant, écrivant, pensant à autre chose dans l'attente de la fin de cette réunion. C'est dire l'intérêt porté au travail durant ces moments ! Pourtant, une fois cette séance d'information terminée, les échanges entre collègues étaient bien plus intéressants et vifs, malheureusement, nous n'y avons aucun pouvoir de décision.

Pour ma part, j'essayais le plus souvent possible de placer d'autres réunions ou bilans le même jour à la même heure afin d'éviter d'assister à ce « colloque ».

Lorsque nous passions en revue chaque stagiaire, nous étions tous admiratifs de la connaissance que la responsable avait de la situation de chaque jeune. Ce qui était moins heureux, c'est que sa version de la situation devait prévaloir. Enoncer des faits, des observations, qui allaient à l'encontre de ce qu'elle pensait de la situation, c'était s'attendre à des répliques cinglantes. Aucune question de sa part pour comprendre le point de vue différent du sien, comprendre la situation telle qu'elle était vécue, comprendre les

comportements du ou de la stagiaire. Sa moue trahissait son désappointement, sa nervosité voire son exaspération quand une remarque ne cadrait pas avec ses attentes.

Lorsque des nouveautés institutionnelles nous étaient annoncées, la moindre remarque de la part d'un employé marquant un possible désaccord était de lui répondre « *Cela a été décidé par la direction, si tu n'es pas d'accord, tu peux partir* ». Je n'ai rarement connu quelque chose de plus démotivant. Quand une remarque était émise par un employé au sujet d'une possible amélioration de notre travail, elle nous disait, en mettant entre elle et la personne qui parlait sa main grande ouverte : « *Je t'arrête tout de suite* ». C'est cela qui a profondément changé ce qu'était le colloque et l'a transformé en une simple transmission d'information, infantilisante, inintéressante et démotivante.

Ce déni du désir de plusieurs collègues de vouloir améliorer leur travail était, pour moi, le plus difficile à admettre.

En dépit de nos demandes, il n'y a jamais eu non plus aucun PV de colloque, de PV des décisions prises, aucune trace, aucun repère, aucun suivi. N. V., l'assistante des maîtres, devait à l'origine rédiger ces PV. Elle l'a fait consciencieusement au début, mais la responsable de l'Unité ne validait jamais ceux-ci. Ils n'étaient donc pas enregistrés dans le serveur. L'assistante, de guerre lasse, a cessé de prendre les PV. Ceci est un point qui indique la peur et le stress chez cette responsable puisqu'un PV peut permettre de remonter à la source et elle aurait pu se retrouver prise en défaut.

Pour aller directement au sujet, je noterai ici ce que le colloque aurait dû être. Le colloque, doit être un moment vivifiant qui organise et oriente la semaine qui débute, motivant chacun à effectuer son travail au plus proche de sa conscience et de ses possibilités, définit des objectifs et des priorités. Il doit, en outre, permettre à chacun de pouvoir s'exprimer sans crainte. L'expression peut porter sur tous les sujets qui interfèrent avec le travail, que ce soient des questions, des remarques et surtout des propositions. La liberté de parole est aussi importante en démocratie qu'en entreprise car elle permet de repérer ce qui fonctionne mal ou pas du tout, ce qui pourrait être amélioré et également de comment l'améliorer. Dans un langage plus économique, la liberté de parole et de propositions améliore la productivité.

Quels sont les points importants à contrôler lors du début d'un colloque ou d'une réunion ? Tout d'abord, remercier pour le travail effectué, noter quelques points particulièrement valorisants et féliciter les personnes qui ont travaillé de la sorte. Ensuite, ne jamais critiquer en public, attendre de se retrouver en tête à tête avec la ou les personnes. Enfin, critiquer sous la forme d'un objectif d'amélioration. C'est aussi le moment de motiver l'équipe afin qu'elle travaille dans le sens choisi par l'institution, améliore le service rendu (ou le produit), etc. D'autres points sont également importants : laisser la liberté de parole et de propositions, la liberté d'améliorer son travail.

Deux exemple significatifs :

Tous les stagiaires possèdent un téléphone portable. Ils le conservent avec eux et l'utilisent régulièrement durant les moments de travail ou d'étude. Ils le gardent dans leur poche, le mettent sous « vibrer uniquement » et, dès que leur portable vibre ils se dirigent vers les toilettes afin de répondre tranquillement à la personne qui les a appelé. Ce comportement est généralisé, à l'atelier ou en salle de mise à niveau scolaire. Malgré la perturbation générale occasionnée par ces comportements, jamais aucune prise de décision claire n'a été proposée. La manière d'aborder ce problème a été laissée à l'appréciation de chaque employé, ce qui n'est pas cohérent.

Par ailleurs, dès qu'ils sont majeurs, les stagiaires touchent une indemnité journalière de la part de l'AI. Est-il normal que cette indemnité soit sans contrepartie ? J'entends par contrepartie le fait que certains stagiaires perçoivent cet argent et se permettent des comportements irrespectueux, désagréables, malhonnêtes, tels que le refus de travailler, d'apprendre. Est-il correct de tolérer des comportements qui vont à l'encontre de ce pourquoi est placé le stagiaire aux EPI ? Des liens plus étroits avec l'AI pourraient-ils permettre d'apporter des réponses crédibles à cette situation.

### **Les projets**

Il n'y a jamais eu aucun suivi des projets. Aucun projet n'a été mené à bien, concrétisé. Il y avait pourtant des projets, je pense que la responsable de l'unité était dans l'obligation d'en proposer car cela faisait certainement partie de son cahier des charges.

Nous consacrons du temps à la préparation de ces projets, recherche, écriture, mise au point, présentation des améliorations, possibilités futures. Je me souviens particulièrement de deux de ces projets.

### ***L'amélioration de l'entrée des stagiaires.***

J'avais consacré du temps à préparer ce projet. De mon point de vue, il fallait améliorer les tests d'entrée ainsi que les questionnaires, le tout ayant un rapport avec la scolarité. Les tests d'entrées ne correspondaient pas du tout à ce qu'ils étaient censés mesurer. Le test de compréhension de texte était tout particulièrement mauvais ainsi que celui des problèmes d'arithmétique. Nous avons ensuite passé une journée entière (journée de réflexion) à travailler sur ce projet, à nous mettre d'accord, à organiser de nouveaux critères d'évaluation, à créer de nouveaux exercices. Or, rien de tout cela n'a jamais servi, le projet a été classé, oublié dans un tiroir, et tout notre travail a été perdu, rendu inutile, comme s'il n'avait jamais existé. Y a-t-il quelque chose de plus désespérant que d'avoir passé des heures à réfléchir avant la réunion, écrire un mémo pour présenter mes idées, puis une journée entière à concrétiser tout cela sans qu'aucune suite n'y soit donnée ?

### ***La prise en charge de la propreté dans les chambres de la résidence.***

Plusieurs stagiaires, provenant d'autres cantons ou du TJ de Genève, dormaient à la résidence, un service hôtelier des EPI. Parmi ceux-ci, certains avaient de tels problèmes de comportements que leur chambre était une véritable porcherie. Afin de résoudre ce problème, une journée de réflexion a été décidée, des critères de propreté établis et une

révision régulière de l'état de chaque chambre décidée. A tour de rôle, un MSP devait passer dans chaque chambre le vendredi après-midi et relever l'état dans lequel elle se trouvait selon les critères décidés. Il remettait le document aux éducateurs de la résidence. Rien ne se faisait ensuite, car il ne faut pas stigmatiser ces pauvres stagiaires en souffrance ! Désemparés et découragés devant ce travail inutile, les MSP se sont mis d'accord ; ils ont continué à remplir les documents, de manière identique à la semaine précédente, mais sans se rendre dans les chambres. Personne ne s'est rendu compte de leur supercherie. Alors, ils ont cessé de faire ce travail. La responsable de l'Unité nous a dit à plusieurs reprises que nous n'avions pas d'autre moyen de pression sur ces stagiaires que celui de répéter les consignes que nous devons leur donner. Si cette méthode éducative simpliste fonctionnait, cela se saurait ! En fait, ces stagiaires n'étaient jamais confrontés aux conséquences de leurs actions car, paraît-il, cela aurait signifié les stigmatiser, les rabaisser. Selon elle, ils étaient en situation de souffrance. Est-ce une manière correcte de comprendre cette situation et d'agir sur cette souffrance si elle existe réellement ? Est-ce une méthode éducative correcte ? Est une méthode habile de prendre leur souffrance à bras le corps et d'en faire quelque chose de positif ? Pourtant, il n'a jamais été possible de discuter librement, ouvertement, de ce point.

Pourtant, certaines chambres étaient dans un état épouvantable, les linges de toilette éparpillés sur le sol, des matières fécales visibles dans la salle-de-bains, la chasse des toilettes non tirées et, parfois, des stagiaires dormaient à même le matelas, sans poser ni draps, ni fourre d'oreiller ni fourre de duvet. Si certains disposaient des draps, les changer leur paraissait un travail superflu.

Lors d'une réunion de supervision d'équipe (la responsable de l'Unité ni participait pas), j'avais proposé d'agir de manière différente. Au lieu de lutter contre ces comportements, mieux valait, de mon point de vue, les amplifier, c'est-à-dire ajouter des matières fécales sur les draps, ajouter des poils de cynorrhodon afin que ces stagiaires souffrent de démangeaisons inoffensives, ajouter du désordre. Il s'agit d'une méthode efficace, développée par l'école de Palo Alto<sup>1</sup>. Cette proposition n'a pas été retenue.

Un autre exemple, un stagiaire provenant du Tribunal de la Jeunesse, dans un accès de colère, a défoncé et cassé la porte de sa chambre au point qu'elle ne pouvait plus se fermer correctement. Un collègue, R.F. a réparé cette porte. Il va de soi que jamais je n'aurais fait cela car ce stagiaire n'a pas eu à vivre les conséquences de son acte. Au lieu de réparer la porte, je l'aurais laissée telle quelle, passant de temps en temps par là, en son absence, pour l'ouvrir d'une petite poussée. Il se serait ainsi rendu compte des conséquences de ses actes et aurait demandé à ce que sa porte soit réparée. De là, R.F. l'aurait aidé à la réparer.

Normalement, un document devrait permettre de suivre l'avancement des projets, connaître les difficultés et les solutions envisagées pour les surmonter (cela sert aussi de mémoire au groupe). Il n'a évidemment jamais été question d'en créer un, ce document

aurait permis de mettre à nu le management aberrant suivi par la responsable de cette Unité !

Dès lors, pourquoi s'étonner du manque d'engagement de la part de certains employés ? Pourquoi s'étonner de manque de motivation des stagiaires ? Est-ce une bonne manière de les préparer à leur futur professionnel ?

### **Cinq projets que j'aurais voulu voir se réaliser**

Pour ma part, j'aurais aimé proposer au moins cinq projets qui me tenaient à cœur. Je n'ai parlé qu'une fois d'un de ces cinq projets. En raison de l'attitude continuellement opposante de la même responsable, je craignais de me faire rembarrier ou traiter une nouvelle fois de raciste ou de xénophobe, de personne dure et hargneuse.

