TRAJECTOIRES ET INSERTIONS

DES PERSONNES TRES ELOIGNEES DE L'EMPLOI

Julie Couronné, Léa Lima,
Frédéric Rey, Barbara Rist, Nicolas Roux

Lise-CNRS & Ceet

Rapport final
Septembre 2017

Agence d'objectifs IRES

Julie Couronné :

Léa Lima : lea.lima@lecnam.net

Frédéric Rey : frederic.rey@lecnam.net

Barbara Rist : barbara.rist@lecnam.net

Nicolas Roux : nicolas.roux@cnam.fr

Lise – Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Économique
UMR CNRS 3320

1, LAB40 – 2 rue Conté – 75003 Paris

TRAJECTOIRES ET INSERTIONS

DES PERSONNES TRES ELOIGNEES DE L'EMPLOI

Rapport final

Septembre 2017

Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.

REMERCIEMENTS

* *

*

L'équipe remercie la CFDT, le comité de pilotage de l'étude et l'Ires pour leur soutien dans la réalisation de cette étude.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui nous ont ouvert des terrains d'enquête et qui ont donné de leur temps en acceptant de participer aux entretiens, qui constituent le matériau original de ce travail. Merci aux responsables d'organisations nationales, aux responsables de structures locales, aux professionnel.le.s de l'accompagnement et de l'insertion, et à l'ensemble des personnes en recherche d'emploi ou en emploi qui ont bien accepté de nous rencontrer pour partager avec nous leurs représentations et pratiques de l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi.

TABLE DES MATIERES

* *

*

Introduction 9

I. L'éloignement et l'accompagnement à l'emploi 12

I.1. Six millions de chômeurs et deux millions de personnes éloignées de l'emploi ? 13

I.2. La littérature sur l'accompagnement 23

II. Témoignages de responsables d'organisations nationales 27

II.1. Le Secours Populaire Français 28

II.2. Emmaüs France 39

II.3. La croix rouge française 50

II.4. Coorace 54

III. Cinq terrains d'enquête 61

III.1. Pôle Emploi 63

III.2. Solidarités Nouvelles contre le Chômage (SNC) 79

III.3. Web 96

III.4. Bric-à-brac 120

III.5. Travail et solidarité (TES) 182

IV. Principaux enseignements – analyse transversale 200

IV.1. Distance à l'emploi et distance à la norme de travail (de productivité) 201

IV.2. Variété des formes d'accompagnement 209

V. Conclusion 231

VI. Bibliographie 232

Annexes 236

INTRODUCTION

Après un demi-siècle de chômage de masse, la norme d'emploi « fordiste » en France s'est singulièrement recomposée.

La perspective d'une carrière en CDI à temps plein dans une même entreprise tout au long de sa vie professionnelle relève de la curiosité pour les jeunes générations. Avec plus de 20% de taux de chômage chez les 15-24 ans et un taux d'emploi précaire qui dépasse les 50% sur cette tranche d'âge, le plein emploi stable serait, pour la plupart des jeunes, un monde révolu.

En un demi-siècle, la société française s'est donc construit un modèle d'emploi « de crise », dans lequel les jeunes, les seniors, les ruraux et les moins diplômés sont les premières victimes. Sujet politique majeur, l'incapacité à résorber le nombre de français « actifs inoccupés » a coûté sa réélection au président Hollande. Son successeur entend lui aussi et comme tant d'autres avant lui, remettre la France au travail.

Un demi-siècle de crise de l'emploi a permis d'en connaître tous les ressorts et tous les effets. Pourtant, les remèdes manquent toujours si l'on considère qu'au premier trimestre 2017, selon l'Insee, les 15-24 ans sont toujours plus d'un sur cinq à être au chômage, les ouvriers non qualifiés toujours plus d'un sur cinq à être au chômage, et que le taux de chômage des sans diplôme, CEP et brevet est de 18%.

En mai 2017, l'Insee évalue le taux de chômage moyen à 9,6% de la population active en France. C'est – presque – le taux moyen de chômage à long terme, sur les trente dernières années, qui est estimé à 9% de la population active. Un taux élevé qui n'est d'ailleurs jamais redescendu en-dessous des 7% depuis… 1983.

Ce n'est pourtant pas faute d'avoir essayé si l'on considère l'ensemble des dispositifs, politiques publiques, types de contrats aidés, flexibilisés, les réformes en faveur des entreprises, de la formation, des jeunes, des seniors, des personnes handicapées, des femmes, de leur retrait vers l'inactivité et de leur incitation à l'activité, et toutes les exonérations et aides destinées à résorber le chômage. Faute de croissance et dans une dynamique économique atone, régulièrement fragilisées par l'apparition de crises économiques, il ne semble pas y avoir de solution miracle sauf à changer radicalement de modèle (Méda, 1999)

Le passage aux années 2000 s'accompagne d'une dynamique d'innovations sociales qui reste jusqu'à aujourd'hui associée à la réduction de la durée légale du travail. Un rapport non publié de l'Igas en 2016 estimait que cette réduction du temps de travail avait pu, dans certaines conditions, contribuer à la réduction du taux de chômage. Pas de quoi lutter, en revanche, contre le chômage de masse, mais un signal positif dans un océan de crise.

Les années 1990 et 2000 font également souffler un vent – nordique – d'espoir sur les pays de l'Union Européenne et sur la France notamment, avec les politiques dites de flexicurité. Une somme de travaux va décortiquer les « modèles » scandinaves à la recherche d'une solution à la crise de l'emploi. Sur le terrain, des propositions se succèdent pour « faciliter les transitions », associer les droits « aux personnes et non à l'emploi »... Dans la décennie suivante, la société

française va voir la traduction de ces principes, jusqu'aux très récents Comptes Personnels de Formation et Comptes Personnels d'Activité.

Depuis plus de 50 ans, l'Etat, les partenaires sociaux et le monde associatif ont essayé de lutter contre le chômage, parfois avec des outils ou dispositions contradictoires.

Notre étude s'intéresse aux personnes qui sont aujourd'hui les plus éloignées de l'emploi. Celles qui résistent à tous les dispositifs et toutes les lois, et qui pourraient être considérées comme inemployables, même du point de vue des travailleurs sociaux. L'étude s'intéresse aussi aux associations, à ces travailleurs sociaux et aux chargés d'accompagnement qui sont confrontés à ce défi, et qui refusent une certaine fatalité pour offrir à toutes et à tous une opportunité de réinsertion économique et sociale.

Dans une société riche mais où 10 millions de personnes souffrent de ne pas travailler comme elles le souhaiteraient, quelles solutions d'accompagnement sont imaginées sur le terrain, au contact des « publics » les plus éloignés de l'emploi pour faciliter leurs projets professionnels et leur réinsertion ?

Pour apporter des éléments de réponse, notre équipe a choisi d'aller à la rencontre des premier.e.s concerné.e.s : les personnes très éloignées de l'emploi, et les bénévoles et professionnels qui travaillent à leurs côtés. Le lecteur trouvera dans ce rapport de nombreux *verbatim*. Ils reflètent la volonté de l'équipe de mettre la parole des acteurs en avant, notamment celle des personnes qui sont souvent les moins entendues sur ces sujets.

Comment retrouve-t-on un emploi lorsque l'on en a été durablement éloigné ? Quelles pratiques d'accompagnement sont mises en œuvre pour atteindre cet objectif ? Existe-t-il des spécificités à l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi ?

Et pour les organisations syndicales, quels enseignements cette étude peut-elle apporter ? Ils sont nombreux, et nous y revenons en conclusion de cette étude. En quelques mots, l'ouverture au-delà du salariat – puisque l'étude s'intéresse à celles et ceux qui en sont exclus –, éclaire le salariat lui-même. Comme souvent, le travail sur les marges en dit long sur le centre. Aussi, lorsque l'accompagnement croise le travail – dans les chantiers d'insertion, dans les nouveaux lieux de production alternatifs – une aspiration citoyenne s'exprime qui devrait intéresser les organisations syndicales dans leur projet de démocratisation des lieux de travail. A partir des témoignages recueillis, il apparaît des besoins criants en termes de structures d'insertion pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Enfin, les militants et responsables syndicaux devraient trouver de nombreuses similitudes entre les pratiques et expériences d'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi et ce qu'ils connaissent, pour le vivre au quotidien, de l'accompagnement des personnes en emploi dans la résolution de leurs difficultés ou problèmes. L'accompagnement social et l'accompagnement syndical auraient beaucoup à apprendre l'un de l'autre.

L'accompagnement vers l'emploi a également lieu à « l'extérieur » du travail, comme le proposent SNC et Pôle Emploi. Il s'agit alors d'autres modalités et d'autres contextes qui illustrent la variété des conceptions, des pratiques et des relations d'accompagnement.

Pour traiter ce sujet complexe, nous avons voulu dans un premier temps faire un tour d'horizon de la littérature sur l'éloignement à l'emploi et sur l'accompagnement comme pratique professionnelle (I). Nous avons souhaité ensuite savoir dans quelle mesure les grandes associations nationales abordaient notre sujet : utilisaient-elles la catégorie des « personnes très éloignées de l'emploi » ? Et si oui, proposaient-elles des outils spécifiques à leurs équipes de terrain ? Nous voulions savoir quelles étaient, au niveau national, les représentations actuelles des personnes très éloignées de l'emploi, et quelles pratiques étaient pensées pour ce public (II).

L'approche nationale est complétée par des enquêtes au plus proche du terrain, pour comprendre comment, en pratique, les professionnels travaillent avec les personnes très éloignées de l'emploi et comment ces dernières vivent cette expérience. Cinq monographies donnent à voir des déclinaisons variées de la thématique : Pôle Emploi, Bric-à-Brac – un chantier d'insertion destiné aux personnes les plus éloignées de l'emploi –, Web – un chantier d'insertion spécialisé sur le développement web – Travail et Solidarités (TES) – une entreprise solidaire d'ATD Quart-Monde – et SNC / Solidarités Nouvelles contre le chômage (III).

Ce sont cinq univers de l'accompagnement qui constituent le cœur de cette étude. Chaque monographie donne la parole aux professionnels et bénévoles, et aux personnes accompagnées. Une partie d'analyse transversale conclu l'étude en retenant les principaux enjeux communs aux cinq terrains d'enquête (IV).

L'enquête repose sur le recueil de témoignages de plus de 85 personnes, représentant plus de 150 heures d'entretiens réparties sur 5 monographies qui constituent le cœur de l'étude.

Ces monographies ont été choisies de manière à aborder la thématique des représentations et pratiques de l'accompagnement dans des contextes différents : accompagnement dans l'emploi (TES, Bric-à-brac et Web) ou vers l'emploi (Pôle Emploi et SNC), à durée limitée (Pôle Emploi, Web et Bric-à-brac) ou illimitée (SNC et TES).

Les entretiens ont été menés pour moitié auprès de professionnel.le.s du secteur et pour moitié auprès de personnes accompagnées. Les témoignages d'organisations importantes du secteur constituent également une partie du matériau original recueilli dans le cadre de l'étude.

I. L'ELOIGNEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT A L'EMPLOI

La France n'a jamais cessé de créer de richesses. Depuis des décennies, elle créé à nouveau des inégalités. Une littérature abondante a étudié dans les moindres détails les populations concernées, les mécanismes de paupérisation des uns qui accompagnent et permettent l'enrichissement des autres, les processus de désaffiliation, disqualification, désinsertion sociale. Des catégories se sont succédées pour désigner ces inemployables, ces asociaux, ces « publics » d'une assistance et d'un Etat social en permanente mutation.

Le champ du « social » a été tellement labouré que des figures historiques ont émergé au fil des siècles. On pense évidemment aux premières études consacrées aux conditions sociales d'existence et de travail et aux rapports que les sociétés entretiennent avec les plus pauvres. Les pionniers du 19e siècle – Villermé et Le Play en France, Engels en Grande-Bretagne –, peignent des tableaux sombres de la condition ouvrière naissante. La misère y côtoie la maladie, l'insalubrité des logements, l'inégalité d'accès à l'éducation, l'injustice et la brutalité sociales, les condamnations morales. Tout cela constitue les preuves d'un drame social à l'œuvre. De manière clinique, Villermé, Le Play et Engels rapportent ces quotidiens de bouts de ficelle. Un genre littéraire mettra en scène ces populations laborieuses aux prises avec elles-mêmes et avec leurs maîtres, souvent avec des accents dramatiques.

Le monde alors est dominé par une classe bourgeoise émergente, puissante, reprenant à son compte les stratifications héritées de l'aristocratie que la révolution française avait contribué à renverser. Le vingtième siècle sera donc celui d'une lutte pour le rééquilibrage en faveur du travail. Des figures intellectuelles dénonceront les fondements du capitalisme par l'analyse scientifique et par l'engagement politique. Des collectifs de travailleurs s'organisent pour défendre leurs intérêts, des syndicats se structurent pour les fédérer, des partis traduisent les aspirations en programmes...

Le vingtième-siècle apportera ainsi des réponses à la misère ouvrière et paysanne et parviendra à le faire par la négociation et par la lutte sociale, en instaurant un Etat social et un système moderne de relations professionnelles.

Le temps de deux « glorieuses » générations, 1945-1965, la victoire sur l'injustice sociale et les inégalités aura presque donné l'impression d'être à portée de main : la croissance économique et le plein emploi permettent aux français d'accéder à des standards de vie inespérés quelques décennies plus tôt. La modernité s'invite dans l'hexagone et les fruits du progrès semblent pouvoir durablement profiter au plus grand nombre. Les derniers bidonvilles franciliens sont remplacés par des tours modernes et les ménages accèdent au rêve de la propriété à moindre frais – grâce à l'inflation portée par la croissance – et à tout le confort inspiré de l'*American way of life*.Ce modèle « petit bourgeois » de la classe moyenne fait l'objet d'un rejet générationnel et culturel avec l'émergence d'une contre-culture juvénile prônant des modes de vie alternatifs, libérés de la subordination salariale et du monde de l'entreprise.

L'ironie du sort tient au fait que cette contestation s'accompagnera du déclin ininterrompu du modèle économique tant combattu, fragilisant progressivement tout ce pour quoi les générations futures se mobiliseront par la suite : stabilité et sécurité de l'emploi, salaires dignes, accès à la formation, etc.

Les années 1980 marquent un tournant bien connu. Des auteurs se sont intéressés à mettre en perspective sociohistorique les nouvelles modalités de traitement de la question sociale (Castel), tandis que d'autres se sont intéressés aux manifestations concrètes des nouvelles précarités et du chômage (Paugam). Des travaux récents continuent de nous éclairer sur les catégories de l'intervention sociale, de l'Etat social et des vécus de la précarité laborieuse (Demaziere, Duvoux).

A ces travaux universitaires, qui donnent des outils de compréhension des mécanismes sociaux à l'œuvre, s'ajoutent toutes les études sur la situation sociale française. Baromètres, sondages et statistiques saturent l'espace public de données sur l'emploi en France, avec un indicateur déterminant et surplombant : celui du taux de chômage.

I.1. Six millions de chômeurs et deux millions de personnes éloignées de l'emploi ?

A. UN ETAT DE L'EMPLOI EN 2017

- *Une société de sous-emploi*

Les « trente glorieuses » ont profité à plusieurs générations d'après-guerre. Les crises de l'emploi qui s'installent à partir des années 1970 marqueront les suivantes. En 1975 un jeune de quinze ans connaît encore une société de plein emploi (3,5% de taux de chômage, insee). En 1980, le même commence à entendre parler du chômage « involontaire ». Le taux de chômage est passé à 5%. En 1985, il atteint les 7%, deux fois plus qu'en 1975. En moins d'une génération, le taux de chômage a doublé. Il ne descendra plus jamais en dessous des 7%.

Le tournant des années 1980 fait que les générations nées après 1970 ne connaitront jamais plus le plein emploi. Elles connaitront, en revanche, les politiques de l'emploi, les contrats aidés, l'ANPE et les Assedics, les minimas sociaux, Pôle Emploi… Elles ont aujourd'hui, pour les premières, près de cinquante ans et entament leur dernière partie de carrière.

Selon l'OCDE, en 2016, les 15-24 ans en France ont une probabilité sur quatre de se retrouver au chômage. Les chiffres de 2017 de l'Insee estiment le taux de chômage des 15-24 ans à 21,8%. C'est la 6e plus mauvaise position sur 37 pays derrière l'Afrique du Sud, la Grèce, l'Espagne, l'Italie et le Portugal[1]. Les jeunes générations continuent de payer le prix du modèle hexagonal d'emploi. Les 25-49 ans sont pour 8,7% d'entre eux au chômage. Les 50 ans et plus,

[1] https://data.oecd.org/fr/unemp/taux-de-chomage-des-jeunes.htm

au premier trimestre 2017, restent moins exposés avec 6,6% de taux de chômage[2]. Ils sont en revanche beaucoup plus touchés par le chômage de longue durée. Selon le tableau de l'économie française de l'Insee publié en 2016, « la part des chômeurs de longue durée augmente en 2014. Elle s'établit à 42,7 % et progresse de 2,2 points contre + 0,1 point en 2013. Elle est beaucoup plus élevée pour les séniors (50 ans ou plus) que pour les autres tranches d'âge. L'ancienneté moyenne au chômage est de 14,2 mois, après 13,6 mois en 2013 » (Martial F., Naudy-Fesquet I., Roosz P., Tronyo J., 2016, p.44)

Quelques calculs à partir des chiffres de l'Insee et de la pyramide des âges en France montrent que la majorité de la population active aujourd'hui n'a pas connu la période de plein emploi. Dans la population active, les deux-tiers des actifs – 63% – sont nés après 1970. La norme d'emploi est devenue une norme de crise de l'emploi.

		Pop. totale	15-64 ans (pop. Active)
		66 990 826	41 849 410
Population totale (0 à 100 ans et +)	66 990 826	100%	-
15-64 ans (population active globale)	41 849 410	62%	100%
15-46 ans (population active et génération de crise / 1970-2001)	26 278 273	39%	63%
47-64 ans (population active et génération plein emploi / 1952-1969)	15 571 137	23%	37%

Malgré tout, le modèle antérieur résiste. Selon l'Insee toujours, « les salariés représentent 88,2 % des actifs occupés en France en 2016. Parmi eux, 85,3 % sont en contrat à durée indéterminée (CDI) ou fonctionnaires, 10,5 % en contrat à durée déterminée (CDD), 2,7 % en intérim et 1,6 % en apprentissage. Le CDI reste, de loin, la forme de contrat la plus répandue dans les emplois occupés à une date donnée, mais sa part est en léger repli depuis une dizaine d'années (– 1,5 point entre 2006 et 2016 en France métropolitaine). » (IP, 2017, p.2) En un sens, une norme de crise – qui cible plus spécifiquement les jeunes et les moins diplômés – coexiste avec ce qu'il reste de la norme d'emploi « fordiste ».

- *Les effets de la crise de 2008 sur l'emploi*

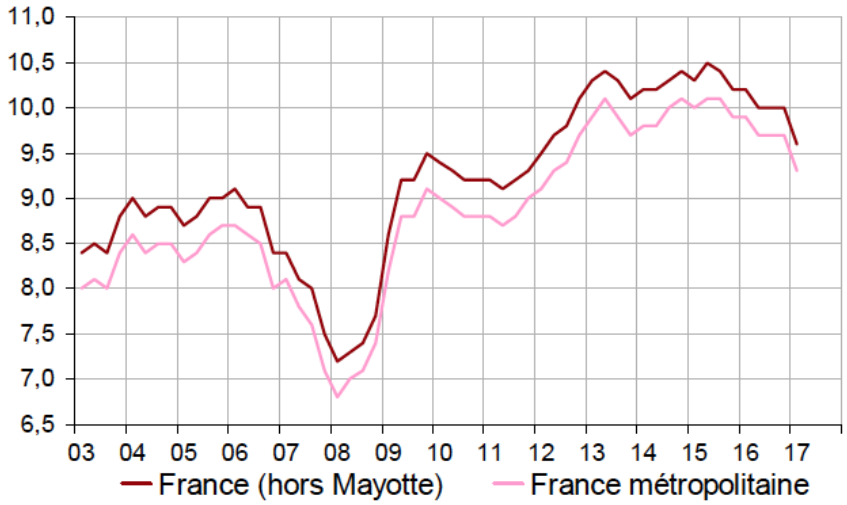
Depuis 2008, la situation de l'emploi s'est sensiblement dégradée en France avec un taux moyen de chômage passant de 8 % à plus de 10,5 % en 2016. En valeur absolue, cela correspond à un quasi doublement de la population concernée : alors que 2 millions de personnes étaient comptabilisées dans la catégorie A de Pôle Emploi avant la crise, elles sont 3,47 millions à l'être en avril 2017. La dernière estimation du taux de chômage parue en mai 2017 avance le chiffre de 9,6% de la population active pour le premier trimestre de l'année

[2] https://www.insee.fr/fr/statistiques/2532173#tableau-Donnes

(Insee, 2017). Depuis 2009, le taux de chômage oscille entre 9 et 10,5%. Les tableaux suivants sont extraits des Informations Rapides de l'Insee :

Taux de chômage au sens du BIT

Données CVS en moyenne trimestrielle, en %



Estimation à +/- 0,3 point près du niveau du taux de chômage et de son évolution d'un trimestre à l'autre
Champ : population des ménages, personnes de 15 ans ou plus
Source : Insee, enquête Emploi

Par ailleurs, le nombre de personnes inactives mais souhaitant un emploi ne cesse d'augmenter depuis 2008. Selon l'Insee, ces personnes qui composent le « halo du chômage » sont de plus en plus nombreuses : 1,5 millions en 2017 contre 1,2 millions dix ans plus tôt. Ce sont 300 000 personnes non comptabilisées par le BIT comme chômeuses mais qui cherchent elles aussi une sortie en emploi (voir en annexe les définitions du chômage dont celle du BIT).

Personnes dans le halo autour du chômage

Données CVS en moyenne trimestrielle, en milliers



Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes de 15 ans ou plus
Source : Insee, enquête Emploi

Enfin, la note de l'Insee montre également la persistance d'un sous-emploi chronique, oscillant entre 6 et 7% de la population active. Le sous-emploi regroupe des personnes en emploi mais souhaitant travailler davantage, comme des personnes à temps partiel non choisi.

Sous-emploi au sens du BIT

Données CVS en moyenne trimestrielle, en % des personnes en emploi



Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes de 15 ans ou plus
Source : Insee, enquête Emploi

Ces différentes mesures illustrent les effets de la crise de 2008 sur les niveaux du chômage, le développement du sous-emploi et du halo du chômage, ainsi que ses conséquences sur les durées de privation d'emploi. Dans le contexte de crise, la hausse générale du chômage s'accompagne en effet d'un allongement de la durée moyenne de recherche d'emploi. En 2016, l'Insee évalue à environ 2,4 millions le nombre de demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) – c'est-à-dire à la recherche d'un emploi depuis un an et plus – contre 1 million en 2008. En proportion, selon une étude récente de Pôle Emploi, la part des demandeurs d'emploi de « longue durée », inscrits au moins 12 mois consécutifs dans les catégories A, B et C, représente 35% de l'ensemble avant la crise et 45% en 2014. La part des demandeurs « de très longue durée », inscrits plus de 24 mois en continu, passe de 18% à 24% sur la même période. La généralisation du chômage et la part toujours plus importante de personnes concernées par le chômage de longue durée et de très longue durée contribue à une hétérogénéisation des publics appartenant à ces deux catégories. Pour prendre encore davantage en compte cette diversité, Pôle Emploi leur associe de nouvelles catégories permettant d'estimer la plus ou moins grande distance à l'emploi des personnes inscrites. L'ambition de cette mesure est d' « approfondir la question de l'hétérogénéité des situations recouvertes par ce qu'il est convenu d'appeler le chômage de longue durée, et en particulier en matière de proximité ou au contraire d'éloignement de l'emploi (qui) apparaît comme un préalable incontournable pour apprécier toute la diversité des besoins en accompagnement de ces publics et adapter en conséquence l'offre de service de Pôle emploi. » (Matus M., Stehlin A., 2014, p.9)

Comme de nombreux travaux l'ont déjà bien montré, ces tendances générales cachent de nombreuses inégalités en fonction des caractéristiques des populations concernées comme le sexe, le diplôme, l'âge, le lieu de travail. Les moins de 25 ans affichent par exemple le plus haut niveau de chômage pour une catégorie d'âge, puisqu'ils sont environ 25% à chercher un emploi en 2016 contre 17% en 2008. Il s'agit du plus haut niveau depuis quarante ans, supérieur à celui des crises de 1993-1997 et 1982-1985. Les données de l'Insee montrent également que la crise économique a aggravé les inégalités préexistantes selon les niveaux de diplôme, puisque les personnes les moins diplômées ont été les principales victimes du retournement de conjoncture. La littérature consacrée aux liens entre le niveau de diplôme et l'accès à l'emploi montre qu'ils sont particulièrement forts en France, au bénéfice des plus diplômés. Les périodes de ralentissement économique accentuent ces inégalités. Ainsi, en 2003, une personne sur trois (33%) non diplômée ou diplômée du brevet est à la recherche d'un emploi. Ce n'est le cas que d'une personne sur dix (10%) diplômée du supérieur. Une décennie et une crise majeure plus tard (2015), plus d'une personne sur deux (51,4%) qui non diplômée ou diplômée du brevet est à la recherche d'un emploi, contre toujours environ une personne sur dix diplômée du supérieur (11,6%).

B. L'ELOIGNEMENT DE L'EMPLOI : 2,2 MILLIONS DE PERSONNES CONCERNEES ?

Le rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) consacré à « l'éloignement durable du marché du travail » en 2014 indique que cette situation concerne environ deux millions de personnes – « l'équivalent de 6,5 % de la population active » (p.5). L'une des difficultés consiste cependant à stabiliser une définition qui permette de rendre correctement compte de ce qui est entendu par « l'éloignement du marché du travail » ou « l'éloignement de l'emploi ». Le rapport du COE rappelle par ailleurs qu'il existe plusieurs approches qui essayent, chacune à leur manière, de saisir les contours d'une population qui aurait moins de probabilités, plus de difficultés, ou des difficultés « particulières » à (re)trouver un emploi, par rapport au reste de la population. A l'absence de définition univoque s'ajoutent les multiples acceptions indigènes propres aux dispositifs et politiques publiques. Le rapport du COE illustre cette diversité avec un essai de recensement des propositions de définition : celle du Grenelle de l'insertion qui adopte une entrée par les dispositifs, celle du CREDOC qui se concentre sur les risques d'éloignement plutôt que sur la distance à l'emploi, et l'approche intermédiaire du COE qui se concentre sur les « situations effectives d'éloignement » (p.9) en croisant la prise en compte de probabilités moindres de retour à l'emploi avec des formes de discrimination ou de « méfiance » de la part des entreprises.

