



Comité Subrégional
de l'Emploi et de la Formation

**Un jeu de rôle
socioprofessionnel :**

LE LABYRINTHE DE L'INFORMATION

Synthèse d'une expérience originale



Un jeu de rôle socioprofessionnel : LE LABYRINTHE DE L'INFORMATION

Synthèse d'une expérience originale

- I** Conception et origine du projet
- II** Déroulement et données quantitatives
- III** Vécu des participants
- IV** Du jeu de rôle à la réalité
 - La prise de conscience au niveau individuel
 - Les changements souhaitables au niveau institutionnel
- V** Implication des stagiaires
- VI** Conclusions et perspectives

Ce texte a été élaboré à partir des notes de débriefing de Marc Lebon, celles transmises par les animateurs et celles prises lors de la réunion d'évaluation qui a eu lieu en décembre 2005.

I CONCEPTION ET ORIGINE DU PROJET

Le CSEF de Liège a confié à Marc Lebon, comédien et animateur professionnel, en lien avec Nathalie Bierwertz alors chargée de mission DIISP au CSEF, le soin d'élaborer un système de simulation du DIISP (dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle) à l'intention des professionnels de ce secteur. L'objectif était de leur faire vivre une expérience proche de celle que vivent les demandeurs d'emploi.

Il s'agit en l'occurrence d'une forme de jeu de rôle de type «socioprofessionnel».

La première étape a consisté en une recherche documentaire sur les fonctions et le fonctionnement des différents opérateurs du DIISP. Il a ensuite fallu modéliser ces organismes afin de mettre en scène leurs fonctions essentielles.

Parallèlement à cela, une série de profils de demandeurs d'emploi représentatifs des réalités de la sous-région liégeoise a été élaborée. Il s'agit des «personnages» que les participants sont amenés à jouer lors de leur passage dans la modélisation du DIISP que constitue le Labyrinthe de l'Information.

L'idée était de concevoir le Labyrinthe afin de mettre en lumière des dysfonctionnements relevés lors des réunions de la Commission de concertation stagiaires-opérateurs de formation.

Le comédien a été chargé de former les stagiaires qui allaient incarner les employés des différentes institutions représentées dans ce Labyrinthe de l'information.

Les noms et les sigles des organismes ont été changés, afin que les professionnels se trouvent dans une situation de relative ignorance par rapport aux arcanes du système.

II DEROULEMENT ET DONNEES QUANTITATIVES

Cette mise en situation a eu lieu à Liège au Musée de la Métallurgie, dont la configuration complexe se prête particulièrement bien à ce type d'activités.

Dans le Labyrinthe II, qui a tiré les enseignements de la première édition notamment en terme de gestion du temps, les professionnels arrivent par groupes de dix à douze personnes. Ils disposent d'un temps de préparation personnelle de trente minutes pour la lecture et la mémorisation des éléments clefs de leur personnage. Ils s'engagent ensuite dans le Labyrinthe proprement dit, pour un temps limité à une heure, avec pour mission de décrocher l'emploi ou la formation visés par leur personnage.

Après cette mise en situation, le groupe se retrouve avec deux animateurs pour un débriefing en commun. Cette évaluation se fait sur deux plans : le ressenti lié à la mise en situation et le point de vue professionnel.

Le Labyrinthe I s'est tenu en mars 2005 et a concerné 133 participants. Parmi ceux-ci environ un tiers de professionnels des EFT-OISP, des formateurs d'organismes de formation qualifiante et une cinquantaine de personnes du FOREM, dont plusieurs responsables.

Le Labyrinthe II s'est tenu en novembre 2005. Il a concerné 142 participants dont environ un tiers de personnel de FOREM Formation, une trentaine de permanents de la FGTB et des formateurs ou intervenants d'une vingtaine d'organismes de formation différents ; de façon plus isolée des professionnels de maison de l'emploi, de l'ONEM, des ALE, des CPAS.

36 personnes se sont déplacées de Huy-Waremme, répondant à l'invitation du CSEF de cette même zone.



III LE VECU DES PARTICIPANTS

La force de cet outil Labyrinthe tient au fait qu'il mobilise les émotions des personnes.

Les participants ont ainsi fait état de leur frustration à devoir sortir du Labyrinthe sans être parvenus à l'objectif qui avait été assigné à leur personnage.

Le jeu de rôle a fréquemment généré des situations de stress, une certaine forme de déstabilisation, évoquée notamment lorsqu'un homme devait endosser le rôle d'une femme et vice versa. Certains ont ressenti un besoin de sécurité ; un sentiment d'infantilisation a été aussi évoqué lors des débriefing. Certaines personnes ont été surprises de la tendance à l'agressivité qui se manifestaient chez elles, alors que ce comportement ne leur est pas du tout habituel.

La dispersion dans l'espace des différents "guichets", sans plan, s'est avérée difficile à vivre tout comme le temps limité et les files d'attente.

Pour certains il a été difficile de se défaire de ses réflexes de professionnel.