### ***Prise en charge différenciée des stagiaires n'aimant pas l'école et se rendant inobservables***

Le premier projet consistait en une prise en charge différente pour les stagiaires qui disaient ne pas supporter l'école, qui se comportaient donc mal (irrespect, perturbations, comportements inappropriés, refus de travailler et/ou d'apprendre) lors de la mise à niveau scolaire. Ces stagiaires perturbaient les cours, empêchaient souvent les stagiaires qui montraient de l'intérêt pour une matière de se concentrer sur leur travail, sur leur préparation à un examen d'entrée en apprentissage, sur leur mise à niveau afin de pouvoir suivre correctement les cours une fois en apprentissage. Il aurait été donc judicieux de proposer autre chose aux perturbateurs durant les heures de mise à niveau, quelque chose les préparant réellement à entrer en formation pratique. Bref, pourquoi la mise à niveau scolaire est-elle obligatoire même pour ceux qui ne désirent pas suivre une formation certifiée.

Une préparation, puis une journée consacrée à créer ce nouveau dispositif afin de le tester avant de le généraliser aurait permis de faire avancer les choses et prendre en charge les stagiaires ne désirant pas se diriger vers un CFC ou une AFC (deux types de formations possédant une partie scolaire).

### ***Prise en charge des stagiaires déracinés***

Des jeunes résidant à Genève depuis quelques années ou d'autres, provenant de la deuxième voire troisième génération de migrants, nés en Suisse, possédant pour la plupart un passeport suisse, peuvent présenter des difficultés d'intégration avec refus des codes sociaux du pays d'accueil.

Ce refus est corrélé avec une forte attache aux valeurs culturelles du pays d'origine, même si certains ne connaissent pas du tout ce pays. Ces jeunes côtoient ou sont souvent accompagnés de liens avec des personnes, de leur âge pour la plupart, originaires du même pays, de la même zone culturelle et possédant les mêmes valeurs.

Il y a un point important qui m'a interpellé et sur lequel j'ai réfléchi. J'aurais aimé que ce point soit discuté et serve à améliorer la prise en charge de certains stagiaires. Il s'agit de

jeunes (jeunes hommes surtout) en provenance principalement du Kosovo, du Maroc et de la Tunisie, ainsi que d'autres pays, mais dans ces cas, avec un nombre réduit d'observations. En m'entretenant avec les parents de ces jeunes ou quelqu'un de la famille proche, j'ai pu me rendre compte que ceux-ci faisaient (ou avaient fait) de nombreux efforts pour s'adapter à leur nouveau pays et qu'ils semblaient heureux d'y vivre. Généralement, les filles de ces personnes montrent être bien assimilées et contentes de vivre à Genève. Ce n'est pas le cas de nombreux jeunes hommes. Ceux-ci se revendiquent souvent d'une tradition originaire de leur pays de provenance qu'ils ne connaissent même pas dans certains cas. Ce sont surtout les rapports hommes-femmes qui leur posent problème. Certains se montrent même relativement radicaux, désirant imposer leurs croyances sur leur terre d'accueil (les femmes doivent être voilées, les filles n'ont pas à aller en salle de gymnastique ni à la piscine, elles doivent obéir aux hommes et être surveillées par leurs frères, etc.). Je n'ai jamais eu l'occasion ni l'envie (afin d'éviter encore une fois des remarques désobligeantes) de proposer de mettre en place une nouvelle manière de travailler avec les stagiaires présentant cette configuration bien que cela m'apparaisse absolument nécessaire (par exemple travailler en parallèle avec une institution qui s'occupe des personnes déracinées). Je ne voulais pas entendre une nouvelle fois que je suis raciste et que je stigmatise des stagiaires en souffrance. Leur souffrance est de ne pas avoir su, pu, avoir eu envie, d'acquérir les codes sociaux de leur pays d'accueil, pays dans lequel beaucoup sont nés. Il m'a même semblé, parfois, que certains de ces jeunes hommes refusent ces codes sociaux et s'identifient à un pays d'origine enjolivé, idéalisé. Ils ne côtoient que des personnes de la même origine ethnique qu'eux, entretenant leur absence d'intégration. Ils se plaignent ensuite d'aller d'échecs et échecs scolaires et professionnels ; ceci étant jugé suffisant pour se sentir victime de discrimination, sans remettre en question leur refus d'intégrer les codes de la société qui les accueille, ni de devoir rendre un peu, à l'ensemble de la société, ce que celle-ci leur a offert comme opportunités. Je constate que nos codes sociaux et les leurs, transmis de manière inconsciente, tels que la place de l'homme, la relation de celle-ci envers la femme, les règles du mariage (qui sont extrêmement vivaces chez ces jeunes gens, beaucoup moins chez les jeunes filles), la perte de leur place traditionnelle, les pousse vers leurs prises de position relativement extrémiste. J'en veux pour preuve le nombre de cas élevé de jeunes partant au pays d'origine et en revenant marié avec une cousine ou un cousin qu'ils/elles ne connaissaient que de nom. J'ai été confronté à cette pratique avec des jeunes originaires de Turquie et du Kosovo.

Voici un de ces jeunes (le jeune rwandais dont je parlais à la page 6 en fait aussi partie ainsi que M. dont je parlerai plus bas, à la page 18) :

O. n'est pas dans mon groupe. Normalement, je n'ai pas à m'en occuper. Or, il vient souvent parler avec moi dans mon bureau. Je pense que les sujets que nous abordons ont du sens pour lui. O. est Suisse, il y est né, il n'est jamais allé dans son pays d'origine. Pourtant, il se considère davantage comme citoyen de son pays d'origine que Suisse. Qu'aime-t-il en Suisse ? La paix (seule et unique réponse). Qu'aime-t-il de son pays

d'origine ? Longue liste sur la beauté des paysages et la douceur des gens . Que n'aime-t-il pas en Suisse ? Longue liste. Que n'aime-t-il pas de son pays d'origine ? La guerre (seule et unique réponse). Il ne fait aucun doute que ce jeune homme est déraciné et que ce déracinement est vécu pour autre chose qu'un transfert géographique de sa propre famille, mais provient de croyances, de valeurs et de pratiques (objectives ou subjectives) transmises par la famille et/ou les amis du même groupe ethnique, valeurs et pratiques plus ou moins incompatibles avec les croyances, valeurs et pratiques culturelles en vigueur à Genève. De mon point de vue, il aurait fallu orienter ce jeune homme vers des personnes de son pays d'origine, lui faire connaître sa culture, l'envoyer sur place aider dans les camps de réfugiés, participer à une œuvre collective pour le bien des populations, que sais-je d'autre ? Peut-être aussi aider sa famille d'une manière adéquate (je ne suis pas à même de connaître ce dont sa famille avait besoin). C'est désolant, car ces familles ont besoin d'un soutien et le jeune en question plus que les autres membres de cette famille.

Bref, j'aurais aimé trouver quelque chose qui ait du sens pour lui. Malheureusement, cela était interprété comme stigmatisant, comme si je désirais faire un mauvais travail, comme si j'étais raciste, que sais-je encore ? C'est comme si le fait de dire à un noir, un musulman, un arabe, etc., qu'il ne travaille pas bien était du racisme, alors que dire la même chose à un Genevois ne présente aucune difficulté. Il s'agit donc d'une forme de racisme inversé.

Lors d'un bilan, une collègue, M. P. (une collègue qui a travaillé avec des réfugiés du pays de O. sur place), avec qui j'avais parlé de ce jeune homme, lui a demandé s'il aimerait partir travailler en Afrique ? Elle m'a dit que les yeux de O. s'étaient illuminés. Etant donné son état et ses comportements, j'ai dit une fois à des collègues qu'il finirait mal, en prison, en clinique psychiatrique ou mort. J'ai eu droit à quelques ricanements. Pourtant, dans les semaines qui ont suivi, il a été hospitalisé après avoir reçu une balle dans une cuisse. Depuis, j'ai eu quelques nouvelles de lui, il entre et sort de prison pour vols, braquages, rackets, etc. Il n'y a donc jamais reçu une aide ciblée, précieuse, nécessaire et ayant du sens pour lui car n'importe quel aide de ce type aurait été déclarée a priori stigmatisante envers lui. Alors, rassurons-nous, lors de son passage aux EPI, O. n'a pas été stigmatisé !!! Malheureusement, cela l'a aussi dirigé vers la prison, certainement pour une bonne partie de son existence. Ne pas fournir l'aide nécessaire à une personne et penser que les professionnels font mal leur travail et ont de mauvaises intentions est une calamité. Les prisons sont pleines de personnes à qui on a rien offert de peur de les stigmatiser alors qu'un bon suivi, avant le basculement que constitue la prison, permet à beaucoup de ces gens de surmonter leurs difficultés. Ces jeunes souffrent avant tout de ne pas réussir à vivre comme les autres.

D. montrait un mépris envers les femmes, les considérant comme des objets dévolus à son plaisir sans qu'il n'ait le moindre égard envers elles. Il voulait que soient respectées en Suisse les lois et règles de l'islam, donc la charia, concernant les filles et les femmes. Les

jeunes femmes kosovares devaient être toujours accompagnées afin de leur éviter le moindre écart. Comment être intégré professionnellement à Genève dans ces conditions ?

M. vient du même pays que D. Il est lui aussi né en Suisse. Il m'a dit une fois, avec un ton et un maintien du corps qui indiquent qu'il croit en ce qu'il dit: « *Ici, les femmes montrent leur corps, leurs formes, elles montrent leurs jambes, ont un décolleté, se maquillent, montrent leur chevelure. Ce sont toutes des putes. Moi, ma femme portera le voile, aucun homme ne pourra la regarder* ». Comment l'orienter professionnellement ? Comment se comportera-t-il avec des collègues ou une supérieure féminines ? Il prononce également des paroles montrant une discrimination radicale envers les homosexuels et les Juifs en plus des femmes occidentales. Le citoyen que je suis peut-il porter plainte ? Est-ce que cela n'entrave pas son intégration professionnelle ? Evidemment, je n'ai pas le droit de mentionner mes observations. Si je le fais je suis traité de raciste, je stigmatise le stagiaire qui est en souffrance (terminologie récurrente de cette supérieure). Notons au passage que la sœur aînée de M, est venue à un bilan de son frère organisé par l'équipe. Cette jeune femme est vêtue comme n'importe quelle genevoise, avec un chemisier à manches courtes, un léger décolleté, des cheveux longs non attachés. Lors de ce bilan, elle est intervenue à 2 ou 3 reprises envers son frère afin qu'il s'adresse à nous avec respect. Nous ne sommes donc pas les seuls à juger qu'il présente un comportement qui limite fortement sa capacité à intégrer le marché du travail.

Un autre jeune homme, originaire d'un pays africain musulman m'explique avec véhémence, lorsque je parle du respect des us et coutumes locales lorsqu'on est immigré me réplique qu'ils sont venus en Suisse pour l'argent et qu'il tiennent à respecter leurs propres coutumes sans s'intégrer dans se pays.

Un autre jeune originaire du Kosovo, marié avec des enfants, se présentant avec une attitude inacceptable, impoli et irrespectueux, revendiquant tout et n'importe quoi. Je l'ai eu une fois dans le groupe alors que je présentais le système de retraite suisse. Immédiatement, il a critiqué la Suisse, la présentant comme un pays de voleurs. A ses yeux, si une personne décédait avant l'âge moyen, ses héritiers devraient recevoir le surplus d'argent qui correspondrait à ce qu'avait cotisé « en trop » la personne décédée. Il ne comprenait pas que ce surplus servait à payer les personnes vivant plus longtemps que la moyenne. Etant donné que j'avais réagi à ses paroles concernant la Suisse « pays de voleurs », il a mal pris mon intervention à ce sujet (si la Suisse est un pays de voleurs, pourquoi y reste-t-il ?). Il a donc parlé de moi à sa référente AI dans des termes peu engageants.

Me faire des reproches parce que je mentionne toutes ces observations me pose problème au niveau de la société. Que faire avec les personnes intolérantes à ce point et/ou mal intégrées ? D'ailleurs, dans quelle mesure sont-elles responsables de leur mauvaise intégration ? Ont-elles une réelle envie de s'intégrer ? Devons-nous les tolérer ? Et au niveau des EPI, comment les orienter professionnellement ? Quelles sont les mesures qui peuvent être prises pour faciliter cette insertion professionnelle ?

### ***La méthode d'observation***

L'observation des stagiaires se faisait et continue de se faire avec un système appelé CAM (cérébral, affectif, moteur). Chaque instance comprend plusieurs items qui permettent de cerner les capacités des personnes qui nous sont confiées.

J'aurais aimé voir ce système complété par une vision différente basée sur les domaines définis par Kant (en y ajoutant deux domaines) :

- L'objet : comment le stagiaire appréhende ses relations avec le monde physique
- Le sujet : comment le stagiaire appréhende ses relations avec les autres
- La causalité : comment le stagiaire appréhende les relations de causalité
- Le temps : comment le stagiaire gère le temps
- L'espace : comment le stagiaire gère l'espace
- En y ajoutant ce que Kant ne connaissait pas : l'entropie (et donc la néguentropie) : comment le stagiaire gère sa croissance physique et mentale, comment il gère l'ordre et le désordre, de quelle manière il améliore l'ordre en lui et hors de lui.

J'en ai parlé une fois lors d'une séance, mais rien ne s'est passé et donc je n'ai pas poursuivi.

### ***Mise en place d'un suivi au-delà de nos interventions***

Une fois qu'un stagiaire a été placé, en formation ou en emploi, aucun suivi n'était assuré permettant de savoir si nos observations puis nos décisions étaient pertinentes, si le stagiaire rencontrait du succès ou le contraire. Le fait de reprendre contact avec le centre de formation ou le patron et d'engager avec ces personnes un échange à propos des doutes, des facilités et des difficultés du stagiaire permettrait de d'affiner, d'améliorer la méthode d'observation et nos prises de décision quant au placement professionnel de chaque stagiaire.

Un autre projet, présenté [plus bas](#), traite des jeunes provenant du Tribunal de la Jeunesse.

J'ajouterai ici un petit exemple d'amélioration simple qui n'a pas pu être généralisé. Lorsqu'un nouveau stagiaire arrive à l'unité, il y a un grand nombre d'actions à agender pour les 3 mois à venir. J'en avais parlé à une collègue de l'informatique et lui avait ensuite demandé s'il était de créer un petit programme. Ce petit programme demanderait le nom et prénom du stagiaires puis afficherait automatiquement dans l'agenda toutes les actions à effectuer au cours des 3 mois suivants. La collègue informaticienne a réalisé ce programme, l'a installé sur mon poste de travail et il m'était très utile. Par contre, il m'a été déconseillé d'en parler à d'autres personnes.

### ***Les rapports***

En ce qui concerne les jugements relatifs aux rapports, c'est-à-dire les corrections, lorsque leur contenu allait dans le sens qui était celui de la responsable, les rapports passaient

sans encombre ce stade. Lorsque ce n'était pas le cas, ils nous revenaient griffonnés de toutes parts. J'en avais conclu que pour éviter les ennuis, les réprimandes, je devrais écrire les rapports non en fonction de mes observations mais en fonction des croyances et attentes de la supérieure de l'Unité. Je n'ai jamais pratiqué de la sorte pour tester et vérifier cette hypothèse, mais j'y ai pensé à plusieurs reprises.

Au niveau des rendus des rapports, je ne me souviens d'aucune remarque positive venant ponctuer le jugement de la supérieure à propos ce que nous avons écrit. Aucun remerciement non plus. Par contre, les remarques négatives abondaient. Pourtant, il n'y avait aucune question de sa part à propos de nos divergences d'opinion. C'était immanquablement son point de vue qui s'imposait. Les observations le contredisant ne pouvant pas exister.

Il existe un cadre explicite, connu, qui permet d'écrire un rapport. Nos observations y figurent dans un certain ordre et les conclusions que nous en tirons doivent aider l'AI à prendre une décision concernant les prestations qu'elle pourrait ou non offrir à une personne. En raison des remarques qui nous sont faites en relation avec les rapports, il est certain qu'il existe également un second cadre, non explicite celui-ci, caché, qui interdit de mentionner certaines observations lorsque celles-ci sont incompatibles avec les croyances et valeurs de la responsable de l'unité. Par exemple, certains comportements des stagiaires étaient systématiquement supprimés, ne devaient pas être mentionnés afin de ne pas les « stigmatiser » (voir le 2<sup>ème</sup> point des manquements). Nous devions écrire, dire, faire ce qu'elle aurait elle-même écrit, dit, fait. La preuve, c'est qu'elle ne corrige pas seulement des incohérences dans un rapport, elle remplace aussi des mots par des synonymes, des termes par des tournures de phrases qui relèvent de l'euphémisme. Je trouve personnellement cette pratique démoralisante, humiliante voire méprisante.

Les remarques qui m'ont été faites précédemment indiquent un manque de transparence. Il y a le cadre légal à respecter, ce pourquoi nous sommes payés et le fait de travailler pour le stagiaire, en étant son allié, son avocat. Mais tout se passe comme s'il y avait un second cadre à respecter, un cadre non écrit, un cadre caché qui détermine ce qui peut être dit et ce qui ne doit surtout pas être dit. Ce qui ne doit pas être dit est donc flou, incertain, sujet à de mauvaises interprétations, à des quiproquos. Ainsi, lorsque nous sommes contraints d'écrire à propos du stagiaire M. que : « *Le stagiaire catégorise les personnes et se comporte mal envers certaines catégories* », puis « *il présente un problème d'altérité car il ne reconnaît pas certaines personnes dans leur droit d'être elles-mêmes et différentes d'autrui* ». Cette formulation requise et appréciée par la supérieure (après plusieurs remarques désobligeantes de sa part à mon égard qui m'ont contraint à réécrire plusieurs fois cette description avec l'aide de mon collègue J.C.) est définitivement floue et impropre à décrire les croyances, valeurs et comportements du stagiaire puisque le lecteur ne connaît rien des catégories auxquelles s'adresse de manière vulgaire et irrespectueuse le stagiaire. Sont-ce les Noirs ? Les Chinois ? Les Arabes ? Les extra-terrestres ? Non, ce sont les homosexuel(le)s, les femmes et les Juifs. Est-ce que cela

peut être mentionné en raison du cadre caché ? Non. Le rapport doit travestir la réalité en occultant certaines observations de manière à respecter le cadre de second degré ! Pourtant, les comportements tels que ceux-ci influent sur l'insertion professionnelle du stagiaire. Comment ce stagiaire s'intégrera-t-il en entreprise si un de ses collègues ou un supérieur est homosexuel, Juif, ou simplement une femme ? Par ailleurs, ce cadre de second degré possède les caractéristiques d'un tabou car il n'est pas acceptable d'en parler.

L'existence de ce cadre caché ainsi que le management implicite sont très certainement le reflet des craintes de cette responsable. Ses craintes sont de déplaire à l'AI afin d'assurer les rentrées financières de l'Unité sous sa responsabilité ainsi que de déplaire à une direction exigeante au point de vue de la rentabilité et de l'image qu'elle montre au gouvernement et à la société, même si cela se fait au détriment du bien-être et de l'avenir professionnel de plusieurs stagiaires.

Un autre exemple. Cette responsable dit que nous n'avons pas à parler de la petite fille d'une stagiaire, que ce n'est pas correct, que ce n'est pas cette petite fille qui est en cause, mais la jeune femme qui nous est envoyée par l'AI. Or, cette stagiaire parlait beaucoup de sa petite fille et justifiait nombre de ses comportements en faisant référence à sa fille. Ainsi, elle s'absentait jusqu'à 2 journées complètes par semaine nous expliquant qu'elle avait dû aller à telle réunion pour sa fille, avait été retenue par la garderie en raison de crises de la part de sa fille, etc. Toutes ces justifications se sont avérées fausses lorsque nous nous sommes informés auprès des institutions concernées. Est-ce une observation qui doit être tue ? Cette observation n'a-t-elle aucun impact sur l'orientation professionnelle de cette stagiaire ? Ces observations n'indiquent-elles pas le degré et le type de souffrance psychique de la jeune femme ? De même, cette supérieure nous dit que nous fliquons (sic) les stagiaires parce que nous nous étions renseignés au sujet de trois d'entre eux (cette jeune fille et deux autres stagiaires avec leur accord) à propos de travaux qu'ils nous avaient dit avoir fait en entreprises avant leur venue aux EPI. D'ailleurs, les deux transcriptions relatives aux travaux effectués étaient flatteuses pour les deux stagiaires. N'est-ce pas notre rôle de que de savoir de quoi les stagiaires sont capables professionnellement ? J. C. et moi-même nous sommes sentis blessés par le terme utilisé (fliquer). J'ai hésité ce jour-ci à dire que je me sentais humilié et méprisé par les propos tenus à mon égard, et que dans ces conditions je refusais de poursuivre l'entretien. Ensuite, je me serais levé et je serais parti en emportant mes affaires. Aujourd'hui, je regrette de ne pas l'avoir fait. Cela aurait peut-être provoqué un débat salutaire.

La première fois qu'elle avait refusé ce type d'observation, c'était à propos d'une jeune fille qui s'absentait souvent des EPI. Elle s'était déclarée malade et donc ne venait plus à l'Unité. Or, un autre stagiaire la voyait dans son quartier prenant du bon temps avec ses amis. J'ai écrit une note à ce propos. La critique à mon égard de la part de la supérieure a été immédiate. J'ai donc retiré l'information interne, mais cela m'a beaucoup dérangé car

l'impact, les conséquences, des comportements de cette jeune fille sur le fonctionnement des institutions consiste de fait en une dilapidation de l'argent public, argent qui pourrait être employé pour le bien d'un autre stagiaire, celui-ci engagé dans la mesure de réadaptation professionnelle et motivé par celle-ci. Bref, cet argent devrait servir d'abord aux personnes qui ont une réelle envie de se projeter dans un avenir professionnel.

C. est un jeune homme qui vient, par son père, d'un pays musulman. Comme ses coreligionnaires, il porte la coiffure (rasé sur le pourtour de la tête et une touffe de cheveux ras sur le dessus), effectue les mêmes gestes de ralliement, possède le même vocabulaire, les mêmes vêtements, la même démarche. Mais il ne faut surtout pas en parler, ni le mentionner, ce serait le stigmatiser, même si cela diminue ses capacités à s'insérer professionnellement ou prêterite son insertion professionnelle.

Un autre exemple qui m'a été transmis par une collègue (je ne l'ai donc pas vécu moi-même). Le rapport des 3 mois d'un stagiaire extrêmement malade, mais aussi irrespectueux et grossier à un point qui rendait toute insertion socioprofessionnelle inenvisageable. Cette collègue, R. N. avait terminé le rapport en disant que le stagiaire avait besoin d'un accompagnement médical et que son stage aux EPI se terminait ici. C'est une autre collègue, en accord avec notre supérieure, qui a repris les conclusions de ce rapport sans en prévenir R. N. et les a complètement transformées afin que le stagiaire puisse prolonger son stage aux EPI au cours d'une deuxième mesure. Deuxième mesure que le stagiaire n'a pas terminée et qui a donc abouti à la rente. Cette manière de procéder est-elle correcte ? De quelle éthique relève-t-elle ?