	Variable	Population
Grenelle de l'insertion	Dispositifs	DELD + personnes en parcours d'accompagnement et d'insertion : travailleurs handicapés, ASS, RSA, API, AER.
CREDOC	Risques	DELD + RSA + Jeunes, seniors, personnes handicapées, faiblement qualifiées, « minorités visibles »
COE	Eloignement effectif	« Personnes n'ayant pas travaillé depuis un certain temps » (1 an), souhaitant travailler + « probabilités amoindries de trouver un emploi »

Ces définitions devraient aider à estimer le nombre de personnes concernées par l'éloignement à l'emploi. Cependant, l'exercice est délicat car les définitions restent insatisfaisantes et incapables de saisir la variété des situations, qui comprennent des personnes en dehors de toute statistique (hors dispositifs, hors droits, hors prises en charge…), d'autres qui émargent aux dispositifs sans être éloignées de l'emploi, et d'autres qui sont inscrits dans plusieurs parcours.

Malgré tout, la méthode du Grenelle de l'insertion permettrait de comptabiliser, au travers des dispositifs, environ 3,5 millions de personnes éloignées de l'emploi. La mesure trimestrielle effectuée par l'Insee et Pôle Emploi s'intéresse quant à elle au halo du chômage. Elle intègre la définition du BIT et les chômeurs découragés. L'estimation qui en découle atteint les 2,6 millions de personnes en 2014 (1,339 millions de personnes découragées et 1,246 millions de chômeurs longue durée).

Une autre estimation de la Dares évalue les personnes éloignées de l'emploi, considérées comme « n'ayant pas eu d'emploi régulier depuis un an ou plus et souhaitant travailler », à 2,21 millions en 2013. Au final, selon le COE, « le chiffre de 2,2 millions est une bonne approximation du nombre de personnes éloignées du marché du travail » (p.11). Parmi eux, les femmes, les jeunes et les non diplômés sont surreprésentés. Les causes, profils et parcours sont multiples : perte ou abandon d'emploi, retrait temporaire ou durable du marché du travail pour des raisons personnelles et familiales, difficultés à revenir sur le marché et parfois inexpérience totale d'entrée sur le marché du travail.

Toujours d'après le rapport du COE, le « moment auquel se crée la situation d'éloignement » est un « axe de différenciation » interne à la population éloignée de l'emploi, comme la durée et les motifs de cet éloignement, ou encore la nature des difficultés rencontrées.

Axe de différenciation	
Moment de l'éloignement	Avant même l'entrée sur le marché du travail, ou interruption en début, milieu ou fin de carrière
Durée de l'éloignement	Inférieure à 1 an, supérieure à 1 an, supérieure à 2 ans…
Motifs de l'éloignement	Chômage, garde d'enfant, autre raison Interruption d'emploi choisie et volontaire ou subie
Nature des difficultés rencontrées	Santé, qualification, âge…

Ces axes permettent aux auteurs du rapport du COE de distinguer au moins quatre grands sous-ensembles dans la population éloignée de l'emploi :

- La population éloignée de l'emploi en raison de la perte d'emploi et d'une situation de chômage qui se prolonge,
- La population éloignée de l'emploi qui n'est jamais entrée sur le « marché du travail »
- Des personnes qui ont interrompu leur emploi pour s'occuper de leur(s) enfant(s)
- Des personnes ayant un handicap ou un problème de santé.

D'abord, **les « personnes qui ont connu une interruption de carrière due au chômage et qui restent durablement dans cette situation** » (p.14). Le caractère « durable » de l'interruption peut s'apprécier en nombre de mois consécutifs d'inscription à Pôle Emploi dans les 24 derniers mois, ou, pour intégrer les retours ponctuels et cours à l'emploi, le nombre total de mois d'inscription dans les 24 derniers mois. Parmi ces personnes, les seniors apparaissent davantage exposés au chômage longue durée « en raison d'un taux de retour à l'emploi très faible » (p.17), comme les personnes moins diplômées ou encore celles ayant connu un licenciement économique. Pour chacune de ces populations, la crise qui débute en 2008 va aggraver l'éloignement à l'emploi en réduisant les probabilités de retour à l'emploi.

Les 9 indicateurs Etat – Pôle Emploi – Unedic

Dans la convention tripartite 2015-2018 qui lie l'Etat, Pôle Emploi et l'Unedic, des « indicateurs stratégiques de pilotage » sont définis et associés à des objectifs chiffrés. Ainsi, en 2015, le « nombre de retours à l'emploi » devait être augmenté d'1,5% par rapport à l'année précédente. En 2014, le nombre de retours à l'emploi était chiffré à 3 590 000.

Ci-dessous les 9 indicateurs. En annexe, nous mettons les cibles pour 2015, à titre indicatif (avec notamment l'effort demandé sur l'accompagnement intensif)

Retour à l'emploi

1. Nombre de retours à l'emploi (à conjoncture constante)
2. Nombre de retours à l'emploi durable (sans cible associée)
3. Nombre de demandeurs d'emplois restés 12 mois en catégorie A pendant les 15 derniers mois parmi les demandeurs d'emploi de catégorie ABC (cible par rapport à la tendance)

Offre de services aux demandeurs d'emploi

4. Taux d'accès à l'emploi durable 6 mois après la fin d'une formation prescrite par Pôle emploi
5. Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant le suivi dont ils bénéficient
6. Nombre de demandeurs d'emploi en accompagnement intensif (accompagnement renforcé + accompagnement global + accompagnement intensif jeunes)

Indemnisation

7. Taux de premiers paiements dans les délais
8. Taux de conformité du traitement de la demande d'allocation avec incidence financière (champ : régime d'assurance chômage et allocation spécifique de solidarité)
9. Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant les informations sur les sujets liés aux allocations

Ensuite, les personnes qui « ne sont jamais entrées sur le marché du travail » (p.24). Il s'agit principalement d'une population jeune (moins de 30 ans) qui n'est ni en emploi ni en formation initiale ou continue. Elle a donné naissance à un acronyme au succès grandissant, celui de *NEET*, pour *« not in Education, Employment or Training »*. N'étant pas dans l'emploi (not in employment), ces personnes peuvent être comprises dans la population active lorsqu'elles sont demandeur d'emploi, ou hors de la population active lorsqu'elles sont découragées, inactives ou travaillant à domicile (Boyer F., Guénard C., 2014).

D'autres définitions excluent les demandeurs d'emploi de la catégorie : « ce qui distingue les NEET des jeunes chômeurs est le fait que les NEET ne sont ni à la recherche d'un emploi, ni dans un cursus de formation dont l'objectif serait de trouver un emploi à terme. » (Can S., 2015, p.7). Les statistiques d'Eurofound évaluent à 14 millions le nombre de jeunes de moins de 30 ans en Europe qui ne se situent ni dans l'emploi, ni dans le système éducatif, ni dans un parcours de formation. Plusieurs caractéristiques accentuent les risques de se retrouver dans cette catégorie qui se définie en creux. La formation initiale joue un rôle important, puisque les

jeunes ayant un faible niveau de diplôme sont trois fois plus exposés que les autres au risque de devenir *NEET*. L'origine géographique a également un effet avec un risque accru de 70% pour les immigrés par rapport aux nationaux. Eurofound considère également que les risques sont supérieurs à la moyenne pour les jeunes ayant déclaré un handicap, des parents eux-mêmes au chômage, des parents séparés (divorce), de faibles revenus familiaux ou un hébergement en location. Cette situation de ni-ni- génère des coûts importants pour la collectivité qui est incapable de les intégrer au marché du travail. Pour Eurofound, ce sont 150 milliards d'euros qui sont perdus pour cette seule catégorie en 2011.

Le coût financier ne résume pas les effets négatifs du manque d'intégration des jeunes générations en Europe. Toujours selon Eurofound, les *NEET* manifesteraient un désintérêt et un désengagement supérieurs vis-à-vis de la « politique », voteraient moins, participeraient moins « socialement » et seraient davantage méfiants vis-à-vis des institutions. Enfin, au-delà de l'appellation générique de *NEET*, les travaux comparatifs européens montrent qu'il existe des réalités nationales contrastées (voir encadré).

Les NEET en France et en Europe

Tous les pays européens ne sont pas confrontés de la même manière au sur-chômage des jeunes. Les travaux récents menés sur la catégorie *NEET* – pour ni en emploi, ni en formation, ni scolarisé – montrent une présence très variable selon les pays, mais également des mécanismes et des vécus différents selon les cultures nationales (Chevalier, 2015). Eurostat montre par exemple que sur la décennie 2004-2014, le taux de *Neet* parmi les jeunes de 15-29 ans est compris entre 6 et 8,5% dans les pays du « nord » (Pays-Bas, Danemark, Luxembourg, Suède) et entre 17 et 21,5% dans les pays du « sud » (Espagne, Grèce, Italie et… Irlande). Les coûts évalués par Eurofound, de 150 milliards d'euros en 2011, représentent en moyenne 1,2% du PIB européen. Certains pays du sud et de l'est européenne payent un prix particulièrement fort, jusqu'à 2% et plus de leur revenu national brut. C'est le cas de Chypre, de la Grèce, de l'Italie, de la Hongrie, de la Lituanie, de la Pologne et de l'Irlande.

De manière plus qualitative, des travaux défendent l'existence de régimes différents de citoyennetés socio-économiques selon les modèles nationaux. C'est le cas des travaux de Tom Chevalier, qui propose une réflexion autour des modalités différenciées d'intervention de l'Etat social en direction de la jeunesse (Chevalier T., 2016). Pour l'auteur, la France associerait une citoyenneté économique « sélective » avec une citoyenneté sociale fortement « familialisée » (dans la tradition bismarckienne).

Cette combinaison produirait une « citoyenneté refusée » pour les jeunes générations (op. cit., p.227). Ce modèle français se distingue de la citoyenneté « habilitante » de la Suède, « encadrée » de l'Allemagne et « de seconde classe » du Royaume-Uni. Pour la France, la figure des *NEET* reposerait donc sur un double refus : « non seulement le statut d'adulte leur est refusé par le système de protection sociale, qui les considère comme de grands enfants ou des mineurs sociaux, mais le système éducatif ne permet pas, à une part importante de la jeunesse, d'acquérir les compétences qui leur permettront d'accéder à un emploi de qualité et donc à l'autonomie, sans que la politique de l'emploi ne compense ces lacunes » (op. cit., p. 228)

Une autre population identifiée par le rapport du COE est constituée « **des femmes et des hommes qui ont interrompu leur activité pour s'occuper de leurs enfants** et qui voudraient retravailler » (p.26). Cette population majoritairement féminine, qui peut avoir connu une forte intégration antérieure sur le marché du travail et de l'emploi, rencontre plus souvent des difficultés à y retourner en raison de la durée de la parenthèse parentale et de la nécessité de trouver, et de financer, des moyens de garde pour les jeunes enfants. L'un des salariés en insertion rencontré dans le chantier d'insertion « Bric-à-brac » est typiquement dans ce cas de figure : il n'arrive pas à retrouver un emploi car, selon lui, il ne serait plus en mesure d'assurer l'éducation qu'il souhaite donner à son fils à cause des horaires incompatibles avec sa situation de père célibataire. Dans une certaine mesure, la même tension entre emploi et coûts de garde avait été illustrée lors de notre étude sur le temps partiel (Dares, 2011), qui montrait les réticences de mères de famille à temps partiel dans la grande distribution de passer à temps complet pour ces mêmes raisons. Le phénomène bien connu – et critiqué – de « trappe » jouant à plein, avec des gains liés à l'augmentation du temps de travail inférieur ou insuffisamment élevés. On comprend bien dans ce cas que les emplois les moins bien rémunérés sont les plus susceptibles d'être confrontés à cet arbitrage, au détriment de l'emploi.

Bien qu'il soit difficile d'avoir un décompte précis de cette population, la part des salarié.e.s ayant opté pour une interruption complète de leur emploi pour s'occuper de leurs enfants a été estimée à 13% par la Dares en 2006, sur la base des déclarations « des salariés des entreprises de dix salariés et plus du secteur concurrentiel » (COE, p. 26). Il s'agit pour 28 % de femmes, et 2% d'hommes.

Enfin, une dernière population regroupe « **des personnes handicapées ou ayant eu des problèmes de santé** » (*ibid.*, p.30), qui peuvent être surexposées pour ces raisons aux risques d'un éloignement plus prononcé et durable à l'emploi.

Ce rapide tour d'horizon permet de mieux saisir ce que l'éloignement à l'emploi peut recouvrir de situations diverses et de problématiques complexes. Le caractère relatif de l'éloignement se retrouve dans le manque de solutions – de formation, d'emploi adapté, de modes de garde, etc.

Accompagner ces personnes à la recherche de solutions est devenu un enjeu majeur des sociétés en crise d'emploi. En conséquence, la thématique de l'accompagnement a pris une place grandissante dans les réflexions des associations comme au niveau des politiques publiques.

I.2. La littérature sur l'accompagnement

Ce deuxième point propose quelques éléments de bibliographie sur la thématique de l'accompagnement, notamment pour en délimiter les contours. Une gageure dans la mesure où les spécialistes n'hésitent pas à en parler comme d'une « nébuleuse » (Paul, 2002, Pezet et Le Roux, 2012), un « terme irritant » car véritable « fourre-tout » (Paul, 2009) et finalement, comme « d'une notion relativement récente, pour laquelle il n'existe pas de définition partagée et qui renvoie dans les faits à une pluralité de conceptions et de pratiques, pour beaucoup non évaluées » (COE, 2016, p.9). Cependant, et comme une illustration de l'engouement pour l'accompagnement, la littérature déborde de textes consacrés à cette pratique et à ses formes plus ou moins stabilisées, que l'on retrouve autant sur le plan individuel que collectif, dans le travail social, les politiques d'emploi (Fretel, 2013), sur les mobilités, la santé, la formation (Roquet, 2009), au travers des dispositifs de l'insertion économique (Cervera, Defalvard, 2009) ou encore en comparant plusieurs espaces comme le propose Maëla Paul (2009) – le travail social, l'éducation et la formation, le secteur de la santé, la gestion des emplois et des compétences (insertion, orientation, ressources humaines).

A. L'ACCOMPAGNEMENT COMME PRATIQUE

La notion notamment a évolué dans le temps. Pour Ali Boulayoune, « si la thématique de l'accompagnement rencontre aujourd'hui un vif succès, le terme n'est pourtant pas récent et ses origines sont probablement lointaines. » (2012, p.8). Cette différence d'appréciation avec l'avis du COE qui considère la notion comme relativement récente peut se comprendre si l'on prend soin de distinguer l'accompagnement en tant que concept mobilisé depuis longtemps dans de nombreux espaces professionnels, et l'accompagnement social et professionnel qui est, lui, plus récent dans le travail social et dans les politiques publiques de l'emploi. Pour Ali Boulayoune, l'accompagnement va progressivement supplanter, en tant que concept de référence, les pratiques antérieures et similaires tels que le « suivi social » assuré par les travailleurs sociaux. Ariane Fretel rappelle également les glissements sémantiques qui sont aussi des changements de pratiques et de sens, que l'on peut lire comme des manifestations des transformations de l'Etat social : « Dans le champ des politiques d'emploi, le terme d'accompagnement s'est imposé, se substituant aux notions d'insertion, de suivi, de placement, d'aide ou encore de retour à l'emploi. » (2013, p.56).

Le passage du suivi à l'accompagnement implique une redéfinition de la relation qui consiste à mettre en avant la personne accompagnée plutôt que le professionnel. Cette conception d'une relation moins verticale, moins asymétrique, plus coopérative entre la personne accompagnée et celles qui assurent l'accompagnement est au cœur des préoccupations des acteurs. Elle sera de fait très présente au fil de l'étude car elle est transversale aux monographies. Véritable défi professionnel, organisationnel et personnel, la relation d'accompagnement doit tenir ensemble des dimensions contradictoires : réduire les différences de position et de statut tout en les assumant, inciter et dynamiser en respectant les temporalités des personnes, soutenir les projets sans décourager tout en étant conscients des réalités de l'emploi… Nous verrons que les

témoignages des personnes rencontrées illustrent bien toutes ces tensions autour des mises en pratique de l'accompagnement.

Dans un rapport de juin 2016 consacré à l'accompagnement « dans et vers l'emploi », le Conseil d'Orientation pour l'emploi revient sur les évolutions des sens associés à cette pratique initialement apparue dans le « champ de l'action sociale » (COE, 2016, p.9). L'appropriation par les politiques sociales va permettre sa diffusion au-delà de ce premier champ : vers le logement et le handicap, en intégrant de nouveaux acteurs. La thématique de l'emploi s'ajoute aux précédentes à partir des années 1980, preuve d'une transformation de la question sociale. L'importance de l'emploi va contribuer à associer accompagnement et lutte contre le chômage. D'abord dans une optique de placement – le rapport du COE rappelle l'existence des « prospecteurs placiers » des années 1970 –, puis dans une optique plus globale d'accompagnement de projets professionnels. Mais l'accompagnement ne se limite évidemment pas aux questions d'emploi. Pour Maëla Paul – l'une des spécialistes de la notion – l'accompagnement se définit comme : « être avec et aller vers ».

> *« Ce qui est paradoxal dès lors qu'on traite de l'accompagnement, c'est qu'on doive à la fois énoncer la diversité des représentations qu'il suscite, jusqu'à l'imposture quand il n'est que l'étiquetage de procédés qu'il masque (le contrôle, le placement…), avec l'impossibilité d'en donner une description qui fasse unanimité – et pourtant confirmer qu'il y a bien une structure commune, une définition minimaliste : être avec et aller vers. » (Paul, 2009, p.44)*

Autour de cette définition *a minima* s'élaborent de nombreuses déclinaisons et variations qui donnent toute la richesse, et toute la difficulté, de cette notion.

L'idée au principe de l'accompagnement reste bien celle de la relation. De nombreux articles, travaux et ouvrages s'intéressent aux caractéristiques de cette relation qui est aussi une pratique professionnelle. Des formations et des manuels transmettent des conseils qui, souvent, tendent à opposer les pratiques – négatives – de contrôle et de domination et celles – positives – d'empathie et de respect de la personne accompagnée. Ainsi Vial et Caparros-Mencacci insistent-ils sur la distinction entre accompagnement et guidage (2007). De la même manière, Markus Fritschin (2013), responsable d'un quartier de haute sécurité, expérimente lui-même l'emprisonnement pour comprendre l'importance de la relation aux détenus de la part du personnel pénitentiaire. Nous verrons, au travers des monographies, comment ces pratiques et cette relation se déclinent sur le terrain, à travers les témoignages des professionnels et bénévoles, et des personnes accompagnées.

Si l'accompagnement est une relation, Anne Fretel (2013) montre également qu'il peut être considéré du point de vue de l'individu, du parcours, des outils ou encore des objectifs. A partir d'entretiens réalisés auprès d'agents de l'administration sur leur définition de la notion d'accompagnement, l'auteure a pu isoler quatre groupes lexicaux distincts dont nous reproduisons ci-après le tableau récapitulatif.

L'accompagnement pensé du point de vue de l'individu (groupe 1)	L'accompagnement pensé comme parcours (groupe 2)	L'accompagnement pensé à partir de ses outils (groupe 3)	L'accompagnement pensé à partir de ses objectifs (groupe 4)
Aide Aider à passer Appui Conseil Recherche de solution Soutien Coaching Support Faire avec/Pas faire à la place de Co-construction Donner les clefs à la personne S'oppose à une action autoritaire Démarche active Individu acteur Porter vers Espace transitionnel Autonomisation Prise en charge Maternage Paternalisme	Structuration de démarche Donner une cohérence au parcours Organiser une lisibilité et une fluidité Identifier les obstacles Amont/Aval Processus Réajustements Temps Étapes Durée Dynamique Avant/après/pendant Maturation Intensité Densité Personnaliser Individualiser Aide à naviguer dans des dispositifs Créer un environnement favorable	Ingénierie Ensemble d'acteurs Procédure Dispositif Outils Prestations Offre de service Plan d'action Référent Référent unique/référent régulier/référent dédié Conseiller Tuteur Rencontres régulières/entretiens réguliers Contractualisation Techniques de recherche d'emploi Mesures financières Droit/obligation – droits/devoirs	Accompagnement global Aide globale Polymorphe Accompagnement social ou professionnel Insertion Lever les freins à la reprise d'emploi Formation Retour à l'emploi Placement Adaptation sur le poste de travail

Tableau 1 – Classification des mots utilisés pour qualifier la notion d'accompagnement au cours des entretiens (Fretel, 2013, p. 62)

B. L'ACCOMPAGNEMENT COMME POLITIQUE

La diffusion de l'accompagnement reflète des évolutions dans les représentations et pratiques en direction des personnes éloignées : une plus grande attention portée à l'activation des dépenses ou encore une responsabilisation plus importante des personnes vis-à-vis de leur situation.

En 2012, à la suite de la création de Pôle Emploi, Mathieu Béraud et Anne Eydoux se sont intéressés à la généralisation de l'accompagnement dans le service public de l'emploi. La tendance des politiques nationales et communautaires à « activer les dépenses passives » se traduit en effet par une double priorité : celle donnée à l'accompagnement des personnes en recherche d'emploi, et celle visant à renforcer les bénéfices du retour à l'emploi par rapport à la situation de privation d'emploi. Pour les auteur.e.s, la généralisation de l'accompagnement a entrainé un « recours massif à l'externalisation » (p.57) combiné à une forme de division du travail d'accompagnement en fonction des publics et des droits. Cette division n'a pas empêché que l'opérateur public conserve une place centrale dans le dispositif, de sorte que « si l'accompagnement des allocataires du RSA a été confié aux conseils généraux, ces derniers ont été invités à mobiliser Pôle emploi pour les allocataires jugés proches de l'emploi. » (p.58).

Et *in fine*, pour les auteur.e.s, le développement de l'accompagnement a bien pesé sur la charge de travail des agents de Pôle Emploi, par ailleurs bientôt confrontés, en outre, aux effets sur l'emploi de la crise de 2008 et au désengagement de l'Etat. La polyvalence demandée aux agents implique que tous deviennent concernés par l'accompagnement, pourtant, tous les rapports d'évaluation vont s'accorder « pour pointer l'insuffisance de l'accompagnement des demandeurs d'emploi » (p.59). S'en est suivie une politique de développement du recours aux prestataires extérieurs, sous-traitants et co-traitants, générant de nouveaux systèmes d'acteurs – et de nouveaux marchés concurrentiels – du placement, de la formation et de l'accompagnement des personnes en recherche d'emploi. Après une décennie d'accompagnement généralisé, les auteur.e.s considèrent que les objectifs attendus n'ont pas pu réellement être atteints, tout en ayant mis en difficulté le service public de l'emploi notamment en raison de la succession de réformes « peu préparées » (p.61).

Anne Fretel fait également ce lien entre accompagnement, politique de lutte contre le chômage et transformation de l'Etat social (2013) en proposant la focale originale de l'échelle nationale (celle de l'administration « en charge de la conception et du pilotage des politiques d'emploi » (p.57), échelle selon elle moins étudiée que celles européennes ou locales. Anne Fretel revient notamment en introduction de l'article sur le passage des « droits-créances » aux « droits-autonomie ». Le premier modèle d'après-guerre, qui était pensé comme un système d'aide « impersonnelle et décontextualisée » (p.56), s'est vu remplacé progressivement par le second mettant « l'accent sur les capacités des individus » et cherchant « à les responsabiliser en en faisant des acteurs à part entière de la relation d'aide » (*ibid.*) Cette évolution fait coexister plusieurs logiques plutôt qu'elle ne remplace complètement l'une par l'autre. De fait, une logique de relation de service qui continue d'exister, comme nous le verrons à l'occasion des monographies en deuxième partie de rapport, en même temps que se développe la logique de relation sociale basée sur les liens interpersonnels qui se nouent au travers de l'accompagnement, pensé comme une co-construction dans laquelle chacun est engagé pour parvenir à la résolution commune des difficultés. Il y a au minium une coresponsabilité dans le retour à l'emploi, le curseur se situant plus ou moins du côté de la responsabilité individuelle ou de la responsabilité institutionnelle et collective, selon les structures étudiées.

Pour l'administration étudiée par Anne Fretel, la mise en œuvre de l'accompagnement vers l'emploi traduit une « convention d'action publique extérieure » (p.76) qui articule des principes d'intervention (l'accompagnement) à un objectif (le retour rapide à l'emploi au travers d'un parcours standardisé) définis à un niveau central. En ce sens, la pratique est éminemment une conception politique du chômage, des chômeurs et des institutions.

II. TEMOIGNAGES DE RESPONSABLES D'ORGANISATIONS NATIONALES

Pour compléter les éclairages de la littérature, l'étude s'est donné pour priorité d'aller à la rencontre des acteurs concernés à deux niveaux : celui national avec des rencontres réalisées avec des responsables de structures importantes du champ de l'intervention et du travail social, et celui local avec des monographies de terrain.

La première étape de l'enquête de terrain s'est intéressée aux représentations et pratiques de l'accompagnement du point de vue des organisations nationales. Nous avons souhaité savoir dans quelle mesure les acteurs sociaux mobilisaient ou non les catégories clés de notre feuille de route : celle des « personnes très éloignées de l'emploi » et leur « accompagnement ».

Certaines des principales associations du secteur du social utilisent-elles ces catégories ? Est-ce qu'elles définissent une population « très éloignée de l'emploi » qui se distinguerait d'autres catégories de leur public ? Si oui, ont-elles imaginé des pratiques spécifiques d'accompagnement ? Les équipes, sur le terrain, bénéficient-elles de formations adaptées à cette catégorie « très éloignée de l'emploi » ?

Nous avons rencontré des responsables de plusieurs associations nationales : Coorace, la Croix Rouge Française, Emmäus France, le Secours Populaire Français, et SNC. Ces entretiens ont permis de revenir sur la thématique de l'étude, mais aussi sur les évolutions plus générales de la précarité en France, notamment du point de vue de l'emploi.

Le point principal qui ressort de ces rencontres est qu'aucune organisation n'utilise la catégorie des « très éloignés de l'emploi » en tant que telle. Si chacune concède devoir travailler avec des personnes plus ou moins proches de l'emploi, donc différentes, aucune n'a formalisé d'instrument à destination d'une catégorie qui serait clairement identifiée comme « plus éloignée de l'emploi ». Elles ne proposent donc pas de formations ou d'outils à leurs équipes pour travailler avec cette catégorie... qui n'existe pas pour elles.

Cette partie est consacrée aux entretiens réalisés avec ces responsables nationaux. Elle revient sur leurs conceptions du social et de la précarité, sur leurs représentations de l'éloignement à l'emploi, et sur les enjeux actuels dans le secteur de l'intervention sociale.