Les participants n'ont appris qu'au cours du débriefing que leurs interlocuteurs étaient des stagiaires et se sont montrés particulièrement impressionnés par la qualité de leurs prestations.

IV DU JEU DE ROLE A LA REALITE

1 : La prise de conscience au niveau individuel

Le vécu émotionnel a permis une prise de conscience des nœuds à différents niveaux : situation des demandeurs d'emploi, attitudes professionnelles individuelles et difficultés inhérentes aux structures.

Une personne a souligné l'importance de différencier sympathie et compétence : on peut être reçu de façon chaleureuse sans obtenir pour autant les réponses attendues à ses questions. Le sourire devient alors un expédient face à l'usager que l'on ne peut renseigner.

Quels changements seront induits dans les attitudes des professionnels par ce renversement de perspectives ? A quoi chacun sera-t-il attentif quand il retournera au bureau ?

Telles étaient les dernières questions posées aux participants lors du débriefing.

Les professionnels, pour la plupart d'entre eux, estiment que suite à cette expérience ils seront particulièrement attentifs à l'accueil des demandeurs d'emploi. Ils seront plus enclins dans leurs pratiques à se mettre à la place de l'autre et à prendre en compte le parcours antérieur de la personne. Ils déclarent qu'ils éviteront le jargon et utiliseront des techniques comme la reformulation pour s'assurer que la personne a compris.

2 : Les changements souhaitables au niveau institutionnel

Alors que l'objectif du jeu de rôle était essentiellement de provoquer une prise de conscience susceptible d'induire des changements au niveau des attitudes professionnelles, de nombreuses suggestions ont également été apportées quant au volet structurel et institutionnel.

L'importance de **l'accueil** a été maintes fois soulignée :

Il devrait s'agir d'une occupation à part entière, non parasitée par d'autres activités comme le téléphone ou des tâches administratives.

On devrait y trouver les personnes les meilleures, tant au niveau relationnel qu'opérationnel.

Les professionnels devraient porter des badges avec leur nom et le type d'aide qu'elles peuvent apporter.

Cette fonction nécessite une formation adaptée, qui inclut la gestion du stress.

Plus généralement, la formation devrait concerner les personnels entrants mais aussi ceux en poste depuis longtemps. La question du contrôle des compétences des personnels a été évoquée.

La simplification des démarches administratives apparaît indispensable :

Un accord entre les organismes payeurs, l'ONEM et le FOREM éviterait la multiplicité des démarches pour les demandeurs d'emploi. L'idée d'un formulaire unique d'identification a été émise.

Il a été question de rationalisation de l'administration. La forme de l'information devrait être adaptée au public, en tenant compte notamment que 10% de la population est illettrée.

Le repérage dans l'espace va aussi dans le sens de la simplification : plan de la ville et horaires des transports en commun mis à la disposition du public. La proximité est à privilégier, par un système type guichet unique vers lequel tendent les maisons de l'emploi. La situation des cellules de reconversion à cet égard apparaît nettement plus adaptée.

Le travail en réseau

Il permet de mieux connaître à la fois les structures et leur champ de compétences ainsi que les personnes de façon nominative. C'est ainsi que les usagers seront orientés au mieux, en particulier en étant adressés à une personne clairement identifiée.

Les avis sont partagés quant au job-coaching : alors que les uns y voient un outil à développer pour accompagner les demandeurs d'emploi, d'autres le considèrent comme un mode de déresponsabilisation des demandeurs d'emploi, voire un processus essentiellement au service des employeurs.

V L'IMPLICATION DES STAGIAIRES

La mise en œuvre d'une telle expérience n'a été possible que grâce à l'implication de nombreuses personnes pour assurer l'organisation matérielle, l'accueil des participants, les évaluations faites à chaud etc. L'implication des stagiaires est à souligner puisqu'elle contribue en grande partie à l'originalité de la démarche. Même si certains d'entre eux se sont désistés en cours de route, cela n'en met que plus en valeur l'équipe qui s'est impliquée jusqu'au bout dans ce dispositif.

Bien que préparés à leur rôle par le comédien chargé de l'organisation et de ce fait moins soumis à l'effet de surprise que les professionnels, les stagiaires en ont tiré aussi de riches enseignements.

Le fait de se retrouver mobilisés durant trois jours de l'autre côté du bureau leur a donné une autre vision du fonctionnement des institutions et un aperçu quasi grandeur nature du vécu des professionnels. Ils ont souligné la difficulté d'assurer un accueil de même qualité quels que soient l'interlocuteur et le moment de la journée. Ils seront probablement beaucoup plus enclins à se présenter dans les services pour leur propres démarches en début de journée plutôt qu'à l'heure de la fermeture.

La formation reçue, les rôles qu'ils ont assumés, leur engagement ont généré de la confiance en soi et le développement de nouveaux liens sociaux.

En revanche, si leur participation bénévole a permis une organisation à moindre coût, elle pose cependant une question éthique. La pérennisation de l'outil, si elle reproduit le schéma actuel, devra prévoir un mode d'indemnisation qui soit aussi un mode de reconnaissance effectif du travail fourni.