Il m'est arrivé une fois de me retrouver, en bilan hebdomadaire de fin de semaine, avec ce stagiaire. Il avait l'habitude de parler fort et de monopoliser le temps de parole. Il nous a dit que personne n'avait jamais autant souffert que lui. Je me suis permis de lui répondre qu'il ne sait rien de ma vie ni de celle des autres personnes présentes dans ce centre, et que je trouve incorrect qu'il puisse prétendre avoir plus souffert que n'importe qui. J'avais ajouté qu'il parlait des autres personnes de manière péremptoire, sans même les connaître. Il avait admis cela, s'est calmé et il s'est excusé. Ceci est un bon signe. J'ai ajouté que lorsqu'on a vécu quelque chose de difficile, nous avons trois possibilités :

- 1- Nous en vouloir, nous faire du mal (devenir dépressif, anorexique, se taillader les poignets, etc.)
- 2- Faire du mal aux autres comme si tout le monde était responsable de notre malheur (insulter, agresser, violenter, etc.)
- 3- Sortir de cette situation par le haut en trouvant une issue respectueuse de nous-mêmes et des autres. Une issue enrichissante pour tous.

Je ne sais pas ce qu'il est advenu ce stagiaire.

### **Le traitement infligé à des collègues**

B. W. a été engagé aux EPI après le départ de P. J. afin de le remplacer. Très vite, il a fait l'objet de critiques, quelques fois injustifiées, à propos de son travail. Par ailleurs, il nous revenait régulièrement par la bande, que C, un ancien apprenti des EPI qui était passé par l'Unité jeunes durant sa formation, ferait bien mieux l'affaire que B. W. Ce dernier a donc commencé à être victime de harcèlement moral : après acceptation d'une formation nécessaire pour lui (MSP), on lui a clairement dit qu'une personne engagée après lui aurait droit à cette formation avant lui. Il a vécu de longs entretiens avec la supérieure, dans le bureau de celle-ci au cours desquels il m'a dit s'être senti stigmatisé. Au cours de ces entretiens, il n'était pas invité à s'asseoir, devant rester debout jusqu'à trois quarts d'heure. Comprenant très bien ce qui se passait, il a fini par trouver un autre emploi et a donné sa démission. C.G. a alors été engagé, à la grande satisfaction de certaines personnes.

Lors de la fusion à l'origine des EPI, G.M. était le responsable marketing du CIP. Je ne sais pas très bien ce qui s'est passé, mais, lors d'une réunion du comité de direction il s'est fait rabaisser au point de finir d'en être marqué de manière indélébile. Il a fini par devoir entrer dans un service de psychiatrie. Je l'ai revu plusieurs années après, il n'était toujours pas très bien et dans l'incapacité de reprendre un emploi.

Que penser du traitement infligé à N.L. (voir page 3) ?

Deux personnes travaillant à l'informatique du CIP ont fini de la même manière, passant elles aussi par une clinique psychiatrique et ont été poussés à la retraite anticipée.

Cette manière de procéder, qui plus est dans une institution sociale, me semble peu reluisante, en tous cas en indigne d'un management digne de ce nom.

### **Comment interdire la prise de décision chez ses employés tout en se plaignant d'avoir trop de travail**

En raison d'une erreur de notre collègue C.G., nous nous sommes rendus compte qu'il n'y aurait pas le personnel nécessaire pour encadrer les 2 groupes du RI (rez inférieur) pendant toute une journée. Nous nous sommes réunis, les 4 maîtres du RI, et nous nous sommes arrangés pour que l'encadrement soit assuré. Le fait que nous nous soyons arrangés est arrivé aux oreilles de notre responsable. Elle nous a interrogé sur le contenu de notre arrangement et s'y est opposée. Elle a alors obligé J.C. de revenir aux EPI durant une journée pendant sa semaine de vacances.

Il va sans dire que nous avons vécu ceci comme quelque chose de déresponsabilisant. Notre décision ultérieure a été de lui soumettre dorénavant tous les problèmes surgissant dans nos groupes. Cela sera un surcroît de travail pour elle, alors qu'elle se plaint déjà de devoir prendre toutes les décisions.

Il est pourtant simple de procéder différemment et d'afficher un management correct. Cela consisterait tout d'abord à remercier les gens d'avoir pris le temps de réfléchir à propos

d'un problème, d'avoir trouvé une solution. Ajouter que la solution est imparfaite, alors, la prochaine fois, penser en plus à tel aspect des choses avant de prendre une décision. Cela encourage les travailleurs à se responsabiliser et améliore continuellement à la fois le travail et l'esprit au sein du groupe. Cette manière de procéder est celle d'un management éclairé, respectueux, performant, efficace.

## La qualité

Comme beaucoup d'entreprises, il était nécessaire que les EPI soient validés, certifiés en ce qui concerne les processus qualité.

Je ne désire pas parler de cette obligation, seulement de la manière dont elle était appliquée. En effet, les services productifs, ceux qui sont au contact avec les clients, sont ceux par qui l'argent rentre dans l'entreprise. Une organisation « normale » des EPI aurait été que les services généraux soient là pour faciliter leurs tâches. Or, c'était plutôt l'inverse qui se passait.

Il est arrivé plusieurs fois que les électriciens débarquent sans prévenir dans l'atelier, coupent le courant (l'ordinateur est l'outil de production par excellence), et s'en aillent après l'avoir rétabli. Il est arrivé qu'ils ne remettent pas à l'heure les horloges. Nous les avons appelés et ils ont répondu que nous devons remplir un document d'intervention. Nous l'avons fait. Ils nous ont rappelés pour nous dire de remplir un document d'intervention pour chaque horloge. Évidemment, cela leur procurait un nombre de demandes plus important et ils pouvaient ainsi justifier d'un nombre d'interventions en augmentation. Encore heureux que nous n'ayons pas dû remplir une demande pour la remise à l'heure de chaque aiguille !

Lassé de ces stupidités, j'ai pensé intervenir, seul, demandant au service qualité, à travers le document adéquat, la création d'un document d'intervention de la part des services de maintenance afin d'annoncer leur venue. J'ai été informé de la mise en marche de ma demande et donc je savais ce qu'elle déclenchait. Ma démarche faisait sciemment partie d'une analyse institutionnelle (déclencher un input dans le système et en suivre les répercussions permet de mieux comprendre l'institution). Le résultat a été le suivant : un document d'intervention à remplir tel que je le demandais prendrait un temps précieux aux services généraux. Il était préférable qu'ils utilisent des e-mails ou des appels téléphoniques pour prévenir de leur arrivée. Par contre, les e-mails et les appels téléphoniques nous étaient interdits pour nos demandes. Il est donc évident que cette manière de procéder était en place pour le contrôle de l'institution par les services administratifs, notre temps étant moins précieux que le leur.

J'ai appris par la suite que le système qualité avait été renommé « système de contrôle des EPI ».

## Les manquements

Normalement, un supérieur devrait régulièrement demander à ses employés si quelque chose les intéresse particulièrement dans leur travail, s'ils ont une proposition d'amélioration sur un point quelconque de leur champ de décision. Ceci est motivant, améliore le travail, encourage les échanges entre collègues et direction, et surtout peut améliorer la prise en charge des stagiaires. Or, cela n'a jamais été le cas. Pour ma part, j'ai été remercié une fois pour une nouveauté, fin 2011, pour avoir réalisé une grille facilitant la transcription des comportements en connaissances scolaires. J'avais créé cette grille en 2004-2005, mais personne ne s'y était intéressé à cette époque.

J'ai reçu des nouvelles de cette responsable que j'accuse de plusieurs maux dans ce texte. Elle a grimpé dans la hiérarchie, est devenue cheffe de service, elle chapeautait ainsi la réadaptation. Conservant sa manière de penser, j'ai appris, par hasard, que cette même responsable, dans son élan pour contrôler son personnel, a voulu qu'un maître modifie un rapport pour qu'il aille dans le sens qu'elle voulait. Le maître a refusé, il a imprimé son rapport, l'a signé et l'a remis. Mécontente, elle a pris le rapport (sous forme informatique), l'a modifié sauf la dernière page (car la signature du maître y était apposée), l'a réimprimé et envoyé à l'AI. Le maître s'en est rendu compte, il a pris un avocat et a attaqué cette supérieure. Elle a rapidement été mutée, n'a plus personne sous ses ordres mais a conservé à la fois son statut et son salaire. Elle a donc eu plus de chance que certains (voir N.L. page 3).

Je pense à elle de temps en temps. Sa manière de traiter les employés sous ses ordres a fini par lui être fatale. Ses points de vue péremptaires sur les stagiaires et la teneur des rapports les concernant se sont retournés contre elle. Je suis soulagé qu'elle n'ait plus de personnes sous ses ordres. Néanmoins, je n'ai pas d'amertume, au contraire, j'ai une certaine tristesse pour elle, car elle doit être malheureuse d'avoir vécu cette expérience. Ce n'est effectivement pas facile pour quelqu'un de se retrouver dans cette situation, pris en faute et de voir tout ce qu'on représentait à ses propres yeux s'évanouir, disparaître dans la honte. Elle doit certainement se rendre compte que son attitude s'est retournée contre elle et a fini par lui porter préjudice.

Pourtant, au bout de plusieurs mois, elle a commencé à réintégrer sa fonction antérieure, à corriger des rapports, à former des employés à la méthode d'observation (ce qui est un comble puisqu'il nous fallait éviter de mentionner certaines observations, celles qui ne lui plaisaient pas). L'employé qui l'avait dénoncée a été muté et a fini par donner son congé. Voici un message important de la direction, dans tous les cas elle soutiendra les cadres qui commettent des fautes professionnelles et maltraitera ceux des employés qui oseront les dénoncer. Par ailleurs, cette ex-responsable a peut-être utilisé certaines choses pour éviter que ses supérieurs ne la châtient davantage.

### Quelques situations particulières

Ces situations permettront au lecteur de saisir ce qui se passe parfois entre un maître et un stagiaire. A savoir une alchimie qui peut déboucher parfois sur quelque chose de nouveau, de constructif, même s'il s'agit d'un travail sans filet de protection.

N. A., une jeune fille kosovare, originaire d'un autre canton et donc dormant à la résidence, qui n'est pas dans mon groupe de stagiaires est envoyée par un collègue afin que je lui donne des documents à photocopier. S'orientant vers le métier de secrétaire, il est nécessaire qu'elle apprenne à utiliser une photocopieuse moderne qui, entre autre, scanne des documents en format PDF et permet la création de répertoires où les enregistrer. Alors que je suis affairé à mon bureau et qu'elle regarde ce que je lui ai donné, elle s'adresse à moi :

« Monsieur, que pensez-vous de moi ? »

« Vous n'êtes pas dans mon groupe de stagiaires, alors je ne pense pas grand-chose. Je me rends seulement compte que vous avez un problème affectif, relationnel ».

Elle s'insurge « Comment pouvez-vous dire cela ? »

« Vous m'avez posé une question, je vous réponds franchement, sincèrement. J'ai observé votre comportement avec les jeunes hommes. Vous les prenez et vous les jetez, vous leur faites du mal. »

Elle reste sans rien dire pendant un moment, puis doucement elle me raconte qu'elle a été violée.

Je lui réponds sur le même ton, à la fois doux et surpris « Ah ! Je suis désolé qu'une chose comme celle-là vous soit arrivée. Vous agissez ainsi comme pour vous venger de ce que quelques hommes vous ont faits ? »

Elle reste sans rien dire un moment puis me dit : « Que voulez-vous que je fasse d'autre » ?

« Par exemple, travailler dans une association pour jeunes femmes ayant subi des violences sexuelles. Vous êtes plus à même que moi de trouver les mots justes pour les aider, non » ?

Elle n'a rien répondu puis est partie. Le lendemain, elle est passée me voir dans mon bureau, elle s'est assise par terre, le dos contre la porte et m'a dit avec une voix émue: « Vous avez raison, c'est vrai, je vais travailler dans une institution pour jeunes femmes violées. C'est ça que je dois faire ». Je l'ai félicitée. C'est de cette manière qu'on progresse, qu'on grandit.

Avec tous ces jeunes musulmans qui refusent qu'on parle d'évolution des espèces, de l'appartenance des humains à la classe des mammifères, de l'égalité homme-femme, etc.,

je me suis résolu à parler de la religion dans un sens général. D'abord les règles (port ou non de certains vêtements, de modifications du corps, d'interdits ou d'obligations alimentaires, de comportements envers ses parents, envers les gens en général, etc.). Ensuite des comportements espérés (faire preuve de bonté, être généreux, savoir pardonner, être respectueux, etc., en soulignant que toutes les religions valorisent ces comportements et que ce sont ceux qui sont les plus difficiles à mettre en œuvre). Par ailleurs, il est facile de respecter les règles sans montrer de respect. Molière a écrit « Le Tartuffe » à ce propos. Cela a eu un certain impact, mais pas autant que ce que j'escomptais. Ce qui m'a le plus surpris, c'est l'ignorance qu'ils présentent de l'histoire de leur propre religion. J'ai donc décidé de présenter une partie de cette histoire, à savoir l'âge d'or islamique. Ils n'en avaient jamais entendu parler ! J'ai donc présenté les différents âges d'or en partant de nos jours et en remontant jusqu'à l'âge d'or islamique.

Si vous voulez aujourd'hui aller dans une bonne université, où iriez-vous ?

*Aux Etats-Unis.*

C'est juste, nous vivons dans l'âge d'or des Etats-Unis, l'ordinateur, l'intelligence artificielle, la programmation viennent de là-bas. D'ailleurs nous utilisons de nombreux termes anglais dans le langage quotidien pour parler de ces domaines.

Il y a 150 ans, où fallait-il aller pour être dans une bonne université ?

Personne ne répond à cette question. J'explique qu'il fallait aller en Angleterre, c'était, à cette époque le pays le plus riche, le pays dominant, innovant dans la navigation, le commerce.

Et il y a 250 ans, où fallait-il aller pour être dans une bonne université ?

Personne ne répond à cette question. J'explique qu'il fallait aller en France, c'était le siècle des Lumières. La démocratie, l'unification des mesures viennent de là. Le prestige de la langue française vient de cette période. C'est l'âge d'or de la France.

Et il y a 450 ans, où fallait-il aller pour être dans une bonne université ?

Personne ne répond à cette question. J'explique qu'il fallait aller en Italie pour étudier la comptabilité, le système bancaire. Le prestige de Florence, Venise, Pise vient de cette période.

Et il y a 900 ans, où fallait-il aller pour être dans une bonne université ?

Personne ne répond à cette question. J'explique alors qu'il fallait aller dans les pays musulmans, à l'université de Fez, de Cordoue, de Kerouan, du Caire, de Bagdad, de Damas. On appelle cela l'âge d'or islamique.

Devant leur étonnement, je continue en expliquant en quoi il a consisté, ce qu'il a apporté, ce qu'il en reste de nos jours (des termes tels qu'algèbre, alcool, alambic ou alchimie, des connaissances ethnographiques, géométriques, architecturales, géographiques, médicales, astronomiques, philosophiques, chimiques, etc.). En quoi ces connaissances ont été utiles ? Par exemple, à Galilée qui reprendra des études de savants musulmans pour tenter de convaincre ses contemporains que la Terre tourne sur elle-même ainsi qu'autour du Soleil, à Léonard da Vinci pour les premières tentatives de photographies car les alchimistes musulmans avaient mis au point des produits réagissant à la lumière.

Quelles sont les raisons de la fin de l'âge d'or islamique ? Ce sont surtout des raisons internes qui y ont mis fin (comme pour la fin de chaque empire ou civilisation d'ailleurs), en fait, des confrontations entre la science et la religion. Ne voulant pas perdre leur pouvoir, les religieux ont interdit la diffusion des nouveaux savoirs scientifiques. Le décret a été le suivant : « Si ce qui est dit dans un livre est dit dans le Coran, il n'y a pas besoin de le publier, si ce qui est dit un livre n'est pas dit dans le Coran, il est interdit de le publier ». Cela a stoppé net l'élan scientifique et a déclenché le déclin des pays musulmans. Ce même phénomène se produira au 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> siècle en occident, mais là, ce sont les scientifiques qui gagneront lors de la confrontation. Cela marquera le début de l'essor de la science en Europe.

C'est à partir de cela que les écoles coraniques ne préconisent que la mémorisation du Coran et c'est aussi pour cela que les pays musulmans ne produisent rien, aucune nouveauté, aucune amélioration productrice, aucun bien à grande échelle. Si les pays musulmans sont dans l'état dans lequel on les trouve aujourd'hui (grand pourcentage de la population analphabète ou sans formation professionnelle, aucune production visant à satisfaire les besoins sociaux tels que l'agriculture par exemple, la santé et la formation de base dans un état pitoyable, aucune industrie propre, aucun développement de capacités de production, etc.) ils peuvent remercier leurs religieux ! J'ai donc donné à tous un texte présentant les élucubrations d'un haut dignitaire islamique d'Arabie Saoudite qui affirme (en 1995) que la Terre est plate, que cela est mentionné à plusieurs reprises dans le Coran et que jamais aucune allusion n'y est faite à propos de la rotondité de la Terre. De même, le Soleil est tout petit par rapport à la Terre et tourne autour d'elle. Un de ces jeunes (S.) m'a dit une semaine plus tard, qu'il avait trouvé ce texte et cette discussion intéressants. Un autre, le jeune M. m'a dit à plusieurs reprises, après cette discussion : « *La Terre est plate* ». En raison du ton qu'il a utilisé pour dire cela, il m'est difficile de connaître le fond de sa pensée, mais ce n'était pas un ton de plaisanterie.

Je pense souvent à tous ces jeunes qui partent pour la Syrie et l'Irak. Certains de ceux que j'ai connus y sont-ils, y seront-ils ?

Afin de ne pas me faire traiter de raciste, de xénophobe ou d'antimusulman, je terminerai en mentionnant A. I. une jeune fille originaire d'un pays possédant une forte minorité musulmane. Seule fille à la maison avec son père et ses trois frères, c'est à elle qu'incombait de préparer les repas, les servir, laver la vaisselle, faire la lessive et le

repassage, le ménage, etc. Dormant peu, exténuée, elle était pourtant présente à l'Unité, mais elle venait souvent pleurer dans mon bureau. Afin d'améliorer son existence, nous l'avons placée dans une institution de formation n'accueillant que des filles (elle y est restée 3 ans et est sortie avec son diplôme). Un jour, elle m'a demandé de l'aider à devenir Suisse. Elle m'a précisé qu'elle était la seule de sa famille à effectuer cette demande. C'est avec plaisir que je l'ai encouragée et que je l'ai aidée à remplir sa demande.

Je m'entendais bien avec cette jeune fille et j'en garde un bon souvenir. Elle était timide, mais possédait un caractère solide et une volonté inaltérable ainsi qu'un courage immense.

Un jour que nous étions dans un bus pour aller sur un nouveau lieu de stage, 4 jeunes kosovars sont venus s'asseoir non loin de nous. Ils parlaient forts et riaient. Elle m'a dit alors en les désignant d'un coup d'œil furtif : « *Monsieur, j'ai honte, si vous saviez ce qu'ils disent de ce pays* ».

Plus tard, j'ai connu Y., un jeune homme kosovar. Il était agréable, poli, aimable. Nous prenions souvent le tram ensemble après le travail. Un jour, il m'a dit : « *Je ne suis pas comme les autres jeunes Kosovars, hein ? Ils n'ont pas beaucoup de respect, moi oui !* ». Nous avons continué à discuter à plusieurs reprises de ce sujet, mais il n'a jamais pu me donner une explication concernant au moins une des causes de cette situation.

## **Les jeunes venant du Tribunal de la Jeunesse**

Ces jeunes méritent effectivement d'être traités de manière particulière en raison de leur condition singulière.

Ce n'est pas une mauvaise idée que de recevoir au sein de l'Unité quelques jeunes provenant du Tribunal de la Jeunesse. Cela permet de donner une opportunité à ces jeunes pour trouver une voie professionnelle, eux qui se plaignent souvent d'être rejetés disposent ici d'une option satisfaisante. Cela permet aussi de diversifier les revenus de l'Unité Jeunes, mais cette provenance devrait être accompagnée d'exigences à la hauteur du défi qu'ils représentent pour les EPI et surtout pour l'Unité Jeunes.

Pour commencer, deux remarques concernant le Tribunal.

Tout d'abord, plusieurs de ces jeunes m'ont parlé de l'entretien avec leur juge avant de venir aux EPI, et que celui-ci leur avait dit qu'ils pouvaient choisir entre aller aux EPI ou rester en prison. Est-ce un choix ? Evidemment que non. Tous disaient vouloir aller aux EPI.

Ensuite, ils visitaient l'Unité, puis passaient trois jours d'essai aux EPI. Immanquablement, ces trois jours se passaient très bien, ces jeunes nous apparaissant motivés et désireux de se sortir de leur condition. Ils disaient vouloir se diriger vers une profession, passer un CFC ou une AFP. Après ces trois jours, en raison de leur attitude, ils étaient admis à

l'Unité et s'installaient dans une chambre de la résidence. A peine ceci fait, leur comportement général changeait rapidement et ils devenaient alors pour la plupart insolents, fainéants et irrespectueux. De plus, tout porte à croire qu'ils avaient beaucoup de mal à gérer correctement cette nouvelle liberté dont ils disposaient à présent. Liberté d'avoir une chambre dans la résidence (avec frigo, TV, prise internet), les trois repas compris dans la prestation, des heures de rentrée (de nuit) généreuses, un encadrement pour régler certains de leurs problèmes et leur permettant de se confier s'ils en avaient envie.

La seconde remarque concerne le suivi de ces jeunes. Une fois installés aux EPI, il était difficile de demander à la Justice d'intervenir pour remettre ces jeunes dans le droit chemin. C'est comme si le juge avait classé ce dossier (ou s'en était débarrassé) en le confiant aux EPI. C'est, du moins, ce que plusieurs collègues et moi-même ressentions.

Par ailleurs, tous ces dossiers étaient gérés par la responsable de l'Unité, une ancienne éducatrice ayant travaillé à Clairbois, la prison pour adolescents. C'est elle qui se chargeait d'accompagner ces jeunes aux audiences et qui négociait avec le juge la suite de chaque projet pour eux. J'imagine très bien qu'il n'était pas question de stigmatiser ces jeunes en souffrance !

L'absence de sanctions claires, de conséquences aux actions irrespectueuses et malhonnêtes de ces jeunes ne facilitait pas notre travail, d'autant que ces jeunes avaient appris à parler avec un juge et avec notre responsable, à faire profil bas et se trouver des excuses afin d'éviter des sanctions. Ils en riaient après coup. Je tiens cela de l'un d'entre eux, un jeune homme d'origine portugaise qui est resté près de 3 ans aux EPI.

La décision de se changer et de prendre son avenir professionnel en main vient d'abord de soi-même, de l'intégration d'expériences positives (ou négatives) qui donnent envie de s'améliorer. Elle ne vient jamais des excuses qu'on se trouve à soi-même ou que nous trouve autrui.

Ce n'est pas que je veuille les voir rester en prison. Je pense que la prison n'est pas un endroit adéquat pour la plupart d'entre eux car on n'y apprend pas souvent à s'améliorer, au contraire, contraindre est souvent contre productif. C'est plutôt un lieu de contamination dans lequel ceux qui se ressemblent finissent pas s'imiter. Par contre, il faudrait savoir manier avec eux à la fois la contrainte et la liberté. En même temps que la possibilité de chercher une voie professionnelle convenable pour chacun d'entre eux, un travail d'intérêt général les week-ends et passer la nuit à la prison pour mineur serait un bon accompagnement au début. Ensuite, une liberté une nuit par semaine permettrait de voir comment ils apprennent à la gérer, ce qui nous permettrait de mieux les connaître. En fonction de leurs progrès, le nombre de nuit de liberté par semaine et les travaux d'intérêt général pourraient être modulés. Cette manière de travailler permettrait de mieux évaluer les progrès de ces jeunes et d'agir en conséquence sans qu'ils aient à passer du rien au tout, de la prison (absence de liberté) à l'absence de contrainte (car le non-respect du

cadre de la résidence ou de celui de l'atelier n'avait pas beaucoup de conséquences pour eux, ce qui n'améliorait pas le comportement général de ces jeunes). A l'atelier ou à la mise à niveau, ce laisser-faire se traduisait souvent par un travail bâclé, par des arrivées tardives ou des absences, par une absence d'apprentissage, absence dont quelques-uns se vantaient parfois.

J'aurais beaucoup aimé qu'un projet soit organisé dans ce sens pour ces jeunes. Créer un cadre propice à leur développement affectif et intellectuel serait une chose excellente pour eux et pour la société. Pour initier cela, il est avant tout nécessaire de se rendre compte que le chemin offert par l'institution n'est pas le bon. Cette responsable était malheureusement incapable de s'en rendre compte !

Au lieu d'établir uniquement une liste de sanctions en cas de dérapages comportementaux de ces jeunes, une liste de bénéfices aurait pu être également établie en cas de comportements adéquats. Punir les déviances est nécessaire, encourager les comportements empathiques, d'intégration sociale est tout autant bénéfique, voire davantage.

Remarquons pour terminer que, de tous les jeunes provenant du Tribunal de la Jeunesse qui sont passés par l'Unité Jeunes lorsque j'y étais, aucun n'a entrepris une formation quelconque. Tous ont manifesté des oppositions à la Justice et au processus d'évaluation offert par l'Unité Jeunes des EPI au point d'échouer dans cette évaluation professionnelle. Aucun d'entre eux n'a entrepris un début d'apprentissage. C'est bien peu de résultat pour tout l'argent public dépensé (430,00 CHF/ jour et par personne lorsque je suis parti).

### **Ce qu'il aurait été possible de faire pour améliorer la situation de chacun**

L'idée maintes fois répétée qu'il ne faut pas stigmatiser un stagiaire en souffrance est une idée contre productive. Il n'est pas question ici de vouloir faire souffrir les stagiaires (ni quiconque évidemment), mais de comprendre que ce dont ils souffrent est avant tout de ne pas être comme les autres, de ne pas avoir la motivation d'apprendre, de travailler, de ne pas pouvoir s'insérer dans le monde professionnel, de ne pas trouver de travail, de ne pas pouvoir vivre comme la majorité de la population. Les aider à surmonter leurs difficultés consiste surtout à les accompagner, les motiver, les féliciter pour chaque progrès, les remotiver lors des échecs tout en les éloignant de leurs alter egos car ils se contaminent mutuellement. Il ne faudrait pas hésiter non plus à cesser la prise en charge lorsqu'on se rend compte que le jeune en question n'est pas prêt pour cette mesure. Or, pour des raisons financières, il n'était pas possible d'émettre la moindre suggestion à ce propos.

Une partie de cette souffrance provient d'eux-mêmes, c'est-à-dire des idées qu'ils se font de la vie professionnelle, de la vie en société, de l'estime qu'ils se portent, de ce à quoi ils s'identifient. Ces idées sont issues de leurs relations sociales (ils côtoient des gens comme eux, qui véhiculent les mêmes idées, les mêmes comportements) et d'internet. Ils

pensent, dans une sorte de rêve éveillé, devenir célèbres, connus et reconnus, ayant une vie facile, entourés d'amis qui les adulent et de jolies filles qui se donnent à eux, gagnant une fortune en volant ou en trafiquant. Il est triste de les entendre parler d'organisation de braquages, de vol, d'extorsion, de trafics, etc.

A l'atelier, ces idées se traduisent souvent par un travail bâclé, par des arrivées tardives ou des absences sans motif valable. Ces mêmes comportements se retrouvent malheureusement à la mise à niveau scolaire.

## Les personnes sourdes

Nous avons reçu régulièrement des personnes sourdes. Souvent, ce sont des personnes intelligentes qui essaient de s'insérer de leur mieux dans la société, Beaucoup ont envie d'avoir un travail et font de réels efforts pour s'adapter au monde des entendants.

Lorsqu'une personne sourde se trouvait à l'Unité Jeunes, nous recevions 3 ou 4 fois par semaine des interprètes afin de pouvoir communiquer correctement avec elle. Au fil du temps, j'ai appris plusieurs signes de cette langue. J'estimais que s'intégrer dans le monde des entendants est difficile pour ces personnes, alors je pouvais faire un pas dans leur direction. Il y a eu surtout la présence d'une jeune fille sourde avec qui je m'entendais bien. Elle était patiente avec moi et prenait du temps pour m'enseigner les gestes en écrivant chaque signification. Au bout de quelques mois, je commençais à me débrouiller en langue des signes et je pouvais m'exprimer avec une certaine facilité pour les événements de la vie quotidienne.

Je garde un très bon souvenir de cette expérience.

## Pour finir

Evidemment, je présente ici un tableau peu reluisant du management des EPI au niveau de l'Unité Jeunes. Pourtant, toutes ces déceptions m'ont été utiles. J'ai réfléchi à ce sujet, j'ai échangé avec des collègues, j'ai effectué des recherches sur internet et lu des ouvrages à propos de ce thème.

Il n'est donc pas très difficile d'apprendre quelles sont les bases du management et d'apprendre à savoir mener une équipe avec douceur, fermeté, respect et honnêteté. Un auteur m'a particulièrement intéressé : Dale Carnegie [2](#)

J'en ai tiré quelques enseignements que je mets en pratique dans ma nouvelle fonction :

- Ne pas condamner, en pas critiquer, en pas se plaindre
- Toujours remercier, encourager, féliciter, car chacun aime être apprécié. Proposer un idéal noble et offrir un cadeau qui ait du sens. Après cinq, huit ou dix ans de présence d'un employé, adresser à l'équipe un e-mail retraçant son parcours, son évolution et ses principales réalisations. Donner des signes irréfutables de confiance

- Motiver pour faire ce que je demande, améliorer le produit, améliorer le service, améliorer le mode de production. Demander ce dont la personne a besoin
- Conserver le sourire
- Reconnaître ses torts le plus rapidement possibles, Ne pas sourire en reconnaissant ses torts, cela semble un manque de sincérité. Dire que j'apprends de mes erreurs, en pas accuser ou laisser accuser un autre, sinon cela peut être considéré comme une erreur + manque de courage. Si on a blessé quelqu'un, aller sur son lieu de travail pour s'en excuser et lors de la prochaine réunion, le regarder pour qu'il sache qu'on a compris. Rester humble, sobre, montrer un peu de son émotion. Dire : j'ai commis une erreur, voilà ce que je voulais faire et voilà ce qui s'est passé (si on pense que ce n'est pas de notre responsabilité, on n'est pas mûr pour s'excuser). Si on assume ses torts, on encourage les autres à le faire aussi, ce qui dynamise l'équipe
- Faire en sorte que chacun se sente épanoui. A l'arrivée d'une recrue, veillez à ce qu'elle se sente attendue : badge d'accès, bureau, ordinateur, adresse e-mail... tout doit être prêt. Multipliez les occasions pour les collaborateurs d'enrichir leurs connaissances et leur savoir-faire. Proposer davantage de responsabilités
- Faire en sorte que chacun prenne soin d'autrui
- Commencer toutes les rencontres par des remerciements, de la reconnaissance
- Si on doit critiquer, expliquer qu'une critique est quelque chose de positif car c'est permettre à l'employé de changer, de s'améliorer, de devenir un meilleur employé, un meilleur professionnel. Moi-même, j'ai commis des erreurs et j'ai appris à m'améliorer
- Est-ce que je peux faire quelque chose pour vous ? (A condition que ce soit réaliste, être ouvert et questionner
- Laisser la liberté de parole aux employés. Chacun à la liberté d'exprimer ce qu'il ressent et ce qu'il aimerait améliorer. Faire ressortir que les gens ont de l'importance.
- Les employés ont-ils envie de faire quelque chose ? En se concentrant à l'excès sur le contrôle et les objectifs et pas sur les employés, les dirigeants ont plus de difficultés à atteindre ce qu'ils désirent. La clé est d'aider les individus à se sentir utiles, motivés et dynamisés de façon à ce qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes au travail. Les leaders ont l'humilité le courage et la clairvoyance d'admettre qu'ils peuvent bénéficier de l'expertise de ceux qui détiennent moins d'autorité qu'eux. Ils sollicitent activement les idées et les contributions des employés qu'ils servent. C'est ainsi qu'ils créent une culture de l'apprentissage et un environnement de travail qui encourage leurs subordonnés à devenir les meilleurs individus possibles.
- Penser régulièrement à chaque unité de l'entreprise et se demander : Qu'est-ce qui est produit ? Quel service est rendu ? Qui y travaille ? Qui sont les fournisseurs ? Qui sont les clients ? Que coûtent les intrants ? Que rapportent les extrants ? Comment diminuer les premiers ? Comment augmenter les seconds ? Comment améliorer le produit ou le service

? Comment améliorer la productivité ? Peut-on produire autre chose ? Doit-on former les employer ? Qu'est-ce que gagne cette unité pour l'entreprise ?

- Le but d'une entreprise est de réaliser sa vision
- S'enquérir sincèrement de la vie d'autrui. Dire bonjour, s'enquérir de la santé d'un collaborateur de retour d'arrêt maladie, prendre des nouvelles des études des enfants, de la santé de son conjoint... Accorder du temps aux employés
- Féliciter en réunion, critiquer en privé
- Si je demande l'organisation d'une réunion, dire immédiatement quels en sont les objets
- Encourager les employés à faire usage de leurs points forts, la création d'occasions d'expérimenter et l'aide à la personnalisation de leur travail. Ne pas étouffer l'enthousiasme et le désir d'expression de soi. Inviter les gens à réfléchir à leurs atouts (encourager les employés à définir eux-mêmes leurs intitulés de poste)
- Comment puis-je vous aider à améliorer votre travail ?

## **Le travail de maître à la mise à niveau**

### **La mise à niveau scolaire**

La mise à niveau scolaire a deux aspects :

- L'évaluation des capacités scolaires de la personne au moment de son entrée ainsi que l'évaluation de ses capacités à apprendre des contenus nouveaux et d'avoir un comportement scolaire adapté.
- Par la suite, l'enseignement de notions importantes qui puissent favoriser la réussite aux tests d'entrée en apprentissage et au début de l'apprentissage.

Relevons ici quelque chose de récurrent, nombreux sont les stagiaires qui disent ne pas aimer l'école de ne pas avoir envie d'apprendre. Ils repoussent à plus tard l'effort d'apprendre ; ils disent pour cela qu'ils apprendront une fois qu'il seront en apprentissage, sans comprendre qu'il y a un examen d'entrée et que, bien souvent, ils n'ont pas du tout le niveau pour entrer en apprentissage. Notons également que plusieurs branches professionnelles n'ont plus confiance dans les notes contenues dans le livret scolaire (ils estiment que se sont régulièrement des notes de complaisance). Les entreprises se sont également rendus compte que de nombreux apprentis abandonnaient en raison de leurs difficultés scolaires ou n'arrivaient pas à passer en deuxième année. Pour ces raisons, les entreprises prenant des apprentis ont poussé à la création d'une entreprise qui se charge de l'évaluation des compétences scolaires (au sens large) des futurs apprentis.

## L'alphabétisation

Il est nécessaire de bien considérer la motivation de la personne avant de débiter cet enseignement. En effet, le temps dont dispose un maître est limité. L'engagement du stagiaire est donc quelque chose de primordial.

Pour cet enseignement, je me suis basé sur les travaux d'Emilia Ferreiro et Ana Teberosky [3](#) ainsi que de l'expérience de Paolo Freire [4](#)

Le premier point à relever est la confiance établie entre le maître et le jeune afin de surmonter sa honte de ne pas savoir lire. Ensuite, pour débiter l'enseignement proprement dit, il convient de commencer avec les majuscules car celles-ci sont toutes différentes les unes des autres et ne présentent pas de difficultés supplémentaires que peuvent présenter les minuscules telles que p,d,q,b.

Présenter d'abord les voyelles. Lorsque celles-ci sont intégrées (ce qui se fait très rapidement, généralement ces jeunes les connaissent déjà), présenter quelques consonnes en montrant comment elles se lient aux voyelles. Peu à peu, faire prendre conscience de la phonologie par des inversions voyelles-consonnes (co - oc, di - id, etc.) ce qui est un point difficile puisque jusqu'à présent ils raisonnaient uniquement en termes de syllabes. Poursuivre avec quelques diphtongues communs tels que ou, ai, oi. Enfin présenter les sons nasaux comme an, en, in, on et les accompagner de consonnes.

Lorsque la personne commence à comprendre une partie du point précédent, lui montrer un texte simple, écrit en majuscules (j'ai dû réécrire tout un texte en majuscule car il est difficile d'en trouver). Il aura soin de tenter de séparer les syllabes par des traits au crayon ou des signes particuliers et commencera à lire. L'emphase est mise sur le sens du texte. Il convient de faire réfléchir la personne à ce propos en lisant à notre tour le texte qu'elle a lu afin qu'elle en saisisse la signification. Le texte doit être intéressant pour la personne, comme une bande dessinée, un article à propos d'un sujet qui l'intéresse, comme le code de la route.

Lorsque la personne arrive le matin avec un journal gratuit à la main, c'est gagné ! Qu'il est appréciable de voir un jeune transformé, passer d'une image de soi déplorable, de se sentir incapable, humilié, à quelqu'un qui devient, à ses propres yeux, comme tout le monde.

## Lecture et compréhension de texte

Une lecture fluide (à haute voix) d'un texte dont on comprend le sens se remarque grâce à quatre observations :

- Une prosodie adaptée au sens du texte
- La prononciation des liaisons
- Le respect de la ponctuation
- Le retour en arrière dans le texte si on se rend compte que notre lecture n'a plus de sens (et donc qu'on s'est trompé plus haut)

Comprendre un texte permet de répondre à des questions à son propos. Les questions sont : qui ? quoi ? quand ? où ? combien ? comment ? pourquoi ? La lecture de petites histoires policières (il faut trouver qui est l'assassin) offre facilement ces possibilités.

Je faisais donc travailler les stagiaires dans cette perspective, les corrigeant, les encourageant, les motivant à s'améliorer ; mais réparer plusieurs années d'échecs scolaires, de difficultés, n'est pas tâche aisée au cours d'un mandat de trois mois.

### Écriture

La plupart des stagiaires avaient de graves lacunes en écriture. J'avais donc pris le parti de tenter d'améliorer leurs capacités en m'appuyant sur un programme limité mais structurant.

- Comprendre ce qu'est un mot.
- Comprendre que tous les mots de la langue française se regroupent en neuf classes de mots, mais en se centrant uniquement sur quatre classes (noms, déterminants, adjectifs, verbes) ainsi que sur les relations que ces classes entretiennent.
- Connaître quelques homophones (sans, cent, sang, ..., vers, vert, verre, ....)
- Connaître la conjugaison des verbes réguliers au présent, imparfait, passé composé et futur.

Ainsi, lors d'une dictée, je leur demandais, après leur rédaction, de repérer les groupes nominaux puis de procéder aux accords ; ensuite de repérer les verbes, leur sujet, puis de procéder aux accords ; enfin de repérer s'il y avait des homophones et de se corriger le cas échéant.

### En arithmétique

La première chose est de savoir différencier un nombre (qui est un mot désignant une quantité) d'un chiffre (qui est un signe écrit désignant un nombre). Une des grosses difficultés que présentaient de nombreux stagiaires était justement de comprendre notre système de numération. Le comprendre, c'est savoir qu'un même chiffre peut représenter différentes quantités selon sa position relative aux autres chiffres.

A cet égard, je leur demandais d'écrire une phrase simple : Le garçon a grimpé sur le cerisier et a mangé 22 cerises. Ensuite, j'écrivais la même chose au tableau puis, j'écrivais plus bas « 22 », en grand. Je leur demandais de copier cela sur leur cahier puis de dessiner les cerises. Combien de cerises représente le « 2 » de droite et combien de cerises représente le « 2 » de gauche. Nombreux étaient ceux qui dessinaient deux cerises sous chaque « 2 » ? Parfois, certains dessinaient « onze » cerises sous chaque « 2 » (ce qui est un peu mieux puisque les vingt-deux cerises sont représentées).

Après cela, il était nécessaire de reprendre toutes les explications concernant la numération, les chiffres, le positionnement relatif dans les colonnes, etc., afin de stabiliser cette compréhension. Remarquons également qu'il est surprenant que ces personnes ne

,  
comprennent pas cela après tant d'années de scolarité (et sachant que chaque élève coûte environ 50'000 CHF par an au budget de l'Etat de Genève)

A partir de là, je montrais et expliquais les 4 opérations de base avec de nombreux exercices dans toutes les configurations possibles ainsi que les tables de multiplication. Le nombre de jeunes ne connaissant pas ces opérations et les tables est alarmant. Il est tout de même surprenant qu'autant de jeunes qui ont suivi la scolarité en Suisse romande puissent présenter de telles lacunes après 10 ans d'école !

Par la suite, j'expliquais la signification et l'utilisation de la virgule.

En ce qui concerne les problèmes arithmétiques, je me suis inspiré des recherches de Stella Baruk [5](#)

Je proposais donc un ensemble de problèmes à propos desquels les stagiaires devaient répondre d'une manière particulière. Le problème a-t-il du sens ? Quelle opération permet de le résoudre ? Résoudre le problème.

Il y avait effectivement des problèmes absurdes (problèmes sans sens), des problèmes réels mais sans quantités, des problèmes normaux, scolaires, traditionnels.

Un exemple de problème absurde proposé par Stella Baruk : sur un ferry, il y a 13 voitures, 18 vélos, 9 camions. Quel est l'âge du capitaine ?

Un problème sans quantité : le prix du lait augmente de 15 centimes, comment connaître son nouveau prix ?

Il est également utile, dans un problème arithmétique, de mentionner des quantités superflues. Cela permet de nous rendre compte de la compréhension réelle du problème de la part de l'apprenant.

Les 4 opérations avec des nombres entiers, puis décimaux (proposer la pose arabe de la multiplication en cas de difficulté avec notre manière de poser cette opération)

Les nombres relatifs

Les fractions (pourcentages et règle de trois)

Estimer le résultat d'une opération

Pour les stagiaires qui montraient des capacités et un intérêt suffisant, j'enseignais le début de l'algèbre.

### **En géométrie**

Je commençais toujours par expliquer les termes de la géométrie : qu'est-ce que droit, courbe, cassé, horizontal, vertical, oblique, perpendiculaire, parallèle ? J'ai noté à ce

simple niveau de nombreuses incompréhensions telles que la confusion entre droit et vertical par exemple.

Par la suite, je proposais l'apprentissage de la circonférence et la surface du cercle, du rectangle et du triangle ainsi que du théorème de Pythagore. Là également, de nombreux jeunes ne maîtrisaient pas ces notions.

De même, savoir se représenter les longueurs, surfaces, volumes, et opérer des transformations était très difficile pour de nombreux stagiaires. Il en était de même pour les notions de contenance et de poids.

Par la suite, et pour les jeunes qui pouvaient en avoir besoin dans le métier qu'ils avaient choisi d'apprendre, j'enseignais les débuts de la trigonométrie.

### **Culture générale**

La rotondité de la Terre. Pendant longtemps, tout le monde croyait que la Terre était plate et tout le monde le répétait. Qu'est-ce qui a fait douter de sa platitude ? J'essayais de provoquer un peu les stagiaires, alors je commençais souvent la culture générale par cette question et je demandais aux stagiaires ce qu'ils croyaient de la forme de la Terre. Tous affirmaient qu'elle est sphérique.

Comment le savez-vous ?

Je l'ai vu à la télé était la réponse la plus fréquente.

Vous croyez donc tout ce qu'on raconte à la télé ? Si je vous dis qu'elle est plate, quels arguments avez-vous pour prouver que je me trompe ? Généralement, personne n'en était capable. Je finissais donc par parler de l'éloignement d'un bateau sur la mer. Si la Terre était plate, on verrait le bateau toujours plus petit, mais entier. Si vous observez un bateau, vous verrez qu'on le voit toujours plus petit mais au bout d'une certaine distance, on ne voit que la partie supérieure du bateau. Donc, la Terre n'est pas plate.

La place de la Terre dans le système solaire (et la place du système solaire dans l'univers).

Dessiner le Soleil, puis, à l'échelle, la distance à laquelle se trouve la Terre ainsi que sa taille. Après cela, il est loisible de parler des croyances anciennes sur la petitesse du Soleil par rapport à la Terre et de sa proximité.

Les rapports dans la Terre. Dessiner la Terre (sa circonférence) et, à l'échelle représenter le sommet le plus élevé, l'abysse le plus profond, la hauteur d'eau moyenne dans la mer, la hauteur de l'atmosphère, l'altitude de croisière d'un avion, l'altitude de l'ISS. Tous sont interloqués par le peu d'air et d'eau.

Le poids et la masse. Demander tout d'abord leurs significations de ces deux termes, puis expliquer ce qu'il en est réellement en prenant quelques exemples tels que l'accélération lors d'un accident de voiture, l'apesanteur dans l'ISS.

La chute des corps. Poser tout d'abord des questions au sujet de ce qu'ils croient, si on laisse tomber en même temps un gros morceau de béton et un petit caillou ? Un tombe plus vite que l'autre ou les deux tombent simultanément ? Refaire l'expérience de Galilée devant ses juges avec une feuille froissée et un trousseau de clés.

Pourquoi y a-t-il de la glace sur les parois d'un congélateur ? Cela permet de parler de la composition de l'atmosphère, de la condensation, des trois états de la matière.

Le cycle de l'eau. D'où viennent les nuages, la pluie, l'eau qui s'écoule et rejoint la mer.

Pourquoi des objets coulent et d'autres flottent ? La réponse spontanée est qu'un objet coule parce qu'il est lourd et qu'un autre flotte parce qu'il est léger. Alors, un grain de sable et un gros bateau ? Le grain de sable est lourd et le gros bateau est léger ? Continuer dans ce sens pour amener les stagiaires à comprendre ce qu'avait compris Archimède.

Qu'est-ce que l'argent ? Depuis combien de temps existe-t-il ? A quoi sert-il ? Pourrions-nous tous être millionnaires ? Si chacun étudiait du mieux qu'il peut, travaillait du mieux qu'il peut, consommait de manière frugale, uniquement ce dont il a réellement besoin, pourrions-nous supprimer l'argent ? Comment se gère un budget ? Quand vous aurez votre premier salaire, qu'allez-vous faire avec ? Quelles seront vos obligations financières ?

Qu'est-ce que la religion ? Il convient de distinguer les aspects profonds, touchant au comportement et les aspects formels touchant au respect de normes. Quels sont ces normes ? Vestimentaires, culinaires, marques physiques, gestes à proscrire, gestes obligatoires, paroles à proscrire, paroles obligatoires, etc. Les exemples ne manquent pas. Tout ceci est relativement facile à respecter. Ce qui touche au comportement, par contre, est bien plus difficile à réaliser. Comment se comporter envers ses parents, ses frères et sœurs, ses voisins, les personnes âgées, les enfants, l'humanité, les êtres vivants, la Terre ? La charité, le don, le respect ? J'ai aussi parlé, parfois, du Tartuffe de Molière.

Il est arrivé qu'un ou une stagiaire me demande : Croyez-vous en Dieu ? J'ai toujours répondu par une autre question : Il convient d'abord de se mettre d'accord sur ce qu'est Dieu afin de savoir de quoi on parle et en quoi on croit. Qu'est-ce que Dieu pour vous ? Je répondais de la même manière lorsqu'un stagiaire me parlait d'un prophète.

Plusieurs stagiaires étaient intéressés par la « prophétie » du 21/12/12. Après cette date, une stagiaire qui en avait beaucoup parlé montrait régulièrement des comportements irrespectueux. J'ai fini par lui dire que le 21/12/12 une nouvelle conscience devait prendre

forme sur Terre et que tout irait dorénavant mieux, avec calme et respect. Je constate que les Mayas se sont complètement trompés !

Qu'est-ce que la politique ? Quelles sont les idées fondamentales de chaque parti politique.

Qu'est-ce que la loi ? Si chacun était honnête et respectueux, ne pourrions-nous pas supprimer la police ? N'est-ce pas en raison de la malhonnêteté et du manque de respect que la loi et la police existent ? Plusieurs jeunes provenant du Tribunal de la Jeunesse expliquaient avec véhémence qu'ils ne supportaient pas les lois. Je leur répondais qu'il y a les lois écrites et celles non écrites et qu'il me semble que ce sont uniquement les lois écrites qu'ils n'apprécient pas, car ils respectent celles qui ne sont pas écrites. J'attendais un moment, parlant d'autre chose, avant de leur poser quelques questions gênantes. Que faites-vous le matin ? Ils me décrivaient la succession de leurs activités jusqu'à arriver à s'habiller. Pourquoi vous habillez-vous ? Ne respectez pas la loi, demain matin, venez nu. Si vous le faites, je vous croirai quand vous dites que vous ne supportez pas les lois. J'attendais un jour ou deux, puis je demandais soudain s'ils pouvaient faire l'amour avec n'importe quelle femme de leur quartier ? Oui. Ah, vous faites l'amour avec votre sœur, votre mère, votre cousine ? Mais non ! répondaient-ils. Pourquoi respectez-vous la loi qui interdit ces pratiques ?

Des énigmes. Au fil des années, j'ai accumulé toute une série d'énigmes qui se résolvent en pendant autrement, en abandonnant ses schémas mentaux courants.

Il m'a semblé important de ne pas trop corriger traditionnellement les exercices rendus par les stagiaires, relever les erreurs, mais de relever aussi leurs réussites.

### **La méthode « Transformation »**

Cette méthode vient du Québec. Elle demande surtout une bonne pratique. Il existe tout une littérature à son propos. Elle vise à prendre conscience de ses croyances, de ses actions, de ses sentiments ; puis de les exprimer et les partager avec les autres participants.

Etant donné que je m'occupais des jeunes qui avaient les plus de difficultés intellectuelles, j'avais opté d'aborder ces thèmes avec des films, ce qui permettait par la suite de parler des événements présentés et d'élargir le débat à leurs représentations personnelles, à leurs problématiques.

Ainsi, pour parler de la motivation, de la persévérance, de la réussite, des films retraçant des histoires réelles, tels que « Les survivants » ou « Un long chemin vers la liberté » permettaient d'aborder ces thèmes.

« Invictus » ou « Dr Patch » me permettaient de d'échanger à propos du pardon, de la transformation intérieure, du sens à donner à sa vie.

Avec « Mask », il est assez aisé de parler des apparences et de la réalité derrière celles-ci.

Au fil du temps, j'ai accumulé une grande quantité de films, de documentaires, de reportages sur toute une gamme de sujets allant de la maltraitance étatique des minorités ethniques, du racisme, le profilage de politiques, les changements au cours d'une vie.

J'avais évidemment certains sujets de prédilection.

Par exemple le surpassement de soi. A cette occasion, je passais le film « Les survivants », une histoire réelle survenue en 1972. Un avion s'écrase dans les Andes sur un glacier. Malgré le froid, l'absence de secours et de nourriture, les rescapés se sont organisés, ont fini par se résoudre à manger leurs amis morts. Après 72 jours, deux d'entre eux ont réussi à passer les montagnes et arriver dans un village. De là, ils ont pu sauver leurs compagnons restés dans la carcasse de l'avion.

Concernant les idées reçues à propos des jeunes, j'ai effectué une recherche sur internet et collecté plusieurs citations datant de l'Antiquité. Des textes sumériens (écrits sur des tablettes d'argile), égyptiens (écrits sur des papyrus), grecs ou romains expliquaient que les jeunes d'aujourd'hui sont des fainéants, des bons à rien, qui ne respectent pas les personnes âgées, ne veulent pas aller à l'école ni apprendre un métier. Je concluait en disant que chaque génération n'a pas confiance dans la génération suivante et la dénigre.

A propos du racisme, je commençais par demander s'ils en avaient été victime, victimes de moqueries, de paroles blessantes, de comparaisons désavantageuses. Certains disaient leur difficulté à abandonner leurs pratiques traditionnelles du contrôle des femmes, Après leurs réponses, je leur lisait des commentaires provenant de journaux francophones algériens, commentaires au sujet de la communauté chinoise vivant à Alger. Comme un miroir, ces commentaires expliquaient que les Chinois ne s'adaptent pas au mode de vie algérien, ils se promènent en tongs et en shorts, boivent de l'alcool, mangent du porc, mangent et boivent durant le Ramadan. Je terminais par une demande d'Alexandre le Grand, écrite sur un mur du temple de Denderah, en Egypte. Il y demande aux Grecs d'apprendre l'égyptien, de respecter les coutumes et les lois égyptiennes, de se marier avec des Egyptiennes, que les Grecques se marient avec des Egyptiens, tout cela pour former une nation respectueuse.

Il est certain que les thèmes tels que l'amitié ou l'amour étaient ceux qui avaient un franc succès.

J'ai toujours pensé que cette méthode n'aurait pas dû être cantonnée à un horaire précis, mais être abordée au moment le plus opportun, même si c'était au milieu d'un enseignement de mathématique ou de français.

## **Le travail, comment se faire embaucher et comment s'intégrer dans une entreprise**

### **Des notions basiques**

Qu'est-ce que le travail ?

Qu'attend une entreprise de la part d'un travailleur, d'un apprenti ?

Qu'est-ce que l'économie ? Les trois secteurs et quelques métiers représentatifs des secteurs.

Qu'est-ce que le travail ? Prendre un objet et le modifier pour que sa valeur marchande augmente.

Qu'est-ce qu'apprendre ? Relier de nouvelles informations à celles qu'on possède déjà. Je profitais de cela pour parler des différents types de mémoire (court terme, long terme ; sémantique, procédurale, épisodique, sociale).

### **L'entretien d'embauche**

Je consacrais beaucoup de temps à cette activité, car souvent, les stagiaires que je recevais n'avaient pas une très bonne image d'eux-mêmes.

Cette activité se déroulait d'abord en groupe, chacun pouvant répondre aux questions, puis chaque stagiaire y participait seul face à moi, pouvant recevoir l'aide des autres, puis seul, sans aide d'autrui, puis filmé afin qu'il puisse se voir par la suite.

### **Sa présentation**

Je donnais beaucoup d'importance au non verbal, au maintien, au regard, aux mouvements du corps (des mains principalement), à la tonalité des paroles ainsi qu'à leur débit. Je leur demandais d'être sensible au maintien du corps de leur interlocuteur, s'il avance son corps, c'est qu'il est certainement intéressé, s'il se recule sur sa chaise, il vaut mieux changer de sujet.

Surtout, ne jamais mentir. Si la personne qui les reçoit est entraînée, elle pourra certainement détecter leurs mensonges et ce sera quelque chose de définitif.

### **La présentation flash**

Je leur demandais également de s'entraîner à ceci : Imaginez que vous rêvez de travailler dans une d'entreprise, quelle qu'elle soit. Vous montez dans un ascenseur et vous vous retrouvez devant le patron de cette entreprise. Vous avez trois étages pour le convaincre de vous prendre en stage ou comme apprenti, que lui dites-vous ? Cet exercice est formateur car il condense la concision des propos et l'attitude non verbale qui doit montrer la motivation, l'engagement et la détermination.

## Bibliographie

1. Changements. Paradoxes et psychothérapie (Anglais) Poche – 29 avril 2014 ISBN 13 978 2757841891 Ed. : Poche, de Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch
2. Comment trouver le leader en vous ISBN-10: 2253081477, Ed.: Le livre de poche, Dale Carnegie
3. 1986 *Los sistemas de escritura en el desarrollo del niño*. 5ª edición. Editor Siglo Veintiuno, 364 p. ISBN 968-23-0426-1, Emilia Ferreiro et Ana Teberosky
4. 1982 *Pédagogie des opprimés*. Editions : La Découverte, Collection : Petite collection Maspero ISBN-10: 2707109134, Paolo Freire
5. *Échec et maths*, Éditions du Seuil, 1973 ISBN 9782020028301, Stella Baruk