II.1. Le Secours Populaire Français

Notre interlocuteur est l'un des directeurs généraux du Secours Populaire Français.

Le SPF est une organisation très décentralisée, qui laisse beaucoup de marges d'autonomie à ses composantes. Les pratiques ne sont pas les mêmes selon les territoires, et la solidarité s'y manifeste différemment. Plus de 1200 lieux d'accueil sont ouverts en France. De fait, il n'y a pas de modèle unique : « ce qui donne une diversité de mise en œuvre de la solidarité qui est assez impressionnante et qui fait aussi, du coup, la richesse du mouvement puisque ça nous permet d'être très réactif aux problématiques locales, et du coup très en lien avec les problématiques locales. » (Responsable SP).

Les personnes qui entrent en contact avec le Secours Populaire le font essentiellement pour l'aide alimentaire (80% du public). Il s'agit donc du socle de l'organisation, qui intervient entre urgence et accompagnement de la grande pauvreté. Les chiffres sont astronomiques : en 2015, « 1 757 820 personnes ont été aidées par le Secours populaire (…) sur le plan alimentaire. Près de 200 000 000 de repas ont été distribués au cours des deux dernières années. » (dossier de presse 2016).

D'après le responsable rencontré, des catégories de personnes semblent davantage concernées : les jeunes, les seniors et les familles monoparentales – souvent, de fait, les mères célibataires.

Les données disponibles pour 2013 dressent le portrait d'une population fragilisée au niveau du logement : « un tiers de l'ensemble des ménages qui sont logés soit dans des hôtels, soit dans des Centres d'hébergement et de réinsertion sociale ou chez des particuliers, soit dans des squats, des voitures ou encore sont « sans domicile », même si, dans ce cas, seule une minorité est concernée (2,3 % de l'ensemble de la population) » (SP, site internet[3]).

Elles montrent également une population pauvre. La moitié touche le RSA. 17 % sont des ménages en situation de pauvreté laborieuse, déclarant un revenu et un emploi insuffisant pour subvenir aux besoins du ménage. 14% sont sans emploi et perçoivent des allocations chômage inférieures au seuil de pauvreté. Enfin, les retraités représentent près d'une personne sur cinq poussant les portes d'un lieu d'accueil du Secours Populaire Français.

Si l'aide alimentaire est essentielle pour les personnes qui en ont besoin, elle constitue aussi pour le Secours Populaire une occasion de nouer une relation qui pourra potentiellement aider bien davantage les personnes et les familles : en travaillant sur l'épanouissement, la culture, l'accompagnement scolaire, l'engagement collectif, les pratiques sportives. Dans tous les domaines d'action, le Secours Populaire va « mettre en place des initiatives de solidarité ».

Pour le responsable rencontré, l'un des objectifs principaux est de redonner aux personnes la certitude qu'elles « peuvent faire », qu'elles puissent se dire qu'elles sont « en capacité de ». C'est un travail sur la confiance et l'estime de soi, car « une fois que la personne se dit ça et qu'elle est convaincue de ça, vous avez fait les ¾ du chemin. Pour être autonome, pour être indépendant, pour reprendre votre place qui est la vôtre dans la société. Y'a plus de souci. »

[3] https://www.secourspopulaire.fr/les-personnes-accueillies-au-secours-populaire-en-2013

Ce travail sur la confiance est structurant de la pratique du Secours Populaire. Il s'agit d'encourager, de manière bienveillante, pour la restaurer et apporter la preuve à la personne, par l'action, qu'elle est en capacité d'agir – souvent bien plus qu'elle ne le pense à l'origine. Pour y parvenir, le SPF mobilise ses initiatives de solidarités qui lui permettent d'associer les personnes, de les rendre actrices et co-productrices des initiatives.

- *Accompagner vers l'emploi ?*

L'accompagnement vers l'emploi ne constitue pas le cœur d'activité du Secours Populaire. L'association se dote cependant de chantiers d'insertion. Elle fait donc un pas de l'accompagnement social en direction de l'accompagnement professionnel – ce qui, d'après le responsable rencontré, « est loin de faire consensus » dans son organisation. Nous verrons plus loin qu'Emmaüs aussi commence à se doter d'outils d'insertion professionnelle et avec des interrogations équivalentes – faut-il vraiment se déplacer vers les thématiques d'emploi et jusqu'où ? La réponse est loin d'être simple puisqu'elle revient sur la division du travail qui structure le secteur entre le social et le professionnel. Une tendance similaire est d'ailleurs observable à Pôle Emploi, mais cette fois du professionnel en direction du « social », avec la création d'un quatrième parcours d'accompagnement destiné à donner davantage de place à l'accompagnement social (voir monographies). Ces mouvements semblent ainsi rapprocher des univers de l'accompagnement jusqu'ici séparés car spécialisés : le social s'ouvrant sur le professionnel, et inversement.

Pour autant, l'essentiel de l'action du SPF relève bien du social. Les lieux d'accueil du Secours Populaire se situent en ce sens en amont, ou à côté de l'insertion professionnelle. En amont lorsqu'il s'agit d'abord de reconstruire avant d'envisager un retour à l'emploi. A côté, lorsque la question du retour à l'emploi ne se pose pas en tant que telle, comme pour les travailleurs pauvres ou les retraités[4]. En conséquence, le Secours Populaire ne se présente pas comme une solution pour le retour à l'emploi, mais comme un préalable à une recherche de solution :

> *« Nous, notre action prioritaire, avant même de parler d'insertion professionnelle, on est sur de l'insertion sociale (…) Principalement, le Secours, vous allez dans 90% des lieux du Secours pop, on ne va pas avoir d'actions en direction de l'emploi directes. Mais on va avoir toutes ces actions en insertion sociale. Et tant que cette 1ère marche ne sera passée, on pourra pas aller au-delà. Et là, on est sur un public qui est largement exclu du marché du travail. » (Responsable SPF)*

L'association peut y contribuer, mais seulement indirectement, dans la mesure où elle cherche à renforcer la confiance des personnes, en les intégrant à l'organisation de ses activités culturelles, associatives, des projets de vacances. Il s'agit parfois même d'essayer d'en faire des

[4] A propos des retraités, le responsable rencontré nous parle des seniors qui vivent sous le seuil de pauvreté : « Moi je suis, hum... horrifié par les séniors. Un jour, une dame, que je connaissais bien, m'attrape sur le parking et on discute un peu : « alors comment vous allez ? », tout ça. « et vous, qu'est-ce que vous devenez ? ». Et puis on discute, puis elle me dit : « mais vous vous rendez compte, j'ai travaillé toute ma vie. Je pensais pas une fois, rentrer, revenir, pousser la porte du Secours Populaire ». Elle m'a dit ça. « Ça me pèse, mais je suis obligée de venir parce que je m'en sors pas ». Vous voulez dire quoi à ces personnes ? Retournez bosser ? » (Responsable SP)

bénévoles, contribuant activement à la vie de l'association – pour notre interlocuteur, c'est même une « orientation fondamentale » du SPF :

> *« La confiance en soi, c'est la même chose. C'est comme... À travers tous les ateliers, toutes les activités, toutes les actions de solidarité qu'on peut proposer... On propose aussi... En ça c'est une particularité du Secours... Il n'y a pas de barrière. Il n'y a pas de barrière entre la personne accueillie et le bénévole. Donc ça veut dire que la personne accueillie peut devenir bénévole. Elle peut faire. On peut lui dire : « tiens, ton séjour vacances, bah tu vas l'organiser pour toi et tu vas l'organiser pour toutes les mamans célibataires qui sont dans le même cas que toi ». Là aussi, « tu vas aller collecter, tu vas aller chercher de l'argent, tu vas mettre ça en place, tu vas faire les inscriptions, tu vas …, tu vas tout ça » ; « ah bon ? Mais moi je vais pas y arriver ! » ; « bah tiens, tu vas voir si on va pas y arriver ensemble ». Et là, par l'implication dans toutes les actions de solidarité qu'on peut faire à un moment donné, on participe à ce que la personne, à un moment donné, d'elle-même elle se dise : « tiens, j'arrive à faire ça ». J'y arrive. » (Responsable SP)*

Ce travail sur la confiance en soi, sur l'estime de soi, est important pour toute personne qui souhaite retourner à l'emploi. Pour le Secours Populaire, il est souvent indispensable. La prise en charge et la résolution de ces difficultés deviennent des préalables à tout retour à l'emploi. Comme pour Bric-à-brac – voir monographies –, l'accompagnement professionnel est rarement la première option pour les publics très éloignés de l'emploi.

En dehors de ses chantiers d'insertion, la thématique de l'emploi s'invite parfois dans les permanences. Les bénévoles pourront apporter une aide ponctuelle pour la réalisation d'un CV, pour une recherche d'emploi, une lettre de motivation. Mais les personnes seront plutôt orientées vers de véritables structures d'accompagnement professionnel, mieux à même de répondre à leurs attentes :

> *« Quand on a des personnes qui viennent nous voir spontanément dans les permanences, on va faire CV, on va faire quelque chose. C'est juste un coup de pouce pour quelqu'un qui va pas être trop éloigné de l'emploi. Pour quelqu'un qui est vraiment éloigné de l'emploi, il lui faut une 1ère expérience. Il lui faut une remise à pied. Il lui faut quelque chose comme ça. Ce sera pas forcément au Secours, parce qu'on n'est pas hyper développé sur ce genre de pratiques. Mais on a effectivement Emmaüs qui fait ça très bien. Puis on une foultitude de chantiers d'insertion un peu partout en France qui font ça. » (Responsable SPF)*

Le Secours populaire est donc une première étape dans un parcours de retour à l'emploi qu'on imagine long et incertain. Une première étape cependant indispensable d'après le responsable rencontré, car il y a parfois de nombreux codes sociaux à se réapproprier et une préparation nécessaire avant même d'envisager le retour en chantier d'insertion.

C'est le même diagnostic qui a mené à la création de Bric-à-brac, un chantier d'insertion repensé et adapté aux personnes les plus éloignées de l'emploi (entrée « en douceur » dans le dispositif c'est-à-dire sur de courtes durées et sur la base du volontariat, accompagnement renforcé et ouvert aux problématiques de santé, de logement, d'addiction, etc.)

Dans cet échange apparaît donc une distinction entre les personnes très éloignées et trop éloignées de l'emploi. Les premières peuvent accéder à des chantiers d'insertion, les secondes non. Ce qui pose à nouveau la question de la définition de l'éloignement à l'emploi.

- *L'éloignement à l'emploi*

Pour le responsable rencontré, il faut donc prendre conscience qu'une partie de la population éloignée de l'emploi aura déjà des difficultés à tenir un poste dans un chantier d'insertion, dans les conditions proposées : « Moi je reçois en entretien des personnes, je me dis : « c'est pas possible, c'est pas possible. 26h par semaine, c'est pas possible ». Des freins de santé, psychologiques, des gardes d'enfant ou de parent, une coupure trop longue avec le monde du travail pénalisent durablement ces personnes qui ont toutes les difficultés à retourner à l'emploi classique. Même les dispositifs transitionnels destinés à faciliter ce retour semblent inaccessibles. Pour le responsable rencontré, il manque clairement une étape de professionnalisation, préalable, avant le chantier d'insertion et que les initiatives sociales du Secours Populaire ne peuvent pas remplacer :

> *« Question de santé, question de tout, question que les codes du travail sont pas... On en est très loin. C'est pas envisageable. Et c'est là où il manque cette étape-là. Mais quand je parle d'une étape qui manque, c'est une étape institutionnelle, officielle. C'est pas juste nous, nos petits ateliers et nos petites initiatives vacances ou loisirs. C'est très bien mais il manque un vrai truc qui soit organisé aujourd'hui en France pour dire : les personnes qui ne sont pas aujourd'hui en capacité de travailler pour X ou Y raisons, qu'est-ce qu'on fait pour elles ? Y'a rien ! Et c'est... En plus... Alors, en plus, aujourd'hui, le marché du travail est suffisamment restreint pour que toutes ces personnes-là soient marginalisées pour le restant de leurs jours ! » (Responsable SP)*

Pour de plus en plus de personnes, le chantier d'insertion ne constitue plus une première étape possible d'un retour à l'emploi. Dans les chantiers du Secours Populaire, comme à Bric-à-brac, une part non négligeable du temps est de fait consacré à essayer de régler les problématiques de santé, de logement, sociales… ce qui pose en retour la question de l'évaluation de ces chantiers si l'on considère leur apport du seul point de vue des « sorties positives » en emploi et en formation.

Pour lui, les cumuls de freins empêchent de travailler sur l'emploi. Les problèmes de santé, de mobilité et la garde d'enfant représenteraient les freins les plus fréquents et pénalisant, notamment car ils auraient tendance à se cumuler. Cela peut concerner notamment les mères célibataires, qui montrent en chantier d'insertion qu'elles ont les capacités et compétences pour envisager un retour à l'emploi classique, mais qui, de par la charge de leurs enfants, ne peuvent pas :

> *« ... Ils sont hyper coincés ! Pour décrocher le 1er emploi, ils peuvent vous embaucher pendant, je sais pas moi, disons 35h avec un salaire suffisamment élevé pour payer la nounou, heu... Et quand vous venez de loin, eh bah vous trouvez pas. Donc vous allez trouver un mi-temps ou quelque chose vraiment payé au Smic... Qui quand même va vous bouffer sur les horaires, qui vous permet pas de payer la nounou et... Et c'est le cercle vicieux ! Et là, il existe rien… Il existait des aides justement là-dessus mais la Caf... Alors c'est pareil, la Caf, heu... Elle verse des aides mais ce n'est pas suffisant. » (Responsable SP)*

En région parisienne et encore davantage pour la province, la mobilité pose problème. Surtout lorsqu'il s'agit de multiplier des petits boulots, et donc les déplacements, sur des horaires fragmentés et sur de grandes amplitudes. Quelques heures de ménage tôt le matin, le service

dans un restaurant dans la soirée : « si vous n'avez pas de voiture ou si vous n'avez pas un moyen de transport, de locomotion, vous êtes foutu. »

Un autre frein majeur qui peut procéder de ces difficultés objectives – de santé, de logement, de mobilité, d'emploi, etc. – tient aux représentations que les personnes se font de leurs capacités, de leurs compétences, et finalement de leurs chances d'accéder à un emploi stable. La confiance en soi, malmenée par le regard collectif et extérieur porté sur les personnes vulnérables, par les ruptures et difficultés successives qu'elles ont rencontrées, finit par devenir elle-même un frein. L'intégration du stigmate a un effet auto réalisateur en fragilisant les plus fragiles. Nous verrons cette dimension aussi très présente dans la monographie Bric-à-brac, autour des enjeux de capacités d'agir.

> *"Nous, on a vu un certain nombre de personnes qui se mettent des barrières psychologiques en disant : « moi je veux pas aller travailler là parce que c'est pour moi », ou « je vais pas faire ça », ou... Qui vont se mettre des barrières et qui, du coup, trahit des fois un manque de motivation ou un manque de... Un manque de motivation pour travailler. Et ça, c'est dû à plein de raisons différentes. Pas que les gens soient fainéants, C'est dû au découragement quand... Là, je pense à un jeune qui a une petite trentaine d'années, qui n'a jamais vraiment réussi à trouver du travail stable depuis... Il a enchaîné les stages, il a enchaîné les périodes d'immersion, les contrats très courts. Donc là, il a 30 ans et... Ouais, il baisse un peu les bras. Et en même temps, il a plein de capacités ! Il a plein de capacités sauf qu'il s'en rend pas compte. Enfin, on est sans arrêt derrière lui en train de le booster. Ça suffit pas. Il lui manque [[claque 2 fois des doigts]] une espèce de déclic qui fasse avancer les choses. Là, c'est un vrai frein aussi. » (Responsable SP)*

Pour les personnes les moins qualifiées, de nombreuses caractéristiques des offres d'emploi non qualifié peuvent se révéler dissuasives : temps de transports à rallonge voire inaccessibilité, rémunération « plancher », horaires fragmentés, missions courtes. Il arrive en conséquence que l'accès à l'emploi devienne trop coûteux en désorganisation personnelle et trop peu rémunérateur pour qu'il soit intéressant. Par simple calcul, certaines offres d'emplois ne valent pas le coup pour toute une partie de la population pourtant au chômage et en recherche d'emploi, mais pour qui les gains espérés sont largement dépassés par les pertes assurées – en frais de garde, en coût du transport, mais aussi en pertes d'aides et en hausses d'impôts :

> *« Et c'est pas tellement incitatif quand derrière vous savez que c'est pour une mission d'une semaine... ... Ou quelques mois, quand vous savez que le salaire n'est pas forcément très élevé. Et après, il se passe quelque chose de très rationnel et de très humain... Tous font le calcul de qu'est-ce qu'ils vont toucher en allant travailler... Le choix est vite fait. C'est pas que les gens sont fainéants. C'est que les gens font un calcul rationnel. Et pour s'en sortir, ils choisissent ce qui est le plus opportun pour eux. Donc, véritablement, il y a toutes ces problématiques-là qui font que... Oui... Pour se lancer, on a pas un coup de pouce, quelqu'un derrière qui vous accompagne… » (Responsable SP)*

C'est tout le paradoxe de l'éloignement à l'emploi, qui procède autant de l'offre que de la demande, si l'on veut reprendre les notions de base de l'économie. La demande d'emploi peut se heurter à la qualité médiocre de l'offre, comme inversement. Il faut simplement garder à l'esprit que les causes sont à regarder des deux côtés et pas seulement du point de vue des qualités des personnes.

L'emploi non pourvu : « du travail, il y en a ! »

Face au chômage de masse, les responsables politiques mobilisent parfois l'argument des « offres d'emploi non pourvues » : 500 000 par an, selon Nicolas Sarkozy, ou encore 400 000 en 2014 pour François Rebsamen et le Medef, ou plutôt 300 000 d'après Myriam El Komry (L'express, 02/16). Une façon comme une autre de remettre en question – voire de mettre en doute – les difficultés réelles des chômeurs à retrouver des emplois, puisque ceux-ci seraient abondamment à disposition. Une façon aussi d'ouvrir le débat sur leur réelle volonté à retrouver un emploi donc.

Une note de Pôle Emploi publiée février 2016 vient clarifier cette notion et apporter quelques éléments chiffrés. Pour Pôle Emploi, les offres non pourvues recouvrent « d'une part les abandons parce que l'employeur n'a pas trouvé le candidat adéquat et d'autre part les offres pour lesquelles aucun candidat n'a été retenu sans pour autant que l'employeur ait définitivement abandonné le recrutement. » (Pôle Emploi). Elles étaient 190 000 en 2015. Les explications relèvent à la fois d'un renoncement des entreprises à recruter faute de candidat adéquat (dans la moitié des cas), parce que le besoin a disparu (34% des cas) ou que le budget a disparu (16% des cas).

Nous pouvons terminer ce passage sur les obstacles au retour à l'emploi par une évocation des « trappes » - à chômage, à inactivité, à pauvreté – qui ont longtemps animé les communautés scientifiques et auxquelles les responsables politiques aiment faire références lorsqu'il s'agit de dénoncer une protection sociale qui serait « trop généreuse ». Le principe des trappes est qu'elles sont supposées enfermer les personnes dans leur condition – de chômeur, d'inactif, de pauvre – en rendant le retour à l'emploi moins intéressant que le *statu quo*. De cette façon, l'emploi est directement mis en concurrence avec les aides sociales, les allocations chômage et toute source de rémunération ne provenant pas directement d'un emploi.

Trappes à chômage, trappes à inactivité et trappes à pauvreté

« La notion de trappe fait référence à la théorie de l'offre de travail, pour laquelle l'individu doit arbitrer de façon rationnelle entre travail et loisir. Dans ce contexte, tout revenu que l'individu peut se procurer sans travail biaise son choix en faveur des loisirs. Si ce revenu est trop important par rapport au salaire auquel il pourrait prétendre, il se trouve pris dans une « trappe », c'est à dire un piège, qui le condamne à l'inactivité.

On distingue généralement la notion de trappe à inactivité qui évoque la désincitation financière à entrer sur le marché du travail pour les inactifs, celle de trappe à chômage qui renvoie plus précisément à la question de l'incitation financière pour les chômeurs à accepter un emploi compte tenu de l'existence d'une indemnisation et celle, plus large, de trappe à pauvreté qui fait référence à la situation des personnes, exerçant ou non un emploi, pour lesquelles l'augmentation du revenu d'activité se heurte à des effets de seuil qui les maintiennent sous le seuil de pauvreté. » (Létard, 2005, p. 47)

Ces préoccupations sont très présentes chez les professionnels rencontrés dans le cadre de notre étude. L'existence d'une proportion de personnes sans emploi et pour lesquelles des offres ne présentent aucun intérêt, ou dégraderait même leur situation, interpelle légitimement les acteurs qui accompagnent au retour à l'emploi. Nous le verrons également à l'occasion des monographies, cette question de la « sortie » des dispositifs pose celle de la qualité de l'emploi disponible, des risques « d'installation » dans des dispositifs pensés pour rendre l'emploi soutenable, de la difficulté à rendre ensuite désirables des emplois qui le sont peu, ou pas du tout, car mal payés, durs, difficiles d'accès, fragmentés, ingrats, mal reconnus.

Les théories des trappes restent cependant critiquées par leur approche essentiellement financière : les décisions de prendre ou laisser un emploi dériverait de calculs complexes mettant en comparaison les aides sociales perdues, les frais supplémentaires engendrés par le nouvel emploi, le salaire perçu et les évolutions de l'imposition. De savants modèles économétriques permettent ensuite de mesurer les effets désincitatifs ou non des minima sociaux. Ces approches désincarnées sont forcément réductrices par rapport aux comportements des personnes. Certaines d'entre elles adoptent des comportements irrationnels du point de vue de la logique purement économique, en acceptant des emplois quitte à perdre (un peu) du point de vue de leur revenu global, dans l'espoir d'améliorer leur situation à l'avenir. D'autres mettent en balance les dimensions financières avec des dimensions symboliques, des bénéfices en termes de relations sociales, d'intégration dans une communauté de travail. Autant de paramètres difficilement comptabilisables par les outils économétriques.

Un rapport au Sénat de 2005 consacré aux minima sociaux conclut laconiquement que « si l'on peut conclure que l'existence de « trappes » constitue un frein à la reprise d'emploi au niveau individuel, il n'est pas formellement prouvé, à ce jour, que la levée de ces contraintes a un effet significatif sur l'emploi global. En réalité, lever les trappes à inactivité est davantage une question de justice et d'équité vis à vis des salariés modestes qu'une question d'incitation à la reprise d'une activité ». (Létard, 2005, p.60).

Il n'en reste pas moins que certains professionnels rencontrés dans le cadre de l'étude se retrouvent à ce niveau individuel, avec ces personnes très éloignées qui (se) posent la question du retour à l'emploi, surtout à un emploi classique, à 35 heures, dans un environnement d'entreprise concurentielle. Nous verrons que ces situations font réfléchir les structures sur leurs pratiques, jusqu'à amener certaines à créer l'emploi pour ces personnes, à des conditions qui sont soutenables par elles et que des entreprises classiques ne pourraient pas proposer, en tous cas pas dans le modèle économique actuel de l'entreprise privée concurrentielle (voir notamment la monographie TES).

Interrogé sur les solutions qu'il imagine, le responsable rencontré considère que l'un des enjeux majeurs d'une politique de l'emploi ambitieuse serait de revaloriser le travail et l'emploi, de manière à les rendre plus attractifs. Il ne s'agit donc pas de réduire les droits ou d'abaisser les minimas sociaux pour obliger les personnes à accepter n'importe quel poste.

La réponse ne passerait pas non plus par des droits supplémentaires :

> *« Pour moi, c'est pas des droits supplémentaires (qu'il faut). Ça serait un marché de l'emploi beaucoup plus incitatif. Beaucoup plus incitatif. Aujourd'hui, quand on regarde... Enfin... Aujourd'hui, les personnes vont faire ce calcul de : est-ce que je touche plus avec les prestations sociales ou est-ce que je vais toucher plus en allant travailler ? Moi je dis pas qu'il faut supprimer les droits qu'on a aujourd'hui hein ! Ou qu'il faut qu'on les revoie. Je vous dis, y'a peut-être des choses à revoir mais... Enfin... Ça a son utilité. Mais je pense qu'il faut aujourd'hui qu'on revoit la manière dont est fait... Et je pense que les syndicats ont toute une part à prendre là-dessus, sur le marché du travail, pour qu'il soit beaucoup plus incitatif sur la question du salaire, sur la question de la sécurisation du parcours. » (Responsable SP)*

- *Le CDI, un graal moderne ?*

Pour le responsable du Secours Populaire, sortir de la précarité de l'emploi apparaît aujourd'hui pour de nombreuses personnes comme un objectif quasiment inaccessible, une véritable « quête du Graal ». Cantonnées aux petits jobs, aux stages, à l'intérim et aux CDD courts, elles restent bloquées dans des transitions permanentes entre emploi, inactivité et chômage :

> *« Ça, c'est le graal. Véritablement, quand... Aujourd'hui, si on devait tourner un film autour de la quête du graal, c'est le CDI. Mais vraiment. Toutes les personnes avec qui on peut discuter de ça, ça va être : « oui, j'ai obtenu un CDD de 6 mois. C'est bien. Je suis content. Mais là, j'ai une mission en intérim de plusieurs semaines, c'est bien tout ça ». Mais le CDI, c'est le Saint Graal. C'est quelque chose qu'on miroite mais on se dit : de toute façon, j'arriverai jamais à avoir ça moi…» (Responsable SP)*

L'important est donc pour l'association de faire en sorte que cette perception ne décourage pas définitivement les personnes éloignées de l'emploi. Certaines d'entre elles pourront se résigner tandis que d'autres chercheront des solutions. Il convient alors d'aider autant les premières que les secondes : les premières pour se dire qu'elles peuvent encore en être capable, les secondes pour surmonter toutes les difficultés qui se présenteront à elles dans leur recherche d'emploi. Car bien évidemment, en matière d'emploi, la volonté seule des personnes ne suffit pas. Les solidarités peuvent alors être précieuses pour qu'elles n'abandonnent pas, malgré tout.

A la précarisation générale de l'emploi s'ajouterait, selon le responsable rencontré, une raréfaction des emplois les moins qualifiés, qui réduirait d'autant les débouchés pour les populations les moins diplômées, les moins dotées en ressources ou en réseaux – « Enfin, c'est compliqué parce qu'aujourd'hui, clairement, y'a pas de travail pour tout le monde. »

Cette perception du terrain est cependant relativisée par les statistiques disponibles sur l'emploi non qualifié (ENQ). En effet, dans une note de 2009, l'Insee indique que si l'ENQ a bien reculé dans l'industrie depuis les années 1980, cette baisse est ralentie par les politiques publiques en faveur de l'emploi des moins qualifiés, et est compensée par l'augmentation de l'emploi non qualifié dans les services : « La part de l'emploi non qualifié dans l'emploi total est stable depuis le début des années 2000, après une forte remontée au cours des années 1990 liée en partie aux différentes politiques de baisse du coût du travail. Au cours des dernières années, l'emploi non qualifié progresse principalement dans les services à domicile (…) Les ouvriers non qualifiés de type industriel sont de moins en moins nombreux. » (Jauneau, 2009, p.3). Une

observation confirmée par des travaux récents de la Dares sur les évolutions sur 30 ans de l'emploi en France : alors que l'on dénombrait 277 000 ouvriers non qualifiés dans l'industrie au début des années 1980, ils ne sont plus que 21 000 en 2014. Tous secteurs confondus, « les effectifs des métiers d'ouvriers non qualifiés ont (…) globalement chuté (-1,2 million) (…) Il serait cependant faux de conclure à un recul généralisé de l'emploi peu qualifié. Car si les métiers les plus dynamiques sont pour la plupart des métiers de cadres et de professions intermédiaires, les effectifs des métiers d'employés non qualifiés (+1,1 million) ont également progressé, portés notamment par la forte augmentation des effectifs d'aides ménagères, aides à domiciles et assistantes maternelles, emplois qui ne sont ni délocalisables ni automatisables, et pour lesquels la demande est particulièrement dynamique. » (Babet, 2017, p.4) Les mutations de la société, et notamment son vieillissement, génèrent de nouvelles demandes en emploi de *care*, de relationnel et de soin de proximité. Selon la Dares, ces évolutions seraient moins dues au progrès technique dont bénéficieraient seulement les plus qualifiés, qu'à une forme de division du travail entre ceux qui peuvent être remplacés – les métiers « routiniers » - et les autres, qui regroupent les métiers très qualifiés et les métiers relationnels de service. (*ibid.*) Pour le responsable du Secours Populaire, les évolutions de l'emploi et du chômage ne se font pas en faveur des personnes les plus éloignées de l'emploi :

> *« Regardez les supermarchés. Alors, même plus loin si vous remontez dans le temps : les pompes à essence. Y'avait quelqu'un... Y'avait de l'emploi derrière. Aujourd'hui, les supermarchés, c'est des caisses automatiques. On n'a plus d'emploi. Tous ces petits métiers qui étaient pas, ou peu, ou très peu qualifiés, voire même pas du tout qualifiés, bah ça créait de l'emploi pour des catégories de personnes qui n'étaient pas en capacité de faire autre chose, ou qui ne trouvaient pas autre chose, ou qui n'avaient... Qui voulaient faire ça. Sauf qu'aujourd'hui, quand vous regardez le niveau de formation avec lesquels sortent les jeunes, le marché du travail, et du coup la réduction de tous ces boulots non qualifiés...*
>
> *... Le moindre job un peu qualifié, vous allez avoir tout un tas de jeunes... Des diplômés ou avec des diplômes assez conséquents, ne serait-ce que le bac ou bac + 2, qui vont se positionner sur des emplois peu ou pas qualifiés pour commencer. Et tous ceux qui n'ont pas de compétences ou qui n'ont pas de qualifications, de fait, ceux-là, ça les élimine. Donc, plus on va réduire des postes comme ça, bah plus on réduit le marché du travail, et plus on réduit la possibilité de réduire le chômage ! Enfin, moi ça me paraît d'une logique implacable ! » (Responsable SP).*

Cette perception rejoint celle d'une élévation des exigences en titres, certifications et diplômes pour exercer un emploi, même sur des postes auparavant accessibles sans condition. Si le tableau est sombre, il n'est pas désespéré pour autant. Nous verrons dans les monographies que des solutions existent. Les emplois non qualifiés, nous l'avons vu, n'ont pas disparu mais se sont transformés. Des entreprises continuent de proposer des emplois accessibles aux personnes peu ou pas qualifiées. Mais comme nous l'avons également vu à l'instant, ces offres sont souvent exigeantes en disponibilité, en endurance, en résistance :

> *« les emplois peu ou pas qualifiés, bon, il en reste. Il en reste. On en a encore nous des entreprises sur le bassin clermontois. On a encore des entreprises qui embauchent... Et elles sont prêtent à embaucher et à former en plus. Mais c'est des métiers qui vont être très physiques, qui vont être en général assez durs, avec des prises de postes assez tôt... ET qui sont encore une fois pas compatibles avec une mère qui va avoir des enfants, enfin... Ou ce*

genre de choses. Même si ça existe, ça existe quand même beaucoup moins. » (Responsable SP).

Comme souvent, ce sont les partenariats locaux avec les entreprises qui vont permettre de faciliter l'accès à un emploi. La création d'un réseau d'entreprises permet de mieux connaître leurs attentes, de proposer des candidats ou de simplement garder un contact pour assurer une veille sur le territoire. Cela peut être l'occasion de diffuser un CV, de signaler une personne intéressante pour une entreprise. Nous verrons avec la monographie du chantier d'insertion Bric-à-brac toute l'importance de nouer des partenariats pour offrir des perspectives de retour à l'emploi aux salariés en insertion, mais également pour les préparer avec des périodes de stages ou d'immersion en entreprise. Pour le responsable du Secours Populaire, le réseau est incontournable :

« Mais surtout, ce qu'on met en œuvre et qui est le plus intéressant, c'est tout notre réseau de partenaires privés, professionnels et entreprises. C'est eux qui créent l'emploi. Alors nous on peut leur dire : « bah tiens, on a telle personne qui est motivée, qui a des compétences comme vous recherchez est-ce que, heu... Vous voudriez pas le prendre à l'essai ? » On a connecté les deux et on a permis à quelqu'un de s'en sortir. Mais ça marche que comme ça ! » (Responsable SP)

- *Créer l'emploi ?*

Le Secours Populaire, comme Emmaüs ou ATD Quart-Monde, disposent de chantiers d'insertion pour le retour à l'emploi des personnes éloignées de l'emploi, mais ils créent également de l'emploi :

« Et après, donc ça, chantier d'insertion, c'est vraiment une structure qui est typique, avec une législation qui est assez stricte, et qui permet vraiment l'accompagnement des personnes. Après, on a toutes les personnes en contrat aidé qui sont embauchées, hors chantier d'insertion mais qui vont être embauchées pour telle ou telle tâche, et qui vont être plus ou moins chapeautées ou encadrées par quelqu'un de bénévole. Et on concourt comme ça à l'insertion et à l'accompagnement vers l'emploi. » (Responsable SP)

Nous retrouvons ici une thématique qui reviendra à plusieurs reprises dans certaines monographies de la deuxième partie, dans lesquelles se posent de manière persistante la question de la création d'emploi par les structures elles-mêmes. C'est le pari de l'expérimentation Travail et Solidarité (TES), de Territoires Zéro Chômeur Longue durée ou encore les réflexions de Bric-à-brac.

- *Une relation équilibrée ?*

Comme nous le verrons dans les monographies en deuxième partie, les associations et les intervenants sociaux cherchent souvent à réduire la distance qui les sépare des personnes éloignées de l'emploi. Il s'agit d'une dimension structurante de la relation d'accompagnement, qui prend le contre-pied de la relation autoritaire et disciplinaire. Cet objectif, cependant, n'est jamais réellement atteignable dans la mesure où l'asymétrie de la relation résiste à la volonté des professionnels et des bénévoles.

Cet objectif se décline en pratiques dans les antennes du SPF, au travers de l'effort particulier fait pour limiter la violence symbolique qu'implique le recours à l'aide. Par exemple pour l'aide alimentaire, une participation financière est demandée justement pour marquer une relation marchande, et la mise en scène du lieu va être semblable à une épicerie classique, les bénévoles et professionnels présents cherchant à s'effacer :

> *« la personne va rentrer et elle va choisir ce qu'elle veut. Elle va choisir les produits qu'elle veut cuisiner. Elle va choisir les produits. (…) Ils sont tout à fait en capacité de choisir ce qu'ils veulent manger et la manière dont ils veulent consommer. Nous, véritablement, on met un accent là-dessus et sur la responsabilisation des personnes qu'on accompagne, d'où la participation financière symbolique » (Responsable SP)*

Tout est fait pour faire « comme si » il s'agissait d'un lieu de consommation classique. Déjà, selon le responsable rencontré, le simple fait de « pousser la porte du secours » rebute de nombreuses personnes – « ça élimine beaucoup de monde ». La dimension symbolique est essentielle pour éviter le stigmate de l'assistance et pour faire des personnes des acteurs de la solidarité. Il s'agit d'une démarche de citoyenneté, de responsabilisation, qui se poursuit avec les propositions de participation active à l'association :

> *« nous on se dit : « bah voilà, on est des êtres humains, ce sont des êtres humains aussi, on n'est pas mieux, on n'est pas moins bien. On est tous sur le même pied d'égalité. On est dans le même bateau, dans la même galère ». Y'a des bénévoles qui sont passés par cette situation et qui sont plus là. Et on s'EN FICHE ! Et on essaie de construire ensemble… eh bah une espèce de parcours comme ça, à un moment donné, pour aider les personnes qui sont dans cette situation-là, donc... » (Responsable SP)*

Dans la relation, le fait de pouvoir intégrer des personnes comme bénévoles vient brouiller les distinctions. Par ailleurs, comme à Bric-à-brac ou TES, il y a cette volonté de neutralisation de la pauvreté ou de la situation problématique pour se concentrer sur ce qui rassemble – « on est tous des êtres humains » – plutôt que sur ce qui divise ou distingue. Cette approche permet de renvoyer une image positive, inclusive en valorisant leurs identités positives – comme adultes, personnes à part entière, membres de la société –, plutôt que de les aborder sous une identité négative – comme pauvres, chômeurs, « bénéficiaires », mères célibataires, etc. La recherche d'un équilibre dans la relation se retrouve dans l'absence de formalisation des engagements. Il n'est pas question de contractualiser ou d'élaborer des projets en multiples étapes. L'invitation à participer se fait « naturellement », lorsque le lien de confiance a pu être tissé avec la personne.

Cette approche a également des conséquences sur le type de relation, voire d'accompagnement, proposé par le Secours Populaire. Appréhender les personnes dans leur globalité implique de ne pas avoir une approche segmentée, spécialisée sur un problème ou un autre, mais une approche généraliste :

> *« Pour nous, c'est fondamental. La personne qui vient, (…) c'est une personne, c'est un être humain. Un être humain, il a besoin de culture, il a besoin d'emploi, il a besoin d'un logement... On ne segmente pas la personne en petits morceaux pour dire : « voilà, il y a le guichet n°1 qui va s'occuper de l'emploi. Y'a le guichet n°2 qui va s'occuper... » Non. » (Responsable SP)*

Cette approche s'oppose à celles qui abordent la personne à partir d'une seule problématique, pour ne travailler que cette problématique. En théorie, la spécialisation permet un accompagnement plus efficace car il met les personnes entre les mains d'experts. Pour autant, ces accompagnements spécialisés risquent d'occulter des dimensions périphériques qui peuvent mettre en péril toutes les démarches engagées. Pour allier une approche généraliste de la personne avec un travail spécialisé sur ses différentes problématiques, il est nécessaire de constituer un réseau de partenaires locaux, sur les territoires, et de suivre la coordination entre ces partenaires. Bric-à-brac, avec son dispositif Confluences, tient ces deux objectifs en coordonnant les interventions d'acteurs spécialisés de la santé, du logement et de l'emploi.

Le Secours Populaire suit le même modèle de mobilisation de partenaires, à partir de son contact « généraliste » :

> *« Nous, on se dit généraliste, pas spécialiste. Donc on va réorienter, pour des problématiques de santé, pour de problématiques de logement, vers soit des organismes, soit des associations dont c'est le cœur de métier et qui, à un moment donné, peuvent porter un accompagnement plus spécifique. Heu... Voilà. Là, on va fonctionner comme ça et tout le monde fonctionne comme ça. » (Responsable SP)*

Ce premier éclairage apporte des éléments de compréhension de ce que le Secours Populaire Français propose en termes d'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi. Une autre approche est proposée par Emmaüs France.

II.2. Emmaüs France

Emmaüs France, comme le Secours Populaire Français, est une importante organisation sociale dans le paysage hexagonal. Les deux partagent aussi le fait de s'ouvrir progressivement aux problématiques d'emploi.

L'enquête exploratoire devait nous permettre de collecter les représentations de ces organisations à propos de la catégorie des « personnes très éloignées de l'emploi », et de voir si elles proposaient des outils spécifiques que nous aurions pu étudier dans le cadre des monographies. Ce sera le cas avec Emmaüs, qui nous orientera vers le chantier d'insertion Bric-à-brac. L'entretien qui sert de support à cette partie est réalisé avec le responsable national de la nouvelle « branche » de l'organisation, la branche Emploi, qui complète celles plus anciennes des communautés, et de l'action sociale.

Historiquement, le premier dispositif qui va structurer l'action d'Emmaüs est celui des communautés. Ce modèle communautaire est très lié à l'identité et à l'histoire d'Emmaüs, et il bénéficie depuis 1949 d'une forme de soutien de la part des pouvoirs publics. Notre interlocuteur présente cette première branche en insistant sur son originalité et le statut de « travailleur solidaire » :

> *« Avec un dispositif très original qui assure un accompagnement, les gens sont nourris, blanchis et logés, pas de durée. C'est le seul dispositif où il n'y a pas de durée…, vous pouvez être là de la journée à la vie, suivant ce qu'on a envie de faire. Ceux qui restent une journée, ce sont ceux qui ont besoin de se poser ; ceux qui restent la vie, ce sont ceux qui*

considèrent que vivre une vie normale, tout seul, dans un appart' avec un boulot difficile ou pas de boulot, c'est mieux d'être dans une Communauté avec des copains, en faisant des actions de solidarité et en aidant les autres. Les gens se transforment en… compagnons militants de la cause – on va dire ça comme ça. Avec une problématique claire : pas de statut du travail, un statut de travailleur solidaire, les gens reçoivent un pécule, cotisent à leurs droits à la retraite et compagnie, et en gros le pécule correspond plutôt à de l'argent de poche, parce que tout le reste est déjà assumé par la Communauté, en particulier j'ai oublié les frais de santé, tout ce qui va autour. En gros c'est un pécule de 400 euros par mois qui est de l'argent de poche, le reste étant assumé par la Communauté. » (Responsable EF)

La deuxième branche est celle de l'action sociale et du logement. La troisième branche, qui nous intéresse le plus pour l'étude, est celle « économie solidaire et insertion ». Elle est chargée de la création et de l'animation des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) et des Entreprises d'Insertion (EI) d'Emmaüs. L'emploi se retrouve aussi sous la forme des contrats aidés que des structures Emmaüs peuvent embaucher, voire des personnes en CDI. Nous retrouvons ici l'idée de créer des emplois pour les personnes les plus éloignées. Cette thématique de l'emploi est la dernière à être apparue à Emmaüs. Elle date des années 1980 et répond à une demande sociale émergente, qui ne cessera de se confirmer dans les décennies suivantes, celle d'un besoin d'aide pour retrouver un emploi. Emmaüs s'adapte ainsi aux évolutions de la société et aux nouvelles fragilités, en créant des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

« Et après le modèle communautaire, au fur et à mesure des besoins de la population en fait on a élargi les dispositifs. Il y a une Communauté par exemple qui en plus avait des gens qui venaient les voir, qui n'avaient pas de problème de logement, qui n'avaient pas de problème d'emploi, mais qui avaient des problèmes de surendettement, qui avaient besoin d'argent prêté. C'est pour ça qu'on a créé (la branche d'action sociale qui propose du micro-crédit social). Après, il y en a d'autres qui sont plus arrivés dans les années 80 avec : « J'ai un toit mais je n'ai pas d'emploi ». C'est pour ça qu'on a créé des structures d'insertion par l'activité économique. Et après pareil, dans les années 80, de plus en plus de SDF, et donc on a remis à l'ordre du jour les dispositifs d'hébergement. » (Responsable EF)

Les premières structures d'insertion Emmaüs vont réellement apparaître à partir du milieu des années 1990. L'existence de cette troisième branche va se diffuser lentement, Emmaüs étant historiquement associé aux communautés et à l'hébergement. En interne également, l'idée fait doucement son chemin. Selon le responsable rencontré, le processus de structuration de la branche « Emploi » était encore à l'œuvre au début des années 2010, avec un manque de visibilité sur les pratiques de terrain, le nombre de personnes accueillies, etc. Une manifestation de l'autonomie laissée aux structures de terrain qui laissait le siège « dans le flou artistique. »

Grâce à l'organisation de remontées annuelles, le responsable de la branche « Emploi » d'Emmaüs France est aujourd'hui en mesure de dire que ses 95 structures occupent environ 4 000 salariés, dont la moitié en CDI. Ces 95 structures se répartissent en associations, SARL, SCOP ou SCIC. En 2011 pour la première fois, une motion à l'assemblée générale d'Emmaüs France aborde les questions d'emploi et d'intérim. Cette motion confirme l'intérêt d'Emmaüs France pour les questions d'emploi, prévoit que l'organisation se dote d'outils pour les traiter, et engage un travail de sensibilisation politique pour porter ces thématiques et gagner en visibilité. Elle prend également ces distances avec les critères d'évaluation des structures de l'insertion. En 2012, l'Etat reconnaît Emmaüs France comme un réseau de l'insertion par

l'activité économique (IAE), ce qui lui permet de participer à différentes commissions et groupes de travail.

A. QUATRE MODELES D'ACCOMPAGNEMENT A EMMAÜS FRANCE

La branche Emploi d'Emmaüs regroupe quatre modèles d'accompagnement qui se déclinent en différentes structures : le modèle de l'IAE classique, le modèle des chantiers expérimentaux, le modèle de la pérennisation par la création d'emploi et celui des microstructures.

D'après le responsable rencontré, l'essentiel des 4000 salariés de la branche « emploi » d'Emmaüs travaille dans l'IAE classique et les emplois créés en interne (modèles 1 et 3). Notamment en raison des 2000 salariés du Relais, qui s'occupe du textile, et qui relève du modèle de la pérennisation de l'emploi. Les 4000 salariés se répartissent à parité entre hommes et femmes – ce qui est une originalité d'Emmaüs dans le sens où l'insertion offre plus souvent des emplois dans des secteurs majoritairement et historiquement masculins plutôt que féminins… *« Et donc on est un des rares réseaux à faire moitié-moitié. »*

- *Modèle 1 : le modèle classique de l'IAE*

Il y a le modèle **classique de l'insertion** où l'on retrouve les chantiers et entreprises d'insertion. Ils travaillent exclusivement sur la production en reprenant des activités qui pouvaient être auparavant assurées par des communautés :

> *« En fait c'est l'activité classique Emmaüs qui a été soit copiée, soit déplacée. Par exemple une activité Textile qui était faite par la Communauté, l'était par un chantier d'insertion ; au lieu que ce soit trois compagnons, ce sont 15 femmes en insertion qui font le tri, avec une encadrante, et avec un chargé d'insertion pour la partie Accompagnement. C'est plus une extension de ça, (et puis) des choses qui n'étaient pas faites par la Communauté, en particulier tout le lien avec les collectivités locales. » (Responsable EF)*

L'accompagnement est celui des chantiers d'insertion : deux années, un accompagnement par un chargé d'insertion, un accompagnement par un encadrant technique, avec un retour à l'emploi prévu au bout de deux ans. La période peut être enrichie de formations, de stages en entreprises et de « toute la panoplie de résolution des freins à l'emploi ou des choses de ce type-là ».

L'entrée dans ces dispositifs se fait aux conditions fixées par l'Etat, dans le sens où l'Etat conventionne et Pôle Emploi oriente. Des partenaires peuvent être sollicités pour le recrutement, comme les missions locales, le CCAS ou le département. Ce modèle classique est sans surprise soumis aux évaluations en termes de taux de sortie comme tout atelier et chantier d'insertion (ACI), avec la cible de 60% de taux de sortie visée… même si la motion de 2011 relativise cette contrainte. L'organisation souhaite rester fidèle à ses racines d'accueil de tous les profils, tandis que le respect des taux de sortie oriente mécaniquement les structures vers les profils les plus proches de l'emploi.

Le responsable rencontré met en avant les évolutions positives du système « classique » qui s'est assoupli à la suite de la réforme de 2014 sur l'IAE et les CDDI, et qui permet des évolutions en termes de durée du travail et de durée des contrats :

> *« En gros c'est une fonction de sas : « Je suis là pour un certain temps ». Nous – on y reviendra – on a aussi des expérimentations pour élargir, si on ne reste que sur 24 mois, de 20 heures à 35 heures. Ça c'est depuis la réforme de l'IAE qu'on a obtenue il y a un an. Avant on était sur 20 heures, uniquement, ou on était sur 35, on ne pouvait pas être sur une évolution. Donc on était sur un truc figé : pour tout le monde c'est 20 heures, en chantiers effectivement c'est 35 heures, en entreprise d'insertion, il y a, depuis un an, et on s'est battus pour ça, pour dire : « On peut être de 20 heures à 35 heures ». Avant on était imposés sur la durée du contrat, c'était souvent 6 mois jusqu'à 24 mois, alors que là c'est 4 à 24. »*

Des dérogations par Pôle Emploi sont possibles au-delà des 24 mois pour les salariés âgés d'au moins 50 ans, pour les travailleurs handicapés et en cas de formations en cours. De la même manière, des souplesses sont prévues en termes de durées hebdomadaires du travail pour « prendre en compte les difficultés particulièrement importantes de l'intéressé ». Des durées inférieures à 20 heures peuvent alors être envisagées (article L5132-15-1 du code du travail).

- *Modèle 2 : des chantiers dérogatoires pour les plus éloignés de l'emploi*

L'expérience du terrain révèle qu'une partie de la population n'arrive pas à intégrer les chantiers d'insertion classiques. La durée minimale de travail hebdomadaire y est trop élevée. Elles ne peuvent pas rejoindre un chantier durant 4 mois à 20 heures hebdomadaires. Emmaüs France a donc imaginé des dispositifs mieux adaptés, dont le chantier Bric-à-brac qui est devenu un laboratoire pour l'accueil et l'accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi :

> *« Après, nous on s'est rendu compte qu'en fait (et c'est toute la difficulté), c'est qu'il y a des gens qui ne peuvent pas rentrer dans : « Je signe un contrat de travail de quatre mois à 20 heures par semaine » ; c'est là où on rentre dans votre problématique… Pour plein de raisons : « Ça fait dix ans que je n'ai pas travaillé, donc juste signer un contrat pour quatre mois ou pour six mois à 20 heures, pour des raisons psychologiques, pour des raisons physiques, pour des raisons pratiques, c'est compliqué pour moi ». Je prends un autre exemple : « Je suis SDF parisien, je suis sur le trottoir, me remettre à travailler, c'est compliqué ». Et la législation nous empêche de descendre en dessous de 20 heures. » (Responsable EF)*

C'est ainsi que Bric-à-brac est apparu, pour répondre à cette difficulté de prise en charge des publics les plus éloignés de l'emploi. Une partie de ce rapport d'étude est consacrée à ce chantier d'insertion expérimental. Notre interlocuteur met en avant le dispositif « REDÉMARRAGE », qui permet « un retour progressif à l'emploi » grâce à la possibilité de démarrer par 4 heures hebdomadaire. Les personnes sont orientées par le Samu social, l'association Aurore ou d'autres dispositifs sociaux. Elles sont accueillies à Bric-à-brac par un éducateur et associées au travail sur le site, à leur rythme et selon leurs possibilités. Cette formule allégée de travail et d'emploi fait penser à d'autres initiatives similaires, comme le programme TAPAJ (voir encadré)

« Il revient au travail dans un dispositif très progressif, avec quatre heures par semaine. Souvent au bout de 15 jours, il passe à 8 heures. Et au fur et à mesure…, souvent, au bout de 9 à 10 mois, il bascule sur le chantier d'insertion parce que là il est capable de signer un contrat de travail, tenir 20 heures, en tant que tel. Donc en fait on est vraiment sur une progressivité, et entre temps il n'est pas salarié de chez nous, il est salarié d'une autre association, une association intermédiaire, qui nous le met à disposition, et nous on a un financement de la mairie de Paris pour… Le dispositif qui est hallucinant, c'était qu'on prend les personnes le plus loin de l'emploi, sans financement. Et heureusement il y a la mairie de Paris qui a financé » (Responsable EF)

D'après le responsable rencontré, cette expérimentation serait en voie de généralisation sur Paris, mais aurait du mal à essaimer au-delà, même si la loi de 2014 permet en théorie de descendre sous la barre des 20 heures hebdomadaires pour les personnes très éloignées de l'emploi – l'objectif d'Emmaüs, mais également de la FNARS et de COORACE, était de pousser la réforme à encore davantage de souplesse : de 0 à 35 heures, de 4 mois à 5 ans.

Le programme TAPAJ à Bordeaux

Sur son site internet tapaj.org, le programme se définit comme suit : « TAPAJ, pour Travail Alternatif Payé À la Journée, est un dispositif d'insertion spécifique permettant aux jeunes en errance d'être rémunérés en fin de journée, pour une activité professionnelle qui ne nécessite pas de qualification ou d'expérience professionnelle particulière et ne les engage pas sur la durée. TAPAJ apporte en cela une réponse adaptée aux jeunes en errance que leurs problématiques sociales, éducatives et sanitaires tiennent éloignés des dispositifs de droit commun. »

Le site met en avant trois mots clés : « un vrai travail avec un vrai contrat » ; « pour les moins de 25 ans en errance », « de quelques heures, payé le jour même ».

Le programme annonce plusieurs partenaires importants, comme ERDF, SNCF, la mairie de Bordeaux, Auchan et la Fondation Orange. Il bénéficie du soutien du CEID – le comité d'étude et d'information sur la drogue et les addictions –, de la MILD&CA – la mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives –, de la Fédération Addiction et de la Fondation de France.

Ce qui apparaît comme une solution pour les personnes et les structures qui les embauchent peut devenir un problème. Ce problème, selon le responsable rencontré, est que ces marges de manœuvres rajouteraient de la complexité dans la gestion des contrats pour l'administration. Une formule unique s'imposant à tous réduit les coûts de gestion. Dès lors que des formules individuelles deviennent possibles, l'administration s'inquiète de ne pas pouvoir suivre :

« Mais le problème c'est que l'Etat n'aime pas ça. L'Etat n'aime pas, n'aime pas, c'est trop complexe, c'est trop individualisé, c'est trop basé sur la personne, c'est trop basé sur la confiance, la confiance envers la personne, la structure. Et donc pendant très longtemps on a eu : « C'est 20 heures, six mois…»

Ces dérogations en termes de durée hebdomadaire de travail trouvent un sens dans un processus de resocialisation à l'emploi. Mais elles posent en retour la question de la précarité de l'emploi. Dans un contexte social et encadré, elles peuvent être un levier et la précarité se justifie par l'impossibilité de proposer davantage aux personnes, et par l'idée qu'il s'agit d'une transition pour parvenir à terme à une insertion sur le chantier d'insertion puis, sur le marché classique de l'emploi.

Ce qui paraît difficilement concevable et très critiquable du point de vue du salariat classique – des contrats à la tâche, à l'heure, une demi-journée par semaine… – devient ici l'une des seules solutions pour permettre un retour à l'emploi. Le chantier Bric-à-brac bénéficie également d'une dérogation sur la durée du contrat, avec un accompagnement qui peut se prolonger jusqu'à 5 ans. Ces dérogations ont été obtenues comme contrepartie d'un accueil inconditionnel. Pour s'assurer que le chantier Bric-à-brac est bien destiné aux personnes les plus éloignées de l'emploi, aucune condition « basse » n'est demandée à l'entrée, mais une condition « haute », celle de ne pas avoir de toit :

> *« C'est plus que la cible parce que…, pour répondre à une de vos questions, aucune sélection. Eux font vraiment…, alors là c'est vraiment le truc le plus surprenant, mais en gros c'est : « Tu as envie de bosser, tu es là… », il n'y a aucune sélection, c'est un public… C'est post-urgence, donc ce sont des gens… soit qui viennent de ce dispositif de rue, là, soit des gens qui sont en Centres d'hébergement d'urgence, on est vraiment sur… oui, il n'y a pas de sélection, mais il y a des critères qui sont vraiment des critères d'être dans… soit la rue, soit en dispositifs d'urgence. Mais quand on est stabilisés ou des choses de ce type-là, normalement on n'est pas pris.» (Responsable EF).*

Malgré tout, ces dispositifs ne permettent pas souvent la sortie en emploi. L'une des solutions résiderait donc dans la création d'un emploi adapté qui permettrait de pérenniser les personnes à leur poste, avec un modèle économique viable. C'est ce que propose d'ailleurs *Travail et Solidarité*, le laboratoire d'expérimentation d'une grande association de lutte contre la pauvreté (voir monographie), ou encore ce que cherche à faire l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur longue durée. C'est, d'une manière générale, ce qui traverse les réflexions de la plupart des responsables et travailleurs sociaux que nous avons rencontrés dans le cadre de cette étude, qui constatent que leurs salariés en insertion sont en mesure de tenir leur poste, si tant est que la structure fournisse un cadre bienveillant et sécurisant. Ainsi, si le marché du travail « classique » n'est pas en mesure d'apprécier l'apport de ces salariés en-dessous des standards d'employabilité, d'autres structures pourraient le faire et leur procurer un emploi stable, moyennant quelques aménagements.

- *Modèle 3 : créer l'emploi ? L'enjeu de la pérennisation*

Le responsable d'Emmaüs France considère que la moitié des solutions en emploi qui sont proposées aux personnes accompagnées sont des solutions « en interne ». De fait, le problème des « sas » qui doivent amener les personnes éloignées de l'emploi à l'emploi, est qu'ils y parviennent d'autant moins que l'accueil est inconditionnel. Les taux de sorties dépendant de la sélection à l'entrée. Pour toutes les structures qui choisissent de travailler avec les publics les plus éloignés, les taux cibles de 60% sont inatteignables car la distance à l'emploi après l'accompagnement reste encore souvent trop importante pour permettre l'embauche par des entreprises classiques. De nombreux freins ou difficultés ont été travaillées, permettant d'améliorer la situation des personnes, sans que cela ne soit suffisant du point de vue du retour à l'emploi.

La création de débouchés par les structures elles-mêmes peut alors fournir des solutions :

« Troisième dispositif, on reprend toujours notre sas. Notre sas, il a un problème, il faut être honnête : la moitié des gens qui sortent de la structure Insertion n'ont pas de solution à la fin. Donc la moitié des gens on va dire…, ça ne veut pas dire qu'on n'a rien fait pour eux, au contraire. Entre temps ils ont stabilisé leur situation, ils ont souvent réglé toutes leurs dettes, ils ont résolu une bonne partie de leur problématique sociale… Souvent c'est : on leur fait des formations FLE, ou régler leurs problématiques on va dire plus personnelles, familiales, des choses de ce type-là. Mais il faut être honnête que le dispositif permet à une personne sur deux de retrouver un emploi, tout simplement parce qu'il n'y a pas d'emploi en France. »

Nous retrouvons l'idée avancée par le responsable du Secours Populaire et que nous avons discuté précédemment, à propos du manque d'emplois en France. Nous avons vu que l'emploi non qualifié, plutôt que de disparaître, se recompose autour des services à la personne. Pour les acteurs de terrain, c'est bien d'une pénurie d'emploi dont semble souffrir l'économie. Et si l'emploi n'existe pas, pourquoi ne pas le créer ? Une logique de développement industriel et économique s'ajoute ainsi aux logiques d'accompagnement social et professionnel. Cette évolution, nous le verrons notamment dans la monographie de Bric-à-brac, n'est pas sans effet sur les logiques d'accompagnement. Le constat sur le terrain est que les personnes sont productives. Elles peuvent tenir leur poste et réaliser les travaux demandés, permettant aux structures de fonctionner… sous réserve de bénéficier d'aides publiques :

« Ce n'est pas parce qu'ils ne sont pas bons, parce que concrètement, nous on le voit au quotidien, ils font tourner des structures qui sont économiquement viables. Juste pour vous en donner un… sur une entreprise d'insertion, on est en moyenne à 15 % de subventions et 85 % de chiffre d'affaires, et sur un chantier d'insertion c'est moitié-moitié. A Emmaüs, l'activité économique représente une bonne partie du truc. On a des gens très éloignés de l'emploi qui font une activité productive qui est plutôt rentable, voilà. Quand on les met dans de bonnes conditions, ils sont capables de faire. La problématique, surtout à la sortie, c'est quand même soit ils se retrouvent dans des offres d'emploi compliquées, ou atypiques…, donc derrière problématiques de garde d'enfants, des choses de ce type-là ; soit du temps partiel ; soit, sur certains bassins d'emploi, il faut être clair qu'il n'y a pas d'emploi pour les moins qualifiés, on va dire ça comme ça. Nous notre idée, de plus en plus, mais qui est compliquée…, parce que pour l'instant non soutenue par l'Etat, c'est de pérenniser les postes, et le fait de transformer le contrat aidé. » (Responsable EF)

Cette solution, qui est particulièrement travaillée dans l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur longue durée autour des calculs des coûts évités, consiste à réorienter les financements publics vers des stabilisations en emploi. L'un des avantages est de pouvoir sortir les personnes des allers-retours entre insertion, chômage et assistance, dans lesquels elles restent enfermées faute d'emploi accessible :

« Le schéma qu'on fait c'est : la structure d'insertion, elle est intéressante, dans sa fonction de sas, mais elle a un problème, c'est que les plus en difficultés ne pouvaient pas y rentrer, et (s'ils rentraient) souvent ce qui se passait, ils sortaient, deux ans au chômage et ils retournaient en fait dans la structure. Il y a un phénomène très classique, qui a été bien étudié, qui est… Il y a des gens avec des parcours d'insertion … Ils ont fait deux ans à la mairie, deux ans de chômage, un an au Conseil machin, un an à l'hôpital, deux ans dans la structure d'insertion et en fait… Tout simplement parce qu'il n'y a pas d'emplois sur leur secteur qui leur sont disponibles. Et donc nous on est à dire : « Créons un emploi durable pour ces personnes-là », ce qui veut dire quelle rentabilité de la structure, quel financement elle a en tant que telle ? Nous on a des structures qui ont la chance d'être sur des activités économiques assez intéressantes, qui permettent de faire cette pérennisation-là. »

La contrepartie de cette idée est qu'elle transforme les structures en entreprises du secteur marchand. Chantal, responsable de l'équipe d'accompagnement de Bric-à-brac, explique bien qu'un chantier d'insertion qui bénéficie de financements publics ne peut pas générer trop de bénéfices (voir monographie), à moins de rejoindre le secteur concurrentiel. Et dans ce cas, les risques économiques sont plus élevés :

> *« Je prends juste un exemple compliqué du moment. On a une structure dans les Deux-Sèvres qui est allée jusqu'au bout de la logique, qui est quasiment passée à 200 salariés, c'est notre plus grosse structure d'insertion, dont je vais dire 4/5ème sont en CDI, sur des activités plutôt sous-traitance, et là on est en train de…, « Ils nous ont enlevé la sous-traitance pour la délocaliser, en Roumanie, en Tchéquie… », comme classique ». Alors qu'est-ce que vous faites ? Nous on va faire un PSE » et là on gère un licenciement pour 36 personnes (…). On a pérennisé des gens qui avant étaient à la rue, on a réussi à la pérenniser, mais on va les re-précariser… Malheureusement… nous n'avons aucune solution pour ça.» (Responsable EF)*

La dimension économique vient bousculer l'héritage social de l'organisation. Comme nous l'avons rapidement évoqué précédemment, le développement d'une branche « emploi » ne se fait pas naturellement à Emmaüs. La philosophie des communautés, véritable colonne vertébrale de l'organisation, doit composer avec celles de l'économie et des marchés, des *business models* et des recherches de productivité. Un mini-choc des cultures qui ne remet cependant pas en cause la troisième et dernière branche de l'organisation.

- *Modèle 4 : les microstructures*

L'organisation compte également plusieurs petites structures qui vivent en dehors du système classique mais qui intègrent une partie d'aide et d'accompagnement pour leurs salariés. Des structures « modestes », qui souhaitent soutenir leurs salariés en contrats aidés, souvent en recourant à un accompagnement extérieur :

> *« C'est qu'on a des structures qui n'ont pas…, qui sont plutôt de tailles plus modestes et qui elles ont juste envie de dire : « Moi je fais un peu d'emploi, et je fais des fois de l'immersion ; j'ai quatre cinq personnes en contrats aidés, sans être conventionnés, sans avoir d'obligation de l'Etat, sans avoir des financements, sauf le pourcentage du contrat aidé, et à côté de ça j'ai deux trois salariés en CDI. Et même sur ces structures-là, on essaie quand même que pour les trois ou quatre salariés en contrats aidés, ils aient un accompagnement, souvent extérieur. » (Responsable EF)*

B. ACCOMPAGNER

Interrogé sur les pratiques d'accompagnement en vigueur à Emmaüs, le responsable rencontré met en avant la diversité des terrains. L'accompagnement en communauté par exemple, très spécifique, est marqué par l'aspect social. La dimension professionnelle y est quasi-absente car ce n'est pas le sujet.

L'accompagnement des chantiers d'insertion est très hétérogène. Sur certains territoires, des accompagnements hybrides sont proposés. Par exemple à Marseille, un chantier d'insertion à fait le choix de confier l'accompagnement réalisé en interne au centre social, et de confier la partie Emploi à une accompagnatrice externe – « ce sont des choix de structures ».

La plupart des structures va privilégier l'accompagnement individuel, d'autres l'accompagnement collectif. On observe aussi des mélanges de pratiques. Le fonctionnement des chantiers d'insertion permet également de combiner des formes d'accompagnement au quotidien par le travail, au travers de la relation « salarié en insertion – encadrant technique », ce dernier faisant office de chef d'équipe, et des formes d'accompagnement socioprofessionnel par des chargés d'insertion :

> *« Il y a un mélange des deux, avec à la fois des entretiens individuels, avec sur le quotidien son encadrant technique, (…), l'encadrant technique, c'est lui qui au quotidien travaille avec la personne, l'informe, voit s'il arrive bourré, s'il arrive en retard, s'il est préoccupé, si machin, si bidule. Après, il voit aussi sa progression ; il voit les compétences qu'il acquiert, il y a plein de choses de ce type-là. Ça c'est le quotidien. Et après la personne a des entretiens toutes les semaines ou tous les 15 jours avec le chargé d'insertion, pour travailler son projet, travailler ses freins à l'emploi, et avec à chaque fois signature de contrat d'objectifs, des choses de ce type-là. » (Responsable EF)*

Certaines structures mieux outillées bénéficient de chargés de relations entreprises, de conseillers sur la recherche d'emploi, de référent santé ou logement. Bric-à-brac, qui fait figure de chantier pilote et qui bénéficie à ce titre de nombreux outils, propose l'intégralité de ces supports. Dans les plus petites structures, ce sont les partenariats externes qui permettent de faire ce travail de prise en charge de problématiques complexes. Nous retrouvons ici l'indispensable travail en réseau évoqué précédemment par le responsable du Secours Populaire. Pour les organisations cherchant à travailler avec les personnes les plus éloignées de l'emploi, qui appréhendent les personnes dans leur globalité et qui de ce fait, ont une posture généraliste, il est incontournable de nouer des liens avec des spécialistes pour réaliser les accompagnements renforcés :

> *« Et après, suivant ma problématique, je vais voir le spécialiste ou je reste dans la case généraliste. Soit je suis suivi sur un point, soit je suis suivi sur différents points ».*

Si les pratiques varient en fonction des structures et des territoires, un point commun réunit pourtant les chantiers d'Emmaüs : celui de la priorité donnée aux personnes les plus éloignés de l'emploi.

- *Accompagner professionnellement ?*

Comme de nombreuses organisations du secteur, Emmaüs a professionnalisé son accompagnement. Longtemps assuré par des bénévoles, il a changé en quelques années pour revenir sous la responsabilité de professionnels :

> *« Voilà. Par contre on a, nous, fait un énorme boulot pour…, parce que pendant très longtemps on avait un mode de fonctionnement on va dire très très bénévole. On considérait que la mamie qui a travaillé 20 ans à faire du vêtement, elle pouvait accompagner le salarié à faire ça. Ça… Ça, ça a complètement changé. Je suis là depuis dix ans, à ce poste, voilà, on a fait…, on a un tableau qui nous montre quelle structure a un directeur, un encadrant et un chargé d'insertion. Il aurait fallu qu'on fasse le boulot il y a dix ans pour voir la comparaison, j'aurais pu le faire, mais en gros on a maintenant, à 90 % des structures où il y a des professionnels à toutes les professions. » (Responsable EF)*

- *Les personnes éloignées de l'emploi*

La priorité donnée aux personnes très éloignées de l'emploi se traduit dans les faits par une conception généraliste des « publics ». Interrogé sur les priorités d'Emmaüs en termes de politique d'accompagnement, le responsable rencontré met en avant une préférence pour le « panachage » dans les structures. En ce sens, il n'y a pas – sauf exception avec les sortants de prison – de structure spécialisée sur une dimension de l'éloignement au détriment des autres :

> *« on essaie au maximum de ne panacher les publics, et on essaie au maximum de ne pas être sur une seule problématique. (…) En gros on essaie d'avoir le maximum de problématiques. On s'est rendu compte que (…) ce n'est pas intéressant de n'avoir que des personnes addiction, que des personnes sans-papiers, en difficulté de banque, voilà... (…) on essaie plutôt, en ayant toutes les problématiques, c'est plus intéressant. Et puis surtout, après il y a des sujets où (…) on a des difficultés. Les problèmes psy, c'est ultra compliqué chez nous. On n'est pas psy, on n'est pas psychiatre, on n'est pas médecin. Et on a souvent de mauvaises orientations de ce niveau-là. Le seul public pour lequel pour l'instant on a quelques…, on a une ou deux structures, ce sont les sortants de prison. » (Responsable EF)*

Le public des sortants de prison peut évidemment se retrouver dans des structures « généralistes » mais Emmaüs expérimente aussi des structures spécifiques, sous la forme de fermes, qui permettent de travailler plus facilement la réinsertion – « la problématique sortants de prison est une problématique spécifique ». Une réflexion sur la duplication de cette expérimentation est en cours. La question – non résolue – de la définition de l'éloignement est également abordée lors de l'entretien. Pour le responsable de la branche « emploi » d'Emmaüs, la réponse est relative. Les expériences du terrain empêchent toute réponse définitive :

> *« Quand on discute avec les réseaux. C'est quoi le plus loin de l'emploi ? Est-ce que c'est l'absence de qualification ? Est-ce que ce sont les problématiques sociales ? Est-ce que c'est…, on peut être plus loin de l'emploi sur un bassin… parce qu'il n'y a pas d'emploi. » (Responsable EF)*

Cette relativité renvoie à l'idée de marchés du travail et de l'emploi et d'une rencontre – improbable, impossible, difficile ? – entre des offres et des demandes. L'allégorie du marché fonctionne ici assez bien car elle met sur un même plan la demande de travail de la part des entreprises et l'offre de travail de la part des personnes. La rencontre entre une entreprise et une personne en recherche d'emploi dépendra ainsi des caractéristiques de cette dernière (disponibilité, mobilité, rémunération, compétences, ressources alternatives, projets), des caractéristiques de l'emploi proposé (intérêt, accessibilité, pénibilité, rémunération, conditions de travail) et de l'environnement dans lequel les deux se situent (abondance ou rareté de l'emploi, niveau de chômage, structure de l'emploi) :

> *« Et on n'est pas…, ça va être relatif, on n'est pas plus loin de l'emploi mais dans ce bassin, on peut être vraiment plus loin de l'emploi, alors que si on est dans un autre bassin, on a toutes les compétences pour. Il y a en ce moment une expérimentation qu'on soutient, qui est portée par ATD, qui vise, sur des bassins d'emploi dire : « On élimine le chômage longue durée, en proposant du CDI sur des emplois non pourvus à des personnes ». Et cette expérimentation va montrer qu'en fait ce n'est pas un problème d'éloignement de l'emploi, c'est un problème d'emploi. » (Responsable EF)*

On retrouve cette idée des marchés locaux de l'emploi et de l'éloignement relatif avec un autre exemple. Celui d'un père de famille qui perd sa femme dans un accident et qui se retrouve à devoir s'occuper seul de ses deux filles. Impossible pour lui de tenir à la fois son rôle de père et son emploi car aucune solution n'existe sur son territoire. Ici, aucun problème de compétence ou de capacité à exercer un emploi, simplement une absence d'emploi compatible avec sa situation :

> *« J'ai juste un exemple, parce que j'ai vu il n'y a pas longtemps, c'était un monsieur cariste, permis poids lourds, 40 ans, nickel, aucune problématique. Son seul problème c'est…, excusez-moi, il a perdu sa femme il y a deux ans, accident de voiture, il se retrouve avec une gamine de 3 ans et une gamine de 5 ans, et nécessité… dans un bassin d'emploi…, et nécessité de les amener à l'école, de venir les chercher. Et en fait il a juste besoin de travailler 25 heures par semaine. Et il n'arrive pas à trouver 25 heures par semaine, dans ce bassin d'emploi. Il n'a aucun problème d'emploi, il n'a aucun frein à…, il a un frein à l'emploi qui est… garder…, s'occuper de ses enfants ; il n'a pas de problème d'insertion ; il n'a pas de problème de qualification ; il n'a pas…, voilà. Encore une fois, c'est… (…) En plus on avait discuté longtemps avec lui, voilà, c'était intéressant. Sincèrement il n'a aucun problème. Et ça a l'air d'être le salarié idéal, qu'on voudrait avoir. » (Responsable EF)*

D'où l'idée, récurrente, de créer l'emploi pour ces profils qui ne trouvent pas dans « le monde de l'entreprise classique ».

> *« Après, il est clair qu'il y a des personnes qui sont quand même… loin de l'emploi, quelles que soient les situations. » (Responsable EF)*

Reste donc… cette énigme d'un noyau dur qui serait « loin de l'emploi, quelles que soient les situations ». La croyance dans l'employabilité de toutes personne se heurterait à une limite. Pour le responsable rencontré, elle se situe au niveau des problèmes psychologiques ou des maladies psychiatriques, des problèmes de santé. Certaines parades existent, par exemple pour trouver des emplois qui ne demandent pas d'effort physique particulier, mais ces solutions restent rares dans le milieu de l'insertion. En tous cas à Emmaüs, où l'activité est essentiellement « de production » - textile, meuble, déménagement et livraisons, collecte, etc. D'autres catégories sont particulièrement tenues à l'écart de l'emploi. C'est le cas, selon notre interlocuteur, des sortants de prison ou de populations particulièrement stigmatisées comme les roms :

> *« Après vous avez des marqueurs sociaux quand même, qui est : sortants de prison c'est compliqué… Voilà. Et après vous avez des étiquettes aussi. Quand vous êtes Rom, c'est compliqué ; même si vous avez des papiers. »*

Les jeunes également, connaissent un sur-chômage notamment lorsqu'ils sont peu ou pas diplômés. Moins socialisés au monde de l'entreprise, fragilisés par des expériences scolaires ou familiales compliquées, leurs profils n'intéressent pas voire inquiètent les éventuels recruteurs, au point qu'en terme de taux de sortie, les structures en insertion en viennent même à privilégier des seniors plutôt que des jeunes !

> *« Et après, c'est aussi toute la partie, qui est : décrocheurs, jeunes…, jeunes sortis sans diplôme, sans rien, qui arrive à 20 ans, sans expérience, alors là c'est… De plus en plus dans nos structures d'insertion on nous dit qu'on préfère recruter du plus de 50 ans que du*

moins de 25. Parce que le moins de 25, il est tellement loin de l'emploi, loin des codes et des machins. Il n'a rien. Il n'a pas d'expérience, il n'a pas de machin. Et en gros ça fait… du conflit…, de l'absentéisme, du trafic, parce qu'en plus malheureusement il y a plein de choses intéressantes à prendre… Dans un centre de tri textile, vous avez du Louis Vuitton qui passe, qui peut passer entre vos mains ; ou du Chanel, du Machin, du Bidule. » (Responsable EF)

Enfin, ce noyau dur comprend aussi des personnes qui refusent l'aide, l'accompagnement, l'idée d'un retour à l'emploi et à la conformité à la norme sociale, ou qui ont abandonné cette idée :

« Et après on a…, et c'est cette catégorie qui nous intéresse le plus, mais qu'on a du mal, même nous, à toucher, qui sont les gens qui ont tellement renoncé à tout qu'ils sont loin de tous les dispositifs. Après, là, très clairement…, vous avez déjà un tiers des gens qui n'ont pas le RSA, qui sont déjà …, ils ne veulent même pas un revenu minimum (…)Ce sont des gens qui n'ont pas…, qui n'ont pas eu une proposition dans le cadre du RSA depuis dix ans. Ils ont touché le RSA depuis dix ans et ils n'ont rien fait. Voilà. (…) Là vous avez vraiment des gens qui ont complètement décroché de la société, leurs droits ne sont quasiment plus assurés. Et puis ces personnes-là, qu'est-ce que vous en faites ? »

Au final, le noyau dur prend des proportions impressionnantes : personnes présentant des troubles « psy », connaissant des problèmes de santé invalidants, populations stigmatisées, jeunes non diplômés ou chômeur de 55 ans, personnes découragées…

II.3. La croix rouge française

Lors de la phase d'enquête exploratoire, nous avons également pu rencontrer une chargée d'étude de la Croix-Rouge française, à la cellule Recherche de l'organisation. Si le Secours Populaire Français et Emmaüs France interviennent davantage sur des problématiques sociales, la Croix-Rouge se positionne historiquement sur l'urgence sanitaire.

L'association ne s'investit dans des activités sociales que depuis 2005. En 2015, l'action sociale recouvre 15 programmes (soutien parentalité, kit hygiène maraude, colis alimentaire, aide vestimentaire, éducation budgétaire, accueil santé social...) qui se déclinent au sein de 1000 structures d'accueil locales en France (écoute, microcrédit, savoirs de base…) L'interviewée note qu'il existe un décalage entre l'image de la Croix Rouge perçue par le grand public et son action réelle. Par exemple, l'association est très active auprès des sortants de prison mais communique très peu sur ces activités parce que « ce public fait peur aux donateurs ».

L'association n'est pas spécialisée dans l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi et ne propose pas d'accompagnement sauf dans ses chantiers d'insertion (10 chantiers en France). Comme pour le Secours Populaire Français, cette activité est très marginale par rapport au cœur de métier de l'organisation.

- *La catégorie des personnes très éloignées de l'emploi.*

La chargée de recherche précise qu'il est difficile d'avoir un regard précis à la Croix Rouge sur les caractéristiques des publics de l'association dans la mesure où il n'existe pas de politiques d'accueil spécifiques par publics. L'association accueille « tout le monde », de façon indifférenciée. Il n'y a donc pas de perception claire et définie d'un public catégorisé comme « éloigné de l'emploi ». Nous retrouvons là un trait partagé avec les autres grandes organisations rencontrées : l'accueil inconditionnel renvoie à un accueil indifférencié, qui refuse de compartimenter les personnes pour ne pas les enfermer à nouveau dans de nouvelles hiérarchies, liées à leurs difficultés ou combinaisons de difficultés.

Les acteurs associatifs rencontrent toutefois ces publics sans emploi au sein des services, notamment au service d'aide alimentaire.

La terminologie utilisée en interne insiste sur la fragilité sociale et sur les faibles perspectives d'avenir attribuées à ces publics plutôt que sur leur rapport à l'emploi, qui n'apparaît pas dans les désignations. « On les appelle des *personnes en très grande vulnérabilité,* ou quelquefois des *définitifs*. Ça veut dire que tant que l'activité d'accueil perdure, ils seront là ».

Selon la chargée d'étude interrogée, la catégorie « éloigné de l'emploi » est très hétérogène. Elle rassemble des personnes de plus de 50 ans, qui ont travaillé toute leur vie et n'ont plus d'espoir de retrouver un emploi après licenciement – l'interviewée précise que la précarité de ces personnes est renforcée par des situations fréquentes de rejet familial, de la part des enfants. *« Leurs enfants ne veulent plus les voir car ils sont trop pauvres »* -, des gens qui présentent des problèmes d'addiction, des femmes seules avec enfants, des sortants de prison, des jeunes sans formation, « *par exemple, des jeunes du Gers, néoruraux qui viennent en province chercher du travail, ne trouvent pas mais restent, et ne veulent pas bouger ni s'insérer ».*

Les motifs de recours à la Croix-Rouge, à la demande d'aide et d'accompagnement, sont attribués à plusieurs causes. La chargée d'étude interviewée nous livre ces représentations variées, et non moralisatrices, du rapport travail et demande d'aide au travers de plusieurs figures : celle des travailleurs pauvres, celle des personnes empêchées de retrouver un emploi.

- *Les travailleurs pauvres*

Il y a d'abord les travailleurs pauvres. La première cause identifiée est l'insuffisance de revenus. Les personnes travaillent pour un salaire trop faible pour survivre : « *On voit beaucoup d'aides-soignantes, avec un salaire de 900 euros. Des travailleuses pauvres ayant besoin de colis alimentaires pour survivre* » Certaines personnes présentant des insuffisances de revenus se trouvent dans une situation de précarité ponctuelle. Il s'agit de personnes momentanément en incapacité de travailler et qui recherchent une aide ponctuelle :

> *« Le public vient souvent en état de précarité ponctuelle. Par exemple, « je perds mon travail car il nécessite une voiture et la mienne est cassée. Je n'ai pas de quoi en racheter une. Je profite des aides alimentaires le temps d'économiser pour une nouvelle voiture qui me permettra de retrouver mon emploi. Ce sont des gens avec un « projet » ». (Chargée de recherche CR)*

L'interviewée évoque aussi, parmi ces travailleurs pauvres, le public des sans domicile fixe qui travaillent (1/4 d'entre eux selon un récent rapport), souvent dans des petits boulots ou dans le marché informel mais pas seulement. C'est souvent le cas dans certains secteurs comme l'hôtellerie-restauration.

- *Les personnes « empêchées de travailler »*

Il y a ensuite les personnes qui sont « *sont empêchées de travailler* ». Nous retrouvons ici un motif de demande d'aide et d'accompagnement que nous avons déjà abordé avec nos précédents interviewés et qui, nous le verrons, est toujours très présent sur le terrain, dans la partie consacrée aux monographies. Globalement, il s'agit pour la chargée d'étude de toutes les impossibilités ou contraintes fortes qui pèsent sur les publics et qui les empêchent de retourner à l'emploi. Parmi ces différentes situations de contraintes, on peut retrouver des politiques d'aide « désincitatives ». Nous retrouvons nos « trappes » évoquées précédemment : ce sera le cas d'*« une mère avec enfants qui gagne plus avec ses allocations et ses aides que si elle travaillait, elle est coincée » (chargée d'étude CR)*

L'interviewée dénonce les effets de ces politiques contradictoires sur les rapports intra familiaux. Elle pointe l'impossibilité pour les parents pris dans ces logiques de survie qu'elle qualifie d'« inavouables » d'assumer leur rôle éducatif auprès de leurs enfants :

> *« C'est une situation terrible pour la mère car elle ne peut pas le dire à ses enfants. Elle leur dit qu'elle ne trouve pas d'emploi alors que ce n'est pas vrai, pour bien les éduquer et leur donner la valeur du travail ». (chargée d'étude CR)*

Les difficultés qui empêchent l'accès à l'emploi peuvent aussi venir des pratiques de discrimination qui excluent certains publics de l'emploi.

De nombreux travaux se sont intéressés à analyser ces pratiques de recrutement défavorables à certaines populations (voir notamment les travaux de Jean-François Amadieu et l'observatoire des discriminations de l'université Paris 1). L'interviewée cite plusieurs catégories de personnes exclues de l'emploi selon des processus de discriminations :

> *« Les chassés de l'emploi, les séniors, migrants, handicapés, femmes »*
>
> *« Des personnes handicapées touchant l'AAH, qui pourraient travailler avec des restrictions, mais qui ne trouvent pas d'emploi »*

Les attitudes de repli ou de renoncement des personnes face à l'emploi sont expliquées dans ce cas par la situation et non par le manque de motivation individuelle : *« les personnes s'installent dans le système d'aide ponctuelle de la Croix Rouge car elles sont sans espoir de jamais trouver un emploi ».*

Le regard porté ici sur les publics de la Croix rouge a plusieurs caractéristiques : il se défend de toute moralisation ou condamnation des bénéficiaires ; il met en lumière la rationalité des

conduites des demandeurs qui s'adaptent aux contraintes objectives auxquelles ils sont confrontés ; il explique leur recours à l'aide et « l'installation des situations de précarité » par l'aporie des politiques sociales ou les effets de discrimination.

- *Le rôle des bénévoles : la médiation vers les travailleurs sociaux*

L'interviewée souligne que le rôle des bénévoles au sein de l'association est différent de celui des travailleurs sociaux. Ils sont là pour accueillir et écouter. « *Le bénévole prend le temps* ».

Le rôle des bénévoles est ainsi défini : préserver le lien social, donner des aides ponctuelles, réorienter vers les travailleurs sociaux. L'objectif explicite est de redonner confiance aux gens pour qu'ils acceptent un accompagnement par les travailleurs sociaux. Nous retrouvons le fil rouge de nos entretiens, qui sera également présent dans les monographies, sur ce nécessaire travail sur la confiance et l'estime de soi de personnes fragilisées par des séries d'épreuves, de difficultés et de ruptures.

Selon la chargée d'étude interviewée, il est ouvertement admis au sein de l'association que les bénévoles ont avant tout en charge une fonction de remédiation entre les professionnels et ces publics marginalisés, qui redoutent fortement les contacts avec les travailleurs sociaux. La première directive donnée aux bénévoles est de réorienter les publics vers des travailleurs sociaux.

> *« Les gens ne veulent plus aller dans les services sociaux car ils se sentent jugés, fouillés, contraints. Il y a un jugement et une stigmatisation très forts des assistantes sociales sur les publics, et surtout des CESF sur les questions de gestion de budget ». (Chargée d'étude CR)*

La rupture des publics avec les services sociaux est fortement dénoncée dans le discours et considérée comme souvent irréversible :

> *« En fait on arrive très peu à ramener les gens vers le travail social et le droit commun. Ils sont dégoutés du travail social. Beaucoup préfèrent rester dans l'aide ponctuelle ; ils ne supportent plus les contraintes d'un suivi ». (Chargée d'étude CR)*

L'interviewée précise que les effets de stigmatisation des publics, qui représentent une des causes du rejet des travailleurs sociaux, sont toutefois aussi largement répandus parmi les bénévoles de la Croix Rouge.

II.4. Coorace

Sur son site internet, COORACE se présente comme « une fédération nationale de l'économie sociale et solidaire, (qui) rassemble 545 entreprises militantes réparties sur l'ensemble du territoire. Ces entreprises sont notamment constituées sous la forme de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Elles interviennent dans de nombreux secteurs d'activité, et notamment celui des services à la personne (SAP) au sein duquel elles ont développé la marque commerciale Proxim'Services. »

Cette position de fédération nationale permet à la COORdination des associations d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi – COORACE – d'avoir une vision globale des problématiques et des enjeux des associations intermédiaires, des ateliers et chantiers d'insertion, des entreprises de travail temporaire d'insertion et des entreprises d'insertion qui constituent la majorité de ses adhérents (voir encadré). Les associations intermédiaires (AI) représentent 70% des adhérents.

Lors de notre enquête, nous rencontrons la responsable du service appui aux adhérents. Ce service comprend entre autres la responsabilité de l'offre de formation aux entreprises, et se trouve donc proche des questions posées par l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi.

En tant que fédération, COORACE propose des services aux entreprises et structures adhérentes : service juridique, plaidoyer, formation, animation de réseau, développement économique et innovation – pour les positionnements sur les marchés publics par exemple.

Quelques chiffres clés (source site COORACE) :

545 entreprises adhérentes en 2016

287 associations intermédiaires (AI)

106 ateliers et chantiers d'insertion (ACI)

53 entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et entreprises de travail temporaire de l'économie sociale et solidaire (ETT ESS)

24 Proxim'Services et autres organismes de services à la personne (OSP)

25 entreprises d'insertion (EI)

23 autres structures (organismes de formation et autres structures de l'ESS)

Une soixantaine d'entreprises adhérentes regroupées au sein de 24 groupes économiques solidaires (GES) dont le chiffre d'affaires moyen est de 2,3M€.

70 000 personnes salariées par an, dont 65 000 personnes précarisées sur le marché du travail(chiffres 2014)

321 M€ de chiffre d'affaires HT cumulé (chiffre 2014)

Une vingtaine de porteurs-euses de projets accompagnés chaque année dans leurs projets de création ou de diversification d'activités dans des secteurs aussi variés que le maraichage biologique ou le bâtiment.

Une dizaine de projets de structuration de pôles territoriaux de coopération économique impliquant des adhérents COORACE.

La création de Coorace remonte au début des années 1980, à nouveau dans le contexte d'émergence de la question sociale du chômage :

> *« Le gros mouvement est né à Redon. Les associations intermédiaires sont nées à Redon en Bretagne. Et Jean-René Marsac, pour ne pas le nommer, a été le 1er secrétaire général de Coorace, donc en 85. Et on était sur quelque chose de très très militant quand même. À l'époque, les associations intermédiaires, elles sont nées hors-la-loi puis c'étaient souvent des travailleurs sociaux qui, avec le chômage de masse, avaient créé cette espèce d'intérim qui n'avait pas d'existence légale. Et ça s'est légalisé ensuite en 86, effectivement, notamment avec Philippe Seguin. » (Responsable COORACE)*

La coordination devient une fédération en 1999.

A. DES PARCOURS D'INSERTION ?

En travaillant au niveau national avec des structures de nature très variée, COORACE est à un poste privilégié pour observer les évolutions du secteur de l'insertion et pour en comprendre les mécanismes.

Pour notre interlocutrice par exemple, la loi de 2014 qui réforme l'accompagnement va contribuer à favoriser les plus grosses structures au détriment des plus petites. Les structures sont en conséquence de plus en plus amenées à devoir travailler les unes avec les autres :

> *« Voilà. Et puis, pour en avoir encore parlé hier, heu... On voit bien aussi qu'aujourd'hui... Enfin, c'est pas très nouveau non plus mais... Maintenant, on est confronté... C'est que l'association intermédiaire, seule, ne peut pas faire grand-chose et qu'elle est obligée de s'adosser à au moins une autre structure qui fait de l'insertion par l'activité économique, une association de services à la personne. Enfin voilà. »*

Le développement de partenariat devient incontournable et fait émerger de nouveaux ensembles d'acteurs, comme les groupements d'économie solidaire.

Pourtant, malgré ces évolutions, les différents types de structures continuent de jouer des rôles différents dans les parcours d'insertion des personnes éloignées de l'emploi. La responsable rencontrée explique cette succession « type » du parcours vers l'emploi. Il débute avec les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), qui constituent le premier palier du parcours. Comme nous le verrons, dans le cas de personnes les plus éloignées de l'emploi, cette marche reste encore trop haute. En principe, elle permet d'accéder dans un second temps à des associations intermédiaires, puis à des entreprises d'insertion (EI) ou des entreprises de travail temporaire en insertion (ETTI), jusqu'à l'emploi classique :

> *« Ces cinq catégories vont vous dire : on fait travailler les gens éloignés de l'emploi. Sauf qu'ils font pas la même chose, sinon ils s'appelleraient tous pareils. Donc, si on était dans le schéma initial, c'est : on rentre par un chantier d'insertion, heu... Donc ça veut dire que je travaille avec les plus plus plus éloignés de l'emploi. Puis, quand j'ai fait mon parcours au chantier d'insertion, je peux passer en association intermédiaire. Puis après, soit je peux aller en entreprise d'insertion ou en entreprise de travail temporaire d'insertion. Puis après, je rejoins le système commun. Ça, c'est un parcours linéaire, théorique. »*

A chaque étape correspond théoriquement une montée en compétence et en exigence qui rapproche de l'emploi. Certaines personnes sauteront des étapes et parviendront plus rapidement à l'emploi classique, tandis que d'autres resteront dans les circuits de l'insertion :

> *« Bien évidemment, on est dans la théorie parce que bien évidemment qu'on peut aller de l'association intermédiaire en droit commun... Bien évidemment... Alors, c'est vrai qu'il y a des retours en arrière qui sont moins faciles. Par exemple, c'est vrai que, quand on est l'ETTI où l'entreprise d'insertion, hum... On revient pas trop en association intermédiaire ou en ACI. »*

B. ACCOMPAGNER : UN ENJEU SECTORIEL

Pour notre interlocutrice, les associations intermédiaires travaillent sur l'évaluation des compétences, des freins à l'emploi, pour déterminer les modalités d'accompagnement des personnes. Cet accompagnement peut se limiter dans certains cas à de la formation, dans d'autres, il peut combiner de la formation et du social :

> *« L'accompagnement… vaste sujet ! Pour certains, ça n'est que de la formation. Pour d'autres, c'est formation et un peu de social »*

L'inquiétude qu'elle exprime a surtout trait aux velléités de prise de contrôle de ces questions par l'Etat, notamment le risque d'une définition par la puissance publique de ce que l'accompagnement devrait être dans les secteurs de l'insertion par l'activité économique :

> *« Je pense que, malheureusement, les pouvoirs publics vont nous rattraper. Mais heu... Voilà. Oh bah je pense que, eux, ils vont donner un cadre à un moment donné. Ils vont donner un cadre référentiel de ce que c'est qu'une pratique d'accompagnement dans une structure d'insertion par l'activité économique. »*

Il s'agit d'un enjeu de régulation professionnelle et d'organisation des métiers, qui pose la question – non consensuelle – de la négociation d'une convention collective pour le secteur. Les arguments en faveur d'une convention collective renvoient à la reconnaissance du métier, du secteur, des structures. Le texte peut jouer un rôle de pacification des relations sociales et d'organisation / stabilisation du secteur. C'est un outil puissant de régulation. Mais des arguments opposés s'expriment également, qui associent cette régulation à des contraintes administratives et financières supplémentaires, une complexité pour la mise en œuvre…

L'enjeu de régulation professionnelle passe également par la maîtrise des formations. Pour la responsable du réseau COORACE, le milieu manque de professionnels formés – « parce que je pense que, pendant plein d'années, cette question de l'accompagnement ne se posait pas vraiment » -, ce à quoi son organisation a décidé de remédier en proposant sa propre formation à l'accompagnement :

> *« Je pense que c'est une vraie question parce que je pense que, dans ces structures-là (de l'IAE), il n'y pas de professionnels de l'accompagnement. Alors, il y a le fameux conseiller insertion professionnel dont je parle tout à fait facilement parce que j'avais travaillé avec l'ETSUP notamment… (…)Moi j'ai vu les filles conseillères d'insertion professionnelle que j'ai embauchées, heu... Elles savent pas aller démarcher une entreprise, faire du job-coaching, heu... Alors que moi je leur disais : « mais c'est ça qu'il faut faire. Il faut faire de la médiation. En période d'essai, il faut être en soutien ». Enfin bon. Et heu... Alors, Coorace, pour le coup, a été novateur puisque, depuis un an, on a créé le diplôme de conseiller d'insertion socioprofessionnel »*

Pour continuer à structurer le milieu et ses pratiques, la responsable du réseau évoque une perspective de création d'un référentiel de l'accompagnement, que COORACE pourrait défendre.

Cette pratique prendrait appui sur des outils, des démarches que sa propre expérience lui ont permis de repérer comme essentielles à l'exercice de l'accompagnement :

> *« Je vais vous donner un exemple. Là, pour le coup, c'est l'ancienne de terrain qui parle mais... Heu... Je disais aux équipes : « je veux un diagnostic, je vais vous accompagner parce que je sens bien que avez besoin de ça. Et je veux un diagnostic partagé ». Parce que c'est quand même la personne qui est elle-même actrice de son truc. Et comment vous la sensibilisez à ça... Et quand j'ai commencé à dire diagnostic, on m'a dit : « mais non, mais on peut pas objectiver ça. Mais c'est la parole, mais ceci, mais cela ». Donc on a créé un outil avec des questions. Ça se mettait sur une étoile en forme de radar et puis on avait une image. Et ils ont été étonnés que le salarié soit capable de lire l'image. Et il voyait bien qu'il y avait du déséquilibre et que là y'avait... »*

> *« Après, je leur disais : « bon, une fois qu'on a fait ça, on a posé quand même un diagnostic ». Après, effectivement, c'est comment le salarié estime que lui va plutôt se mettre à régler ses dettes plutôt que de faire une formation... Enfin, c'est comment on se donne des priorités par rapport à ça. Ça, hum... Ça parait simple comme ça à dire, mais sauf que vous tombez devant des résistants... »*

Le travail en réseau fait également partie des compétences centrales de l'accompagnement. Une nécessité de connaître à la fois les réseaux économiques, et sociaux. En ce sens, les CIP peuvent jouer un véritable rôle de coordination de parcours. L'idée poussée à l'extrême permet d'imaginer la création d'un « accompagnateur traitant », à l'instar des médecins traitants, responsable à la fois de la cohérence des parcours… et de la non-redondance des recours :

> *« Enfin, ce qui s'est fait au niveau de la santé, un médecin qui est coordinateur d'un parcours de soin... Pourquoi pas ? Et ça, à mon avis ça va arriver aussi. C'est qu'ils l'ont fait sur le médico-social. Alors, aujourd'hui, on parle pas de traçabilité des fonds. On parle de suivi de parcours, de coordination de parcours. Mais c'est ÇA derrière qui est... Et moi, personnellement, je trouve que c'est... Enfin moi, ça ne me choque pas. Après, c'est tout le débat « est-ce que c'est les travailleurs sociaux qui le font ? (...) On voit bien aussi comment l'empilement des dispositifs, heu... Ça veut rien dire aussi. Enfin, je veux dire, à un moment donné, il y a une question d'efficience aussi à tout ça. ».*

Un terme qui ne semble pas faire consensus non plus parmi les adhérents de la fédération : « Si je commence à parler d'efficience aux adhérents, heu... Voilà. »

C. L'ELOIGNEMENT A L'EMPLOI : 1+1+1+1+1

A propos de la catégorie des personnes très éloignées de l'emploi, la responsable COORACE retrace l'évolution qu'elle a observé sur les dernières années. Elle note une aggravation des problématiques, une multiplication des freins. Une nouvelle fois la catégorie « jeune » est associée à celle des plus éloignés de l'emploi :

> *« Par exemple, sur l'évolution que j'ai pu voir, c'est... Donc j'ai quitté en 2000 l'IAE, je suis revenue 15 ans après. Hum... Oui, des freins beaucoup plus... Beaucoup plus lourds et beaucoup plus complexes, c'est-à-dire que, heu... Alors, on va prendre des catégories. Les jeunes, heu... Pff... Parler projet à un jeune, ça parle pas. On parle aujourd'hui de compétences de base qui sont du savoir-être... Alors ça, c'est pas forcément que les jeunes d'ailleurs. Mais on va pas l'aborder de la même façon quand c'est quelqu'un de 50 ans et un*

jeune. Heu... Les savoirs de base d'expression orale et écrite. Heu... Moi j'ai vu quand même une nette, nette dégradation sur ces compétences de base hein. »

Selon elle, les milieux du social n'échappent pas à la fragmentation de la société et aux tensions qui la traversent :

« En 15 ans. Avec des sociopathies importantes... ... Heu... Bien installées. Heu... Et des populations étrangères, mais qui vont avec ce qu'on vit au niveau national, hum... Plus dans des revendications communautaristes qu'on ne l'était auparavant. Moi, ça m'a frappée quand je suis revenue, heu... [.] Jam-... Enfin, c'était compliqué pour une partie de la population d'accepter d'être commandée par une femme. Heu... Oui, voilà, des crispations où j'accepte pas le collègue qui a l'air un peu homosexuel, heu... Voilà, enfin... Ou l'homosexuel qui va être, au contraire, beaucoup plus dans l'affirmation de son homosexualité et pouvoir dire... Bah voilà, une revendication communautaire, en tout cas, plus importante, quels que soient les populations, les jeunes aussi… »

Parmi les évolutions constatées, il y aurait également une baisse d'autonomie chez les personnes, nécessitant plus qu'auparavant l'intervention d'encadrants techniques pour accompagner dans le travail.

Les publics ne sont évidemment pas les seuls à avoir évolué. L'emploi également. Comme nos autres interviewés, la responsable du réseau COORACE note l'augmentation des exigences même pour les emplois les moins qualifiés, qui repoussent encore un peu plus loin de l'emploi celles et ceux qui ne disposent pas des titres ou compétences suffisantes :

« Moi j'étais sidérée. Dans les évolutions dont on parlait tout à l'heure, heu... Pour être pousseur de chariot en hôpital, y'a quelques années, c'était : bah vous poussiez un chariot quoi. Aujourd'hui, faut savoir programmer le chariot... ... En fonction de ce que vous mettez dessus, de ce que vous portez, du revêtement sur lequel il va rouler. Enfin, si vous ne savez pas programmer le chariot, bah...

On est dans un système totalement paradoxal ! Parce que, heu... Il y a des secteurs qui sont en tension, qui ne trouvent personne... ... Mais qui ont des niveaux d'exigence qui font que c'est pas possible quoi !

Je connaissais des gens qui bossaient comme des malades dans la restauration traditionnelle, heu... qui n'étaient pas capables de travailler chez nous parce qu'ils connaissaient pas les normes HACCP, heu... Et voilà, mais qui pouvaient être de très bons employés de restauration. Enfin voilà. »

D'une manière plus générale, la responsable du réseau définit l'éloignement comme un « cumul ». Etre jeune présente déjà un handicap par rapport à l'accès à l'emploi. Plus la personne sera jeune plus elle souffrira de ce handicap. Etrangère, elle aura un autre frein. Femme. Seule. Avec enfant. L'accumulation de caractéristiques pénalisante éloigne les personnes de l'emploi :

« C'est-à-dire que, vous êtes jeune, c'est un handicap en soi. Heu... Si vous êtes très jeune, c'est encore plus handicapant. Si vous êtes jeunes et étranger, c'est voilà. Ça va être ça... Ça va être des cumuls...

***I :** Si on est une femme aussi, ça peut jouer ?*

Bien sûr, bien sûr. Voilà, ça peut être des choses comme ça. Alors, si vous êtes jeune... Alors jeune, femme, encore, ça va pas déranger. Mais si vous êtes une femme d'une trentaine d'années, que vous avez des enfants et que vous êtes seule, c'est un handicap. Famille monoparentale. Enfin voilà, c'est... Je dirais, c'est 1+1+1+1+1. Plus vous allez cumuler, plus vous allez être en situation de... »

L'outil de diagnostic dont la responsable parlait précédemment – le radar dont les différentes branches renvoient à des caractéristiques sociales, scolaires, professionnelles, familiales – permet d'objective ces cumuls ou au moins, de les représenter ensemble sur un même graphique :

« Voilà, c'était un radar. Le logement... Vous aviez santé, heu... Qu'est-ce qu'on pouvait avoir... Budget. Je vais vous la faire grosso modo mais ça devait être ça. Là, la scolarité. Là, vous aviez formation. Là, vous aviez expérience professionnelle. Et puis, heu... Voilà, on va dire à peu près grosso modo hein.

Bon. Et l'idée, c'était que plus on était loin du cercle, plus on était inséré. En gros, plus on occupait l'espace, plus était inséré. Voilà. Plus on était loin du centre, plus on était inséré. Ah oui, il y avait vie relationnelle et vie personnelle, c'est-à-dire : est-ce que vous êtes dans une association ? Est-ce que vous êtes seul ? Voilà. Et donc il répondait à des séries de questions. Et en gros, bah vous pouviez avoir une étoile qui faisait ça. Enfin voilà. Et donc on disait à la personne : « si vous êtes là, ... y'a des vrais problèmes parce que... » Enfin, on avait jamais hein le truc où on était complètement là hein. Où il y avait rien du tout, on l'avait jamais. Mais heu... Ah oui, là, il y avait la pratique de la langue. Et donc du coup, heu... Mais vous pouviez avoir : « bah oui, j'ai un logement ; la santé je suis à peu près là ; je suis quand même allé à l'école, pas très loin, mais je suis allé à l'école ; je débute, donc j'ai pas d'expérience professionnelle, et voilà. » Et du coup, bah voilà, on pouvait... Et du coup, on se disait : « bah sur quoi on travaille en 1er ? ... Quel axe on bouge pour aller par-là dans un 1er temps quoi. » Et je pense que, quand on parle de l'éloignement de l'emploi, je dirais : bah c'est la personne qui est là quoi, c'est celle qui cumule. C'est celle qui cumule [.]. Parce que... Bah si elle a des dettes et qu'elle passe son temps à aller... Alors, si elle a des dettes, vous allez me dire, et qu'elle a pas de logement, bon... Elle va plutôt être dans la survie à se chercher un logement. Donc le temps qu'elle passe à faire ça, heu... C'est compliqué pour elle d'aller travailler. Elle pas la santé, donc voilà.

III. CINQ TERRAINS D'ENQUETE

Pour mieux comprendre les pratiques d'accompagnement, il est important de les resituer dans leurs contextes locaux, leurs systèmes d'acteurs sur les territoires, et dans leurs héritages organisationnels. Au-delà d'un environnement national commun – institutionnel, économique et politique – les structures rencontrées appréhendent l'accompagnement de façons différentes. Elles s'inscrivent dans les histoires singulières des organisations (fédérations, associations, mouvement…) auxquelles elles appartiennent. Ces héritages cultures contribuent à façonner leurs rapports aux personnes éloignées de l'emploi et, partant, leurs pratiques d'accompagnement. Avant de présenter plus précisément ces pratiques et leurs réceptions, nous proposons de présenter en quelques lignes la méthodologie d'enquête sur les différents terrains. Chacun fera ensuite l'objet d'une monographie approfondie.

Le choix des terrains a croisé deux logiques différentes pour couvrir un large éventail de représentations et de pratiques de l'accompagnement. Leur point commun est d'avoir été identifiés comme étant concernés par l'accompagnement de personnes très éloignées de l'emploi, qu'il s'agisse d'une partie ou de la totalité de leur « public ».

La première logique pour la sélection des terrains a été d'enquêter à la fois sur l'accompagnement vers l'emploi et dans l'emploi.

Ainsi, deux terrains s'intéressent à l'accompagnement « extérieur », vers l'emploi des personnes en recherche d'emploi : ce sont les terrains Pôle Emploi et SNC. Sur ces terrains, les rencontres se font à l'occasion de rendez-vous réguliers avec des professionnels (Pôle Emploi) ou des bénévoles (SNC). A Pôle Emploi, nous avons étudié l'accompagnement global. Ce « parcours » est pensé spécifiquement pour les personnes très éloignées de l'emploi. Ce terrain permet de montrer une réponse du Service Public de l'Emploi à la problématique de l'éloignement durable ou important à l'emploi. Considérant la centralité de Pôle Emploi, il paraissait incontournable dans notre sélection en plus de s'intéresser à une innovation récente en direction des personnes éloignées de l'emploi. Le choix de SNC permet d'offrir une vision sensiblement différente de l'accompagnement vers l'emploi, avec un système original de binômes bénévoles et un principe de volontariat structurant de l'accompagnement. Ce dernier se veut inconditionnel et sans limite de durée. Avec Pôle Emploi et SNC, nous avons donc deux terrains contrastés permettant d'appréhender des approches différentes de l'accompagnement, avec toutes les questions qu'elles posent aux professionnels, bénévoles et personnes accompagnées.

A ces deux terrains s'ajoutent trois autres monographies de structures dans lesquelles l'accompagnement se fait par et dans l'emploi. Il s'agit d'un chantier d'insertion par le numérique (Web), qui prépare ses salariés aux métiers du web en les formant et en leur faisant réaliser des sites internet pour des clients. Il s'agit ensuite d'un chantier d'insertion « dérogatoire » (Bric-à-brac) bénéficiant de moyens d'accompagnement et de temps supplémentaires pour préparer au retour à l'emploi de personnes en situation de « post-urgence » ayant des problèmes de logement (sans-abris, logements précaires). Ces salariés en

insertion travaillent à la récupération, au tri, à la remise en état et à la vente d'objets, de meubles et de vêtements. Enfin, il s'agit d'une structure projet (Travail & Solidarité), conventionnée comme un atelier et chantier d'insertion mais pensée comme entreprise solidaire, qui créé de l'emploi pérenne pour les personnes les plus éloignées de l'emploi.

Avec ces trois terrains, l'accompagnement se fait en situation d'emploi salarié. Situation transitoire pour Web et Bric-à-brac puisque les salariés en insertion ne sont pas censés rester dans la structure – ils doivent même la quitter –, et situation à durée indéterminée pour Travail & Solidarité. Le point commun de ces trois terrains est bien de poser la question de la relation d'emploi et du travail comme vecteurs du retour à l'emploi « classique », avec toutes les questions, là encore, que cela pose pour des personnes « très éloignées de l'emploi ».

Au final, les cinq terrains permettent de couvrir des situations d'accompagnement très variées, hors et dans l'emploi, à durée limitée ou indéterminée, dans des contextes innovants, avec de l'accompagnement professionnel et bénévole.

	Hors emploi	Dans l'emploi
Relation à durée indéterminée	SNC	Travail et Solidarité
Relation à durée déterminée	Pôle Emploi	Web Bric-à-brac

Pour chacun de ces terrains, nous avons rencontré les responsables et des chargés d'accompagnement, chargés d'insertion, bénévoles pour la partie « accompagnement », et des personnes accompagnées de manière à obtenir des témoignages croisés sur les représentations et pratiques.

III.1. Pôle Emploi

A. LE DISPOSITIF

- *Le contexte : différenciation et personnalisation de l'offre de service à Pôle emploi*

Le dispositif de l'accompagnement global de Pôle emploi qui fait l'objet d'un terrain spécifique dans le cadre de la présente étude doit se comprendre à l'aune de l'histoire de la personnalisation du service offert aux demandeurs d'emploi par l'opérateur public. A l'ère du chômage de masse, le service public de l'emploi doit répondre à une double injonction : améliorer la qualité et l'efficacité du service tout en maintenant son caractère universel. Depuis le milieu des années 1990, l'ANPE puis Pôle emploi ont cherché des compromis d'action et d'organisation du travail d'aide et de conseil permettant d'offrir un service adapté à la situation de chaque chômeur. Les modalités de ce « traitement individualisé de masse » (Bureau, Lima, Rist, Trombert, 2013) ou de « personnalisation de masse »[5] (Pine, 2006) ont évolué au cours du temps mais ils se sont opérés toujours par la différenciation d'une offre de services et d'un suivi en fonction des caractéristiques de demandeurs d'emploi à l'inscription ou au moment du lancement des programmes. Ces compromis sont caractérisables par :

- Le nombre de modules de services proposés : combien de types de suivi et d'accompagnement ou de niveau de services sont proposés dans le cadre de la personnalisation ?
- Le degré d'universalisation du programme de personnalisation : qui est concerné par cette offre de service personnalisée ? Les statuts indemnitaires ou les statuts au regard de la protection sociale jouent-ils un rôle sélectif dans l'accès à ces modules différenciés de services ?
- Les variables d'ajustement des modules de services : quels sont les éléments distinctifs dans l'offre de service personnalisée ? Est-ce la fréquence des contacts avec les conseillers de Pôle emploi ? Le type de contacts (physique ou à distance) ? L'accès à des « packages » de prestations de service spécifique ? la prise en charge du suivi par un prestataire ou partenaire externe ?
- Le mode d'orientation sur les modules de services : comment s'opère le triage des demandeurs d'emploi ? Quel degré d'automaticité dans cette opération de tri ? Quel est le poids du diagnostic des conseillers dans l'orientation sur un module de services ?
- Les critères d'orientation sur les modules de services : quels sont les critères retenus pour permettre de différencier les publics cibles de chacun des parcours ?
- La temporalité de l'actualisation des modules de services : le positionnement sur un module de service est-il révisé ? Si oui, à quelle fréquence ?

[5] Joseph Pine, *in* La Burgade Emmanuel, *Bougez avec la Poste, les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute, 2006, p. 116

L'organisation de parcours de prise en charge par Pôle emploi répond à des défis de gestion des flux de chômeurs hétérogènes qui viennent s'inscrire à Pôle emploi avec des besoins et des attentes différentes. Aux refontes de l'offre de service déployées dans l'objectif d'une amélioration de la qualité de service s'ajoutent des réformes institutionnelles (nouvelle convention d'assurance-chômage en 2001, fusion ANPE-Assédic en 2008) qui ont un impact sur sa formalisation. Si bien que l'on peut distinguer 5 périodes correspondant à des segmentations différentes du service fournis aux demandeurs d'emploi.

Jusqu'en 2001, la différenciation de l'offre de service de suivi est marquée par son caractère ciblé et catégoriel. La personnalisation de l'accompagnement des chômeurs s'est effectuée sous l'impulsion européenne pour une catégorie de chômeurs « à risque » d'exclusion selon les termes de la stratégie européenne pour l'emploi. La mise en œuvre du « Service personnalisé pour un nouveau départ vers l'emploi » répond aux objectifs fixés par l'Union Européenne de prévenir le chômage de longue durée en offrant un appui spécifique aux chômeurs qui par leur ancienneté au chômage présentent des risques d'être entraînés dans des « trappes à chômage ». A ces catégories repérables par leur durée de chômage et élaborées au niveau européen s'est ajoutée une série de catégories hétéroclites portées par des secteurs ou des ministères particuliers : les personnes sous main de justice, les femmes, les bénéficiaires du RMI, etc…ont été intégrés au SPNDE au gré des plans de lutte contre l'exclusion qui concernaient ces différentes populations. Les 4 propositions se distinguent soit par la fréquence des entretiens (1 entretien tous les deux mois pour les appuis emploi contre 1 par mois pour les accompagnements personnalisés), soit par le type de prestations offertes (prestations de service ponctuelles vs formation ou service social). Les deux derniers parcours se distinguent par le fait qu'ils sont externalisés à l'AFPA (pour le parcours 3) ou à des partenaires plus spécialisés par public (jeunes, handicapés etc…)

A partir de 2001, la variation de l'intensification de l'accompagnement est un principe d'action intégré par l'ANPE. Il ne s'agit pas d'un dispositif spécifique réservé à des catégories préétablies de publics mais bien d'une politique interne d'adaptation de l'offre de service aux flux de demandeurs d'emploi. La distinction de niveaux de service par type de public est pensée comme moyen d'optimiser les ressources. Il s'agit de maximiser les sorties du chômage par unité de coût de service (temps de travail du conseiller et coût des prestations) grâce à une répartition inégale de l'investissement sur différents types de chômeurs. A la demande de l'Unédic et de l'Etat, l'ANPE instaure le projet d'action personnalisé (PAP) tant pour les chômeurs indemnisés que non indemnisés. L'orientation sur l'un des 4 niveaux de services est décidée à l'issue de l'entretien d'inscription de 30 mn environ par le conseiller ANPE chargé d'évaluer le degré d'autonomie de recherche d'emploi ainsi que l'importance des difficultés qui pourraient ralentir son retour à l'emploi.

	SPNDE (1997-2001)	PAP (2001-2006)	PPAE-SMP I (2006-2008)	PPAE-SMP II (2008-2013)	PPAE- 2013-
Nombre de parcours	**4 familles de propositions** : Appui emploi Accompagnement personnalisé vers l'emploi Accès à la formation Accompagnement avec appui social	**4 niveaux de service**: Libre accès Appui individualisé Accompagnement renforcé Accompagnement social	Recherche accélérée Recherche active Recherche accompagnée Mobilisation vers l'emploi Créateur	Appui Accompagnement Créateur d'entreprise	Suivi Guidé Renforcé
Degré d'universalisation	Jeunes de moins de 25 ans avant 6ème mois d'inscription Adultes avant 12ème mois d'inscription Bénéficiaires RMI Jeunes ayant plus de 12 mois d'inscription en continu Adultes ayant plus de 24 mois d'inscription Personnes sous main de justice Femmes souhaitant reprendre une activité professionnelle	Tout demandeur d'emploi	Tout demandeur d'emploi	Tout demandeur d'emploi	Tout demandeur d'emploi
Variables d'ajustement	Fréquence des entretiens Prestations Suivi externalisé (opérateurs suivant parcours et publics)	Gammes de prestations Suivi externalisé (P4)	Prestations	Prestations spécifiques (P2) Fréquence des contacts avec conseiller Intensité de la prospection OE Suivi externalisé (P2)	Fréquence et physicalité des contacts Conseillers dédies Taille de portefeuilles Gestion du suivi des DE à l'initiative des conseillers
Mode d'orientation	Expertise conseiller	Entretien d'inscription Expertise conseiller	Profilage statistique modifiable par le conseiller	Profilage statistique modifiable par le conseiller	Expertise conseiller
Critères d'orientation		Autonomie de recherche d'emploi + risque de chômage de longue durée	Distance à l'emploi (caractéristiques personnelles + métiers en tension ou pas)	Distance à l'emploi (caractéristiques personnelles + métiers en tension ou pas)	Distance à l'emploi + autonomie dans la recherche d'emploi
Temporalité de l'actualisation		Tous les 6 mois	Tous les mois	Tous les mois	En continu

Hormis la parenthèse entre 2006 et 2008, pendant laquelle l'ANPE a expérimenté un système de profilage statistique pour l'orientation dans les parcours de suivi et d'accompagnement[6], l'expertise des conseillers a toujours eu un poids important dans l'orientation sur les modules de services à travers l'opération de diagnostic qui prend place en général au moment de l'inscription lors d'entretiens plus ou moins longs. Depuis 2013, Pôle emploi a évolué vers une autonomie accrue pour les conseillers qui s'étend à la gestion du rythme des entretiens dans le courant de l'accompagnement. Outre les deux entretiens obligatoires au 4ème et 9ème mois d'inscription, les conseillers peuvent proposer des entretiens supplémentaires de manière discrétionnaire aux demandeurs d'emploi qui composent leur portefeuille.

Les critères d'orientation sur les modules de service oscillent entre la mesure de la distance à l'emploi que l'on assimile au risque de chômage de longue durée et celle de « l'autonomie dans la recherche d'emploi », l'orientation effective résultant bien souvent d'une combinaison plus ou moins formalisée de ces deux composantes. Lorsque le repérage des bénéficiaires de parcours se faisait selon une méthode de profilage la distance à l'emploi ou risque de chômage de longue durée était calculé sur la base de modèles statistiques intégrant 16 variables explicatives du CLD (Alberola, Aldeghi, Guisse, 2014, p.12) : l'âge, le sexe, la situation familiale, la nationalité, le motif d'inscription, le métier recherché, présence d'un droit dans les trois années précédant l'inscription, catégorie du demandeur d'emploi, niveau de qualification, durée du contrat de travail qui a ouvert les droits, secteur d'activité, métier de l'emploi perdu, montant du salaire de référence, type d'emploi perdu (ces 6 dernières variables étant intégrées pour les chômeurs indemnisables). A cette distance « intrinsèque » à l'emploi s'ajoutait la mesure d'une « composante emploi » qui consistait à rendre compte du positionnement du demandeur sur un métier en tension ou porteur. Si le profilage statistique a été progressivement abandonné (COE, 2011 ; Alberola, Aldeghi, Guisse, 2014) les données du positionnement que le conseiller prend en compte lors de l'entretien d'inscription et de diagnostic (EID) n'ont pas fondamentalement changé. Le diagnostic comporte à la fois des indicateurs de distance à l'emploi liés aux caractéristiques personnelles des demandeurs et des éléments sur le projet professionnel contextualisé (cf. métiers en tension ou porteur ou pas). La distance à l'emploi rend alors compte de la vitesse estimée de sortie du chômage.

L'accompagnement global Pôle emploi doit se comprendre dans cette recherche d'affinage de l'offre de service interne à l'opérateur public mais aussi en relation avec une histoire du partenariat avec les conseils départementaux dans la prise en charge de publics traditionnellement reconnus « éloignés de l'emploi » : les bénéficiaires du RSA.

Lors de la création du RMI en 1988, l'ANPE est demeurée relativement peu impliquée dans l'accompagnement à l'emploi des bénéficiaires tandis que les conseils généraux n'avaient que peu investi le domaine de l'emploi. A partir de 2004, les conseils généraux ont eu la possibilité de conventionner avec l'ANPE pour des services dédiés aux allocataires qu'ils subventionnaient (Eydoux, 2014). Les Départements s'en sont diversement saisis jusqu'à la réforme du RSA en 2008 qui a institué Pôle emploi comme partenaire des conseils généraux

[6] Ce système théoriquement automaticisé était dans les faits largement perturbé par les possibilités d'intervention et de réévaluation des conseillers (Lavitry, 2009 ; COE, 2011).

dans le suivi des bénéficiaires, même si les conseils généraux ont eu le choix d'un autre opérateur.

Le RSA prévoit une orientation vers Pôle emploi des bénéficiaires du RSA déjà inscrits à Pôle emploi et qui ne déclarent pas de difficultés sociales ou de santé. Cette orientation dans un « parcours professionnel » pris en charge par Pôle emploi est partiellement automaticisée par le biais de l'outil @RSA qui enregistre les « données socioprofessionnelles » (DSP) de l'allocataire. Ceux pour qui un frein à l'emploi est repéré ou bien qui ne sont pas inscrits à Pôle emploi, les allocataires sont orientés vers un « parcours social » qui fait l'objet d'un suivi par services sociaux du département.

La prise en charge de l'allocataire à Pôle emploi dans le cadre du parcours professionnel relève soit du droit commun soit de l'offre de service complémentaire de Pôle emploi financée par le département. Lorsque l'allocataire est pris en charge dans le cadre du droit commun, les évaluations montrent que les conseillers de Pole Emploi ne font pas de différence entre les bénéficiaires RSA et les autres chômeurs de leur portefeuille (Gomel, 2014), car le statut de bénéficiaire du RSA n'apparaît pas comme un élément décisif du diagnostic de la « distance à l'emploi ». L'offre de service complémentaire a consisté le plus souvent à financer des conseillers supplémentaires qui ont des portefeuilles réduits pour un accompagnement plus intensif.

L'évaluation du RSA et du rôle de Pôle emploi dans l'accompagnement des allocataires du RSA a plutôt conclu à un maintien, voir un renforcement du cloisonnement entre insertion sociale et insertion professionnelle. Le parcours social, pensé comme étape transitoire vers un parcours professionnel pris en charge par Pôle emploi, s'est transformé en domaine réservé des conseils généraux et les relations entre les conseils départementaux et Pôle emploi se sont plutôt dégradées (Jean Bassère cité par Gomel, 2014 : 203). Les questions financières ainsi que les perturbations liées à la fusion entre l'ANPE et les Assédic ont détourné beaucoup de conseils départementaux qui se sont contentés de l'offre de droit commun de Pôle emploi. La mission parlementaire menée par la députée Monique Iborra (2013) concluait à un bilan globalement négatif de la mise en œuvre du RSA du point de vue des relations entre l'action sociale du point de vue des conseils départementaux et de l'aide à l'emploi du côté de Pôle emploi. Le dispositif d'accompagnement global est imaginé dans la foulée pour reconnecter insertion sociale et insertion professionnelle et résoudre les problèmes de rupture de parcours induits par le cloisonnement des interventions.

- *L'accompagnement global*

Le 1er avril 2014, l'Association des Départements de France, la DGEFP et Pôle emploi signaient un protocole national visant à décliner un objectif du plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale et de la Grande conférence pour l'emploi de juin 2013, à savoir mieux articuler les actions d'insertion sociale et d'insertion professionnelle pour lutter contre la pauvreté des personnes les plus fragilisées. Cette convention décline 3 axes de travail de coopération entre les conseils départementaux et les Pôle emploi :

- les modalités d'un accès direct aux ressources sociales du Département pour le demandeur d'emploi par le biais du conseiller Pôle emploi
- un accompagnement global « permettant la prise en charge conjointe et articulées des besoins sociaux et professionnels par un conseiller Pôle emploi dédié et un professionnel du travail social »
- un suivi social exclusif pour les demandeurs d'emploi qui rencontrent des difficultés sociales « bloquant de façon manifeste la recherche d'emploi ».

Par cette convention qui a été reconduite jusqu'en 2019, Pôle emploi s'engage à suivre pour la dimension professionnelle tous les demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés d'ordre social et à y consacrer 1000 conseillers au niveau national. Les Départements pour leur part se sont engagés à nommer des correspondants sociaux pour assurer la coordination avec Pôle emploi ainsi qu'à mobiliser des actions sociales du PDI ou du PTI.

L'accompagnement global Pôle emploi croise donc la différenciation de l'offre de service qui concerne l'ensemble des chômeurs inscrits sans toutefois s'y intégrer totalement dans la mesure où ce dispositif dispose d'un crédit affecté que Pôle emploi est allé chercher au Fonds social européen. De plus, il présente la particularité d'intégrer au sein d'un programme porté par Pôle emploi la coordination avec les conseils départementaux qui ont la compétence de l'action sociale. C'est donc à la fois une quatrième modalité d'accompagnement offerte par Pôle emploi et un dispositif d'articulation des interventions de Pôle emploi et des services sociaux des départements.

B. L'ACCOMPAGNEMENT GLOBAL SUR LE DEPARTEMENT A

Sur le volet accompagnement et du point de vue des bénéficiaires, le dispositif se traduit dans les départements ayant mis en œuvre l'axe 2 de la convention par un suivi en binôme, conseiller Pôle Emploi et travailleur social, pendant 12 mois.

Le département qui fait l'objet de l'étude présente de ce point de vue une spécificité : contrairement à d'autres territoires où le démarrage a été plus difficile, le conseil départemental a fait le choix de demander lui aussi un financement au FSE équivalent à celui de Pôle emploi pour assurer la dimension sociale de l'accompagnement global. Ce choix a une conséquence importante qui en fait un département modèle : le conseil départemental est en mesure de financer le même nombre de travailleurs sociaux que Pôle emploi de manière à constituer la prise en charge conjointe d'un même bénéficiaire par un conseiller Pôle emploi et un travailleur social du Département (axe 2 de la convention nationale ADF-DGEFP-Pôle emploi).

L'engagement du département et la possibilité de bénéficier d'un financement européen conjoint expliquent un démarrage relativement précoce (printemps 2015) et une montée en charge rapide. Au 1er septembre 2016 1200 chômeurs en stock bénéficiaient de ce dispositif dans le département. Ils sont suivis conjointement par 17 conseillers Pôle emploi et 17 travailleurs sociaux dédiés. Le portefeuille des conseillers et des travailleurs sociaux oscille

autour d'une centaine de chômeurs en suivi ce qui ne fait pas l'objet de plaintes particulières de leur part.

La volonté de dépasser les catégories statutaires (au regard des minima sociaux), catégories aux enjeux financiers pourtant importants notamment pour les Départements, se traduit par l'absence de mention de la catégorie indemnitaire dans les tableaux de bord.

Les responsables Pôle emploi au niveau du département savent cependant grâce à des extractions du fichier des bénéficiaires que ces derniers sont pour 2/3 d'entre eux allocataires des minima sociaux et 50% au RSA (chiffres de novembre 2016).

Le positionnement sur le dispositif peut théoriquement être à l'initiative de n'importe quel conseiller Pôle emploi ou de n'importe quel travailleur social du département qui les réfèrent à leurs collègues affectés à l'accompagnement global. Néanmoins le circuit d'entrée par Pôle emploi semble plus efficace, du fait d'une méfiance historique des assistants de service social départementaux vis-à-vis de Pôle emploi. Un conseiller de Pôle emploi recevant un chômeur peut juger que sa situation relève de l'accompagnement global dès lors qu'il détecte des difficultés sociales susceptibles de faire l'objet d'une prise en charge. Pour lui l'accompagnement global est une quatrième modalité de suivi qui s'ajoute à l'accompagnement « suivi », l'accompagnement « guidé » et l'accompagnement « renforcé ».

Une fois orienté par un collègue, le candidat au programme est reçu par un binôme conseiller Pôle Emploi/TS du département qui établit un diagnostic partagé sur les difficultés et confirme (le plus souvent) l'entrée dans le dispositif si le chômeur est toujours volontaire.

L'objectif de Pôle emploi en mettant en place cette modalité d'accompagnement est d'augmenter les chances de retour à l'emploi pour ces chômeurs, mais hormis ce temps de conseiller dédié, les personnes accompagnées n'ont pas accès à des ressources ciblées ou même de manière prioritaire par rapport à d'autres chômeurs inscrits sur les listes.

Les sorties du dispositif qui comportent les placements en CDI ou en CDD de plus de 6 mois sont distinguées des « reprises d'emploi » qui peuvent être de courte durée et sans effet par rapport au statut dans le dispositif. Les « sorties positives » selon cette définition, se montent aujourd'hui à 40% bien que ce programme ne soit pas soumis à des objectifs de performance formels.

C. LE VECU D'ACCOMPAGNEMENT DES ACCOMPAGNATEURS

Les accompagnateurs (au nombre de trois sur ce terrain) soulignent plutôt les apports du dispositif par rapport au cadre dans lequel il pratiquait auparavant, tant en termes de ressources mises à disposition que d'autonomie professionnelle et de temps consacré au face-à-face. Ils insistent sur les effets psychiques remobilisateurs de cet accompagnement intensif qui trouve tout de même ses limites dans l'appauvrissement de l'offre d'action sociale sur le territoire.

- *Les apports du dispositif*

La combinaison de ressources de Pôle emploi et du Département

Les conseillères de Pôle emploi toutes volontaires pour être positionnées sur ce dispositif soulignent les apports du travail en partenariat avec le pôle social du département dont elles ont découvert les ressources. Dans leur parcours antérieur, elles avaient pu d'ailleurs développer une appétence pour le travail en partenariat qui a trouvé dans ce dispositif un débouché naturel. Elles apprécient ce partenariat non seulement par le croisement des regards qu'il autorise mais aussi par le décuplement des ressources auquel il permet l'accès, par le partage des réseaux, des carnets d'adresses et des possibilités d'aides financières. Sandrine, conseillère Pôle Emploi, évoque ainsi le cas d'un demandeur d'emploi qui a été incarcéré et qui doit repasser une visite médicale pour pouvoir se présenter à nouveau au permis de conduire (qui lui a été retiré). Pôle emploi ne dispose pas d'enveloppes pour ce type de démarches au contraire du conseil départemental. Les intervenantes envisagent ensuite un financement à parité Pôle emploi et conseil départemental de sa formation.

- *Plus d'autonomie professionnelle*

L'autre élément structurel du dispositif qui fait l'objet d'une appréciation positive est l'autonomie professionnelle qu'il autorise. Les conseillères Pôle emploi ayant traversé une période de forte standardisation et d'industrialisation du service, se montrent satisfaites de pouvoir mobiliser leurs capacités de diagnostic et d'expertise pour élaborer des réponses adaptées aux besoins qu'elles détectent. Peu contraintes par la masse ou par des consignes de l'organisation, elles ont la possibilité d'organiser elles-mêmes des ateliers correspondant à des difficultés qu'elles ont pu relever chez un nombre significatif de bénéficiaires. Ainsi en est-il de la mobilité ou de la violence conjugale, deux problématiques qui leur ont semblé nécessiter des actions collectives spécifiques.

> *« On est amenés à toujours réfléchir en fonction des personnes qu'on intègre et des profils qu'on a, de quelles nouvelles actions on pourrait mettre en place. Et ça aussi, on n'avait pas cette marge de manœuvre avant, en tous cas moi à mon travail je ne l'avais pas ; de me dire : « J'ai cette possibilité en tout cas de mettre en place des actions et j'ai les moyens de le faire », et le temps je peux le prendre en tout cas. » (Fiona, Travailleuse sociale)*

Les professionnelles citent en exemple un atelier mobilité qu'elles ont organisé dans « un lieu neutre », qui visait à repérer les villes alentours, connaître les lignes de bus qui les traversent ainsi que de prendre conscience du « territoire d'employabilité », c'est-à-dire du secteur géographique de recrutement du métier que chacun des demandeurs d'emplois visent. La dernière étape de ce projet collectif a consisté en une visite en minibus d'un chantier d'insertion (car le Département est autorisé à faire du transport de personnes).

Elles exercent donc cette autonomie en réinjectant du collectif dans un dispositif qui est vanté comme étant ultra-individualisé. Toutes soulignent en effet les bénéfices que les personnes tirent de l'intégration dans un groupe, en termes de solidarité, de lien social, d'échanges de pratiques. Elles mettent en avant les effets sur le psychisme de cette intégration sociale

(confiance en soi, dynamisation) qui se traduisent par des efforts de recherche d'emploi notables.

- *La ressource temporelle*

Enfin elles peuvent s'adapter au rythme des avancées des demandeurs d'emploi jusque dans la modulation de la durée de l'accompagnement, bien que le dispositif soit très règlementé et contrôlé. Nadine, conseillère Pôle emploi, avoue prendre des libertés avec la définition de la sortie positive et dans la gestion de son portefeuille en gardant en suivi actif des personnes qui sont en formation (une sortie positive au sens du programme) parce qu'« on les sentait trop fragiles et qu'on sait très bien que si on est pas là pour les accompagner ils risquent de retomber dans une situation de chômage, et ça risque d'être difficile de rebondir après ».

Le regard que portent les professionnelles sur le dispositif est conditionné par leurs propres expériences de travail. Ainsi une assistante sociale du département qui a postulé sur ce poste affecté à l'accompagnement global met en relation le travail dans le cadre de l'accompagnement global avec l'activité qu'elle exerçait en polyvalence de secteur qui est son point de référence en matière d'aide. Elle apprécie ainsi ne plus être dans le traitement de l'urgence sociale comme cela peut être le cas dans le travail social, « puisque du coup on anticipe ». Elle réalise un accompagnement dans le temps qui lui permet de le planifier et de construire un « travail sur autrui » (Dubet, 2002) dans la sérénité. Le changement dans l'orientation de son travail fait écho selon elle au besoin qu'elle détecte chez un certain nombre de personnes en suivi de sortir d'une logique de l'urgence pour se projeter à plus long terme :

> *« moi j'ai beaucoup de personnes hébergées, principalement, qui sont d'origine étrangère, qui sont arrivées, qui n'ont toujours eu que des petits boulots, qui sont… financièrement qui soutiennent beaucoup la famille donc du coup qui sont en difficulté, qui n'ont jamais entrepris les démarches pour se stabiliser parce qu'ils ont toujours été dans le faire faire faire, donc c'est… Tant que ça tient là, on est là et puis…, sans penser au projet et après, ce qui va avec… Du coup tout est dans maintenant, il n'y a pas : « On se pose, quel est votre projet ? » Et c'est ça du coup que j'essaie de travailler avec eux. » (Fiona, Travailleuse sociale)*

Du côté de Pôle emploi comme du Département, les professionnelles insistent sur la disponibilité qu'elles peuvent offrir aux bénéficiaires. Des entretiens fréquents (tous les 15 jours conventionnellement, mais « c'est à la carte ») sans rendez-vous, l'absence de filtre par l'accueil, la communication des numéros de portable aux bénéficiaires : un certain nombre de dispositions facilitent la communication et la réactivité pour un public qui est en demande de soutien de proximité.

- *Les effets sur les personnes éloignées de l'emploi*

Les intervenantes que nous avons rencontrées semblent habitées par la croyance dans l'effet de leur action (suivi intensif et ateliers adaptés) moins sur le retour à l'emploi directement que sur l'intensité de la recherche et le rapport à l'emploi ; cette redéfinition des objectifs de leur action est confortée par l'absence de ressources d'emploi dédiées aux bénéficiaires de

l'accompagnement global. Comme le dit Nadine, « ce n'est que du droit commun » : à Pôle emploi, les conseillères doivent faire de la « promotion de profils » auprès de leurs collègues en charge de la relation avec les entreprises ou de l'IAE. Le principe de mise en concurrence des chômeurs est donc la règle. Si bien que la mesure de l'effet est plus visible en termes psychologiques que directement d'offres d'emploi. Leur discours est émaillé de récits de bifurcations psychiques, dont la mise en emploi est rarement le déclencheur :

> *« Alors moi sur une de mes demandeuses, ça a eu un effet terrible [une visite collective d'un chantier d'insertion]. (petit rire) Je crois qu'elle a beaucoup paniqué, et du coup elle a trouvé un emploi (rires). Oui, elle a beaucoup beaucoup paniqué. C'est quelqu'un qui n'est pas très mobile… et pour qui… je pense que ça…, elle a du coup sollicité son réseau. Elle a dû beaucoup beaucoup solliciter son réseau, parce que là en fait, depuis qu'elle a fait cette visite du chantier d'insertion il y a un mois, elle enchaîne les remplacements, mais uniquement par son réseau, pas par des offres. Donc je pense qu'il y a eu un effet… Parce que par rapport à la visite du chantier d'insertion, on lui avait bien expliqué que c'était uniquement : on présentait, et qu'on n'allait pas les positionner sur ce chantier d'insertion, que c'était découvrir un métier et que c'était découvrir ce que c'était qu'une entreprise d'insertion. Elle, elle a été en retrait, comme mes collègues m'ont dit, elle a été en retrait tout le temps de la visite. Et quand moi je l'ai reçue après et que je lui ai dit : « Alors ? Qu'est-ce que vous avez pensé ? » « Ce n'est pas du tout le métier que je veux faire ». J'ai dit : « Mais vous n'êtes pas sur ça, Madame ! Vous êtes sur… tout autre chose ; mais c'était juste vous permettre de voir ce qu'il y avait » etc. Et là, elle s'est beaucoup mobilisée pour travailler. » (Sandrine, conseillère Pôle emploi)*

Elles ont l'impression d'être aux prises avec un certain nombre de demandeurs d'emploi « en panne », dont la vie est au point mort et que leur action a pour objectif premier de les remettre en mouvement « pour les faire avancer » vers un objectif qu'elles ont aidé à formuler. Cet objectif n'est pas forcément du domaine de la vie professionnelle :

> *« Un accompagnement…, ce n'est pas forcément un retour à l'emploi ou à la formation pour moi, après c'est mon avis personnel. C'est plutôt comment on a réussi à avancer avec la personne. Par exemple, je vais vous donner l'exemple de quelqu'un. On avait reçu, avec Fiona, qui est l'autre binôme, une personne qui était vraiment dans une situation… donc de séparation, avec vente de la maison, aucun lien ici sur la Région Ile-de-France. Il ne voyait plus ses enfants, enfin vraiment il était… Il était encore dans cette maison mais qui était vide, en complète…, enfin, il partait en dépression, c'était… Dans les entretiens, on a essayé de le faire parler sur : est-ce qu'il avait de la famille ?, voilà. Il nous a dit que oui, toute sa famille était en province, ses parents, qu'il était très proche d'eux. Et du coup Fiona lui a dit : « Mais est-ce que vous envisagez, avec une partie du capital que vous allez avoir de la vente de la maison, de vous acheter un bien ? » Et en fait, du coup, moi j'ai fait des recherches d'emploi avec lui sur la Région de ses parents. Et Fiona a fait des recherches de logement, avec lui, sur cette Région. Il est parti. Il nous a appelées pour nous dire qu'il était bien arrivé… (petit rire) Il a d'abord été hébergé chez ses parents, et il nous a renvoyé après un mail pour nous dire que ça y est, il avait son propre logement, et qu'il continuait les démarches de recherche d'emploi » (Sandrine, conseillère Pôle emploi)*

Le Département s'est même donné un outil de suivi de ces « progrès » dans différentes dimensions de l'intégration sociale : 14 indicateurs de progrès entre le début et la fin de l'accompagnement sont renseignés pour chaque bénéficiaire par les travailleuses sociales dans un tableau de bord à usage interne.

- *Les limites du territoire de l'action*

Les possibilités de travailler avec un public aux problématiques multiples sont toutefois conditionnées par les ressources disponibles sur le territoire. Une conseillère évoque ainsi les difficultés qu'elle éprouve avec les personnes atteintes de troubles psychiques (dépression, troubles bipolaires, addictions), non pas du fait de la problématique intrinsèque mais parce que le département s'est trouvé asséché d'un certain nombre de ressources associatives de prise en charge de ces troubles. Elle souligne par ces propos le caractère relatif de l'évaluation de l'éloignement de l'emploi, relatif à l'environnement dans lequel l'évaluateur se situe. Un accompagnement possible dans un environnement adapté aux problématiques repérées se complique du fait « du manque de leviers » à disposition. L'étendu des réponses offertes par le territoire en vient à définir ainsi partiellement le public cible de l'action puisque les personnes dont les freins ne pourront pas être travaillés risquent le non accès au programme au motif que ce dernier ne peut rien leur apporter. Une des conseillères de Pôle emploi espère que la mise en œuvre de l'axe 3 de la convention permettra de travailler avec des chômeurs qui « ne relèvent plus de l'insertion professionnelle » mais elle nourrit peu d'espoir.

De même, une conseillère évoque le cas des SDF, non pas tant que la problématique du logement soit hors du spectre du programme mais les ressources pour la stabilisation de ces personnes faisant défaut, il est difficile d'envisager un travail quelconque.

> *« Parce que là, le temps effectivement..., quand on est avec ce type de problématique, il faut prendre..., il faut suspendre le temps de la recherche d'emploi, pour fixer le logement, parce que là on est effectivement... Où chercher ? Chercher là où la personne est hébergée temporairement, peut-être deux jours, trois jours, une semaine, deux semaines, en fonction de son hébergeur, on ne sait pas. Rechercher là, autour de l'agence, dans le territoire de l'agence ou en Ile-de-France ? Voilà, il y a de réelles problématiques, même point de vue conseillers. Là, la décision, elle est..., qu'est-ce que je fais ? Est-ce que je propose là tout en sachant qu'il aura nulle part où dormir ? Dormir sous les ponts, aller au travail le lendemain, ce n'est pas possible. Donc pour certains, il y avait l'hôtel social ou un hôtel en dépannage parce qu'il y avait une somme d'argent qui était retombée et que ça pouvait faire patienter. Mais sinon...on est dans une impasse, on n'arrive pas à...*
>
> *Ce sont des cas limites, parce qu'on ne sait pas... La problématique, l'urgence pour ces personnes-là, c'est l'emploi mais... Alors en été, ils vont peut-être accepter... (enfin, « accepter »...), ils vont peut-être aller dormir..., c'est faisable ; en hiver, ce n'est pas faisable de dormir à proximité. Donc l'emploi, on fait quoi ? Une paie ça arrive à la fin du mois, ça n'arrive pas au début. Quand on a usé toutes les aides en amont au niveau social, on n'a pas d'autre ressort que ça. Et ce sont vraiment des situations où... où on ne peut rien faire, c'est... Humainement on ne peut rien faire, à part les emmener chez soi... » (Nadine, conseillère Pôle emploi)*

La conception de leur travail d'accompagnement comme relevant essentiellement de la remobilisation psychique les met en difficulté lorsqu'elles rencontrent des personnes qui se placent dans la perspective d'une demande de service et d'aide directe supplémentaire par rapport au droit commun. Non seulement elles conçoivent leur travail sur le mode du « faire

avec »[7], mais elles ne disposent pas de moyens supplémentaires (sinon de temps) par rapport aux collègues qu'elles côtoient dans leur service :

> *« Et à l'inverse, est-ce que vous avez souvenir d'un accompagnement où vous pensez que… on ne peut pas dire que ça a été un succès retentissant… ?*
>
> *Voilà, oui, j'ai eu une sortie… Un monsieur… qui était hébergé, avec des indemnités. Le projet c'était de le stabiliser. En même temps il y a eu après une fin de droits. Il a mis beaucoup de temps à vouloir rouvrir ses droits. On a tenté, je lui ai proposé plusieurs rendez-vous.*
>
> *Pôle Emploi ?*
>
> *Non, du coup il n'avait plus d'indemnité Pôle Emploi, donc c'était une ouverture de droits RSA, sauf qu'il faut rassembler un certain nombre de documents, que pour lui du coup c'était à moi de faire les démarches, sauf qu'aller chercher la pièce d'identité de sa femme au pays…, j'estime que c'est… à lui. Du coup ça a été très compliqué. Il était dans la revendication… ; il s'est retrouvé en rupture… Du coup c'est ça, c'est ce positionnement qu'on est tellement dans vouloir, à un moment donné, qu'on se dit : « Est-ce qu'on fait trop ? » Parce que là, il fallait appeler le 115, c'était : il me tendait le téléphone pour que j'appelle le 115. Alors que non : « C'est votre situation, Monsieur, qu'il y a trois heures d'attente, que j'ai d'autres rendez-vous, ça fait une heure qu'on appelle ensemble, donc là je vais vous laisser dans le bureau, je vous laisse continuer à appeler ; vous m'interpellez dès qu'ils sont en ligne, et je viendrai prendre l'appel ». Je suis revenue un quart d'heure après, à l'accueil, il m'a dit : « Il est parti et il demande que tu rappelles ». voilà.*
>
> *J'ai tenté, on a fait des choses, j'ai repris… Et non, c'était quelqu'un où on devait faire. Même avec le Pôle Emploi, il était dans l'attente : « Il faut me trouver une formation, il faut ceci… », sauf qu'il ne venait pas aux rendez-vous, qu'il a été radié, qu'il ne s'est pas manifesté lors de sa radiation, qu'il ne s'est pas excusé… Et au final on a fait le bilan avec la collègue et ce qu'on disait : « Vous n'êtes pas satisfait de l'accompagnement, nous on estime qu'on n'arrive pas à travailler avec vous, à un moment donné… » Alors que je pense qu'il y avait quelque chose à travailler, qu'il y avait du potentiel, mais la personne ne s'est pas saisie… Et je n'arrive pas à savoir…*
>
> *Et donc là j'ai demandé à la collègue qui doit reprendre le dossier, qu'on puisse organiser, parce que je me dis : « Il y a des choses qu'il faut qu'elle sache elle l'accompagnement qu'on a fait pour pouvoir peut-être essayer de travailler ça avec Monsieur derrière ». Quand elle me l'a orienté, elle m'avait déjà dit que elle, elle était en difficulté avec. Je pense qu'elle l'avait orienté parce qu'elle n'avait pas d'autre solution et qu'elle était un peu dépassée par la situation parce qu'elle a dit : « Oh ça va être peut-être une nouvelle solution… » Lui s'est dit : « On m'apporte l'accompagnement global parce qu'on n'y arrive plus ici, donc c'est qu'ils ont d'autres réponses » ; j'avais les mêmes réponses. Du coup ça n'avait pas correspondu à… Et qui était dans l'attente qu'effectivement on fasse à la place de. Et ça, ça ne peut pas marcher…*

On voit poindre dans cet extrait le décalage entre les attentes de l'usager focalisé sur le résultat (l'accompagnateur étant considéré comme un moyen pour augmenter les chances d'aboutir) et l'orientation normative des intervenants sociaux (conforme à la doxa de l'accompagnement) qui insistent sur l'intérêt du chemin parcouru par la personne accompagnée.

[7] même si en réalité, on remarque qu'elles exécutent beaucoup de tâches qui dans d'autres contextes d'accompagnement sont renvoyées vers l'usager.

D. LES VECUS D'ACCOMPAGNEMENT PAR LES PERSONNES ACCOMPAGNEES

Les personnes qui ont accepté de nous rencontrer sont a priori plutôt satisfaites de l'accompagnement qui leur a été proposé. Nous les avons contactées après que les accompagnantes aient évoqué avec elles notre étude et l'éventualité d'un entretien ; un biais de sélection est certainement à prendre en compte dans l'analyse que nous faisons de ces entretiens. Les personnes insatisfaites et dont le lien avec les professionnelles de l'accompagnement s'était dégradé ou tout simplement jamais noué ont en effet peu de chance de se trouver dans notre faible échantillon.

Tous soulignent les effets bénéfiques de la continuité de la relation d'accompagnement dans le cadre de ce dispositif : la possibilité d'avoir un référent, toujours la même personne aussi bien du côté de Pôle emploi que des services sociaux est considérée comme une plus-value du programme : « elle connaît votre dossier, vous la connaissez un peu, c'est mieux quoi ». Cette continuité va de pair avec la disponibilité des professionnelles : « on a son numéro, on peut l'appeler quand il y a un souci », et demander un rendez-vous rapidement « parce qu'au téléphone ce n'est pas évident ».

Au-delà de ces retours transversaux, nous avons identifié deux types de relations d'accompagnement développées par les bénéficiaires qui leur permettent de sortir de la relation de contrôle dans laquelle ils avaient pu se sentir enfermés.

- *La relation interpersonnelle*

De nombreux chômeurs participants du programme convergent avec les conseillères sur l'apport moral et psychologique de l'accompagnement. Ils ont tissé avec une des deux accompagnatrices, plus rarement les deux, une relation de personne à personne, faite de don et de contre don qui atténue l'asymétrie institutionnelle.

Ils soulignent alors « l'attention », la « gentillesse » des conseillères ou d'une des deux conseillères qui composent le binôme en particulier. Ils trouvent dans cette relation le regain de confiance en soi, la motivation à chercher du travail qui parfois se relâche devant les retours négatifs répétés des employeurs ou les coups durs de la vie. Pour Hubert (58 ans), Nadine surpasse toutes les professionnelles qu'il a rencontrées, par sa « qualité humaine incroyable » :

> *« Elle est vraiment bien. Et je vous dis, elle est humaine, c'est dingue. Enfin moi, c'est l'impression que j'ai avec elle. C'est moi qui demande à la voir. Quand je ressors, je suis mieux, comme si c'était une assistante sociale »*

Hubert est convaincu que cette qualité de l'écoute et d'empathie est exceptionnelle ; il ne l'associe pas spontanément au dispositif et encore moins à l'institution Pôle emploi, mais à la personne. À plusieurs reprises, il va souligner que Pôle emploi « normalement » n'est pas là pour « ça » (i.e. pour l'écouter dérouler sa vie et les drames qui l'ont émaillée).

Yacine (27 ans) apprécie que son accompagnatrice (en l'occurrence il cite plutôt l'assistante sociale) soit « derrière lui » ; « elle ne veut pas que je lâche, ça se voit ». Il compare sa situation avant l'accompagnement (« j'étais pas à fond ») avec la sienne après avoir vu sa conseillère qui

lui donne « envie de faire plus de chose ». De même Hubert (58 ans) se compare « tout seul » et accompagné : « moi j'y tiens [à sa conseillère] parce que, tout seul, j'ai pas l'envie. Je suis un peu complexé ».

Comme contre-modèle, Yacine évoque des conseillers qui par le passé l'ont « démotivé » et qui ne le connaissait pas. Il relate des faits marquants qui ont structuré son rapport au monde de l'accompagnement :

> *Y'a très longtemps, y'a un truc qui m'a démotivé. C'était au Pôle emploi. J'avais rendez-vous avec une dame que je ne connaissais pas. Chaque année, ça a changé de conseiller. Et c'était en 2012 je crois, j'avais le permis encore, en 2011. C'était une dame qui était très âgée, peut-être proche de la retraite je ne sais pas. C'était un compte-rendu qu'on devait faire. Chaque année…Et elle m'a dit ce que je voulais faire ; je lui ai dit « chauffeur poids lourd » et après elle m'a dit [rires] « même si c'est pas possible on va le mettre quand même »*
>
> *Q : ça vous a un peu cassé*
>
> *Après je lui ai dit « je veux faire cariste alors ». Pour changer…Après je sais plus ce qu'elle m'a mis : cariste je crois. Après je l'ai plus revue. Mais tant mieux d'un côté.*

Yacine a fait l'expérience de la vacuité et de l'absurde d'une relation faite de faux semblant, dans laquelle le contenu de l'échange est secondaire par rapport à la relation administrative. Pour lui, la relation tissée avec son assistante sociale lui a permis de sortir de cet anonymat teinté de mépris. Ce ne sont pas seulement les propos tenus qui choquent Yacine ; c'est plus précisément qu'ils soient tenus par quelqu'un qui ne soit pas une « connaissance ». Souligner son âge avancé (« c'était une dame qui était très âgée, peut-être proche de la retraite je ne sais pas ») est une manière de marquer la distance qui les séparait. À l'inverse, et c'est le cas de tous les chômeurs qui se placent dans cette relation interpersonnelle, il identifie l'accompagnatrice de référence par son nom (Mme X).

Dans cette relation d'accompagnement, les chômeurs conçoivent leurs actions de recherche d'emploi ou plus largement leurs démarches comme des contre-dons envers leur accompagnatrice. Ils font cela « pour elle », pour « ne pas la décevoir », pour « être à la hauteur » et pour que la confiance soit renouvelée personnellement. Cette relation personnalisée, ce sentiment d'être accompagnée comme une personne particulière, qui dépasse l'obligation professionnelle devient donc un moteur de l'action pour chacun des bénéficiaires.

Ce principe de confiance qu'ils ressentent de la part des professionnelles qui les encouragent, les fait se sentir « à l'aise » (Yacine), si bien qu'ils sont plus enclins eux-mêmes à s'ouvrir de leurs réticences et de leurs véritables motivations. Yacine en vient à exprimer son rejet de « métiers bas de gamme » qu'ils ne pourraient pas faire, parce qu'ils lui inspirent le dégoût et/ou le rendent malade. Hubert compte bien « expliquer à Mme B. que les ordinateurs ne sont pas un « truc pour lui ». Il lui est reconnaissant de ne pas faire porter le soupçon sur lui, par exemple lorsqu'il a raté un entretien d'embauche parce qu'il s'était trompé d'itinéraire de bus : « elle a bien vu que c'était involontaire de ma part ». Après avoir joué le jeu d'une réorientation possible dans le domaine de la formation, il finit par avouer à Nadine que cette piste est une fausse piste car il est complexé en public.

Logiquement cette personnalisation de la relation d'accompagnement devient un handicap lorsque le référent change ou que le programme se termine. C'est un moment que ces chômeurs redoutent souvent. Certains demandent à pouvoir garder le contact avec leur référent de l'accompagnement global au-delà de la fin du programme, ce qui est rarement possible tant le flux des chômeurs dans le programme est important. Le retour à l'anonymat du service public de Pôle emploi représente un risque de décrochage pour les chômeurs qui n'ont pas retrouvé un emploi. C'est pourquoi d'ailleurs, certaines conseillères les « gardent dans leur portefeuille » au-delà des 12 mois.

- *La relation de service*

D'autres chômeurs trouvent dans ce programme un niveau d'aide et de service plus important, qu'ils jugent parfois comme devant être le niveau de service normal attendu d'un service public. Ce type de relation d'accompagnement se distingue dans le discours par l'absence d'identification personnelle de l'accompagnateur qui est désingularisé, englobé dans des marqueurs institutionnels impersonnels (« ils », « Pôle emploi », etc…). Par rapport aux premiers profils, ces chômeurs semblent plus confiant dans leur capacité à retrouver un travail et évoquent moins spontanément des problèmes de motivation.

Ces personnes vont apprécier les aides concrètes que le programme apporte. Patrick (53 ans) a été orienté sur l'accompagnement global par sa conseillère Pôle Emploi afin qu'il trouve de l'aide « par rapport à sa paperasse ». Bien qu'au chômage depuis plus d'un an et demi, il paraît relativement actif dans ses recherches, toujours aux aguets et en veille d'opportunités d'emploi dans le secteur du transport. Mais « tout ce qui est formulaire, [il n'est] pas doué ». Pour lui l'accompagnement global :

> *« C'est pas mal parce que, des fois on doit faire des papiers, on sait pas vers qui se tourner. Mais c'est un peu une assistante sociale en fin de compte, si vous regardez... Non ?*
>
> ***[…]** Parce que là, par exemple, pour EDF, je sais pas où téléphoner pour l'EDF. Je ne sais pas s'il y a des gens qu'on peut appeler ou... Il y a des concurrents maintenant à EDF, je crois. Le [numéro d'appel]. Non, le [autre numéro], c'est EDF ça. Vous voyez, ce truc-là, je ne sais pas qui appeler moi.*

Patrick pense pouvoir compter sur l'assistante sociale pour l'aider à réaliser des démarches administratives qu'il confiait auparavant à ses proches : appeler l'EDF pour comprendre le montant de sa facture, faire une demande d'APL « pas évidente » (« c'est quand même un peu chiant à remplir »), une demande de prise en charge de frais dentaire, une demande d'ASL. Tino (52 ans) pense que l'accompagnement global « ça lui a bien rendu service », c'est « une chance en plus ».

Augustine apprécie tout ce que Sandrine, sa conseillère fait pour elle ; elle énumère les faits et les actes qui prouvent son engagement professionnel envers elle, mais qui sont aussi des compétences qu'elle-même n'a pas :

> *Par exemple, moi, d'habitude, c'est moi qui fais mes CV. Mais la méthodologie d'un vrai CV, la méthodologie d'un CV professionnel, c'est elle qui m'a enseigné ça. C'est elle qui m'a dit : « il faut mettre ça, il faut mettre ça en valeur, il faut mettre ce critère en valeur, il faut mettre*

tes diplômes en valeur, il faut mettre tes connaissances en valeur ». Tout ça là, c'est elle ! Cet arrangement de mon CV là, c'est elle. Même dans la lettre de motivation, j'ai... J'ai moi-même fait la lettre de motivation, je l'ai soumise à elle. Mais c'est elle qui m'a dit : « il faut mettre ça, il faut formuler comme ça, il faut dire comme ça ». C'est quelque chose. C'est elle qui m'a mise dans les rails. [.] Ouais. Et à chaque fois, si je vais la voir, c'est elle qui met à jour mon CV. Et en même temps, elle me donne d'autres offres d'emploi ou bien elle fait elle-même des demandes : appeler là-bas au niveau du demandeur, lui postuler ma candidature, appeler au niveau de service social à la personne qui s'occupe là-bas des demandes d'emploi. Tout ça, c'est elle qui fait ! Elle m'a montré beaucoup de choses. Si c'était moi personnellement, je ne savais pas ! [.] C'est elle qui m'a éclairci la voie, qui m'a montré : « c'est cette voie-là que tu dois suivre ». C'est elle.

Les accompagnateurs savent faire des choses que ces personnes accompagnées se sentent incapables de réaliser. Ils apprécient la valeur de ces conseillers aux savoirs et aux savoirs faire qu'ils sont susceptibles de transmettre en matière de recherche d'emploi, de démarches administratives et plus largement aux ressources qu'ils peuvent mobiliser pour eux.

Pour l'emploi l'orientation normative est la même : le chômeur apprécie la qualité du service au nombre d'offres d'emploi proposées par la conseillère, comme le montre l'extrait de l'entretien avec Augustine :

Actuellement, la plupart, c'est... [...] Là, actuellement, dans mon accompagnement global, la personne qui me suit le plus, c'est Madame M. Elle, au moins, je peux dire qu'à chaque fois elle fait quelque chose. [.] À chaque fois, elle propose beaucoup de, hmm... Beaucoup de postes. Elle me propose beaucoup, heu... Comment on dirait ça... [...]

Q : De possibilités ?

Oui. Elle me propose beaucoup d'opportunités parce que, des fois je viens à mon rendez-vous avec elle, elle me sort plus de 5 demandes d'emploi. Et là, même si je n'arrive pas à trouver quelque chose, elle me sort... Elle cherche à chaque fois pour moi, pour que je m'en sorte.

Tino comparant sa référente de l'accompagnement global au « Pôle emploi » (c'est-à-dire qu'il place l'accompagnement global dans un « ailleurs » de Pôle emploi), la trouve « plus performante », parce qu'elle a plus le temps : elle l'appelait régulièrement, envoyait la convocation aussitôt qu'elle en avait convenu avec lui au téléphone et il la recevait le lendemain. Pour lui, c'est un gage d'efficacité.

Ce type de vécu de la relation d'accompagnement sur le mode du service rendu peut néanmoins se heurter à la norme d'autonomie très prégnante dans le milieu de l'accompagnement, surtout si les attentes de services se font un peu trop revendicatives. La limite entre la demande de support et ce qui est vu comme de l'assistanat est ténue. C'est pourquoi Augustine tempère régulièrement l'énoncé des services rendus par sa conseillère en mettant en avant ce qu'« elle a fait toute seule » : la lettre de motivation, son recours au Tribunal pour une demande de DALO et même ses missions d'intérim. Elle a d'ailleurs très bien intégré la norme d'autonomie :

« À chaque fois, elle essaie de t'intégrer, de te réinsérer dans la société pour que tu puisses y aller toi-même, pour que tu puisses te débrouiller toi-même. Donc on est parti