VI CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Une quasi unanimité s'est faite lors des débriefings quant à la pertinence d'un outil comme ce Labyrinthe de l'information. Comment dès lors le pérenniser ?

L'envergure du dispositif fait qu'une organisation récurrente n'est pas envisageable sur moyens propres. La pérennisation de cet outil doit passer en conséquence par une recherche de subsides.

En préalable à cette recherche de financement, une réflexion de fond est nécessaire quant aux adaptations éventuelles à apporter, au public visé et à l'impact sur l'amélioration du parcours des demandeurs d'emploi.

Un passage obligatoire pour les professionnels ?

Les participants estiment que l'expérience serait utile à tous les professionnels en contact avec les demandeurs d'emploi. Outre l'aspect purement matériel et organisationnel, une question se pose : peut-on aller jusqu'à imposer ce type d'activité au titre de la formation continuée ?

L'expérience qui consiste à demander à des professionnels d'incarner le vécu des usagers les plus en difficultés, dans un contexte général de manque d'emplois et alors que les exigences des institutions sont perçues à la hausse en termes quantitatifs plutôt que qualitatifs peut s'avérer très inconfortable, voire même générer un certain sentiment d'impuissance et de découragement.

Il a été suggéré ainsi que parmi les scénarios proposés, certains puissent trouver une issue positive dans le temps imparti du jeu de rôle.

Les animateurs ont souligné l'intérêt de constituer des groupes hétérogènes, ce qui apporte plus de crédibilité au jeu de rôle (on ne se trouve pas dans les files d'attente avec ses collègues) et des échanges plus riches lors de débriefing.

Enfin, il apparaît également opportun que la réflexion sur les attitudes professionnelles soit associée à une réflexion sur le niveau institutionnel.

Une invitation aux décideurs et aux politiques

Le passage par le Labyrinthe des hommes et femmes politiques, ainsi que des responsables de diverses instances concernées, apparaît comme un moyen intéressant de mettre les décideurs au plus proche de la réalité du terrain, celle des usagers comme des professionnels.

L'ambition est de leur donner un aperçu de la complexité des situations personnelles des personnes à propos desquelles ils décident ou légifèrent. L'objectif est de soulever également les dysfonctionnements ou les incohérences des différents services entre eux et les difficultés auxquelles se trouvent de fait confrontés non seulement les usagers mais aussi les travailleurs de l'insertion socioprofessionnelle.

Une version jeu de table : public en plus, émotions en moins ?

La possibilité de concevoir une version jeu de table du Labyrinthe a été évoquée. Elle aurait l'avantage de limiter l'aspect matériel et en conséquence de permettre la participation d'un plus grand nombre de personnes. Avec le risque cependant de perdre ce qui fait la force et l'originalité de l'expérience : les émotions liées au vécu d'une part et l'implication des stagiaires dans le dispositif d'autre part.

Le labyrinthe : sensibilisation des professionnels et/ou coaching des chômeurs ?

L'évocation d'une version jeu de table a fait émerger une autre possibilité d'utilisation. Le Labyrinthe pourrait être utilisé en formation pour les demandeurs d'emploi, afin que ceux-ci soient plus performants dans leur trajectoire.

L'idée, intéressante en soi, conduit à un renversement complet de cible et d'objectifs.

L'outil, s'il était destiné non plus aux professionnels mais au public, pourrait être effectivement un mode de coaching original. Mais il reviendrait une fois de plus à mettre l'accent sur la responsabilité individuelle du demandeur d'emploi, alors que le Labyrinthe a l'objectif audacieux et ambitieux d'améliorer le parcours des demandeurs d'emploi en améliorant la qualité des services qui leurs sont rendus.

Il a permis également qu'un groupe de stagiaires soit impliqué dans une dynamique participative particulièrement valorisante.

Du jeu à la réalité : les recommandations

Le lien entre cette expérience et les pratiques des personnes et des institutions est à établir à chaque fois.

Certes, l'impact en terme de modification des pratiques individuelles n'est pas évident à évaluer. Il serait néanmoins envisageable de reprendre contact avec les participants pour les interroger à ce sujet.

Les thèmes abordés lors des débriefings peuvent être repris et étoffés par la CCSR et / ou par la Commission de concertation stagiaires-opérateurs ou tout autre dispositif de participation.

Des recommandations peuvent dès lors être formulées à l'égard des administrations ou services concernés :

- l'importance de la qualité de l'accueil
- la proposition d'un formulaire unique d'identification des demandeurs d'emploi
- les plans de ville et horaires des transports en commun consultables dans les services
- une information adaptée aux personnes maîtrisant peu l'écrit

Les problématiques soulevées peuvent donner matière non seulement à des recommandations mais aussi à des projets.

La Commission de concertation stagiaires-opérateurs a ainsi prévu des réalisations qui permettront aux demandeurs d'emploi d'y voir un peu plus clair dans le (vrai) labyrinthe de l'information : un lexique qui reprendra sigles au autres appellations plus ou moins barbares du jargon de l'insertion socioprofessionnelle et un schéma du plan d'accompagnement des demandeurs d'emploi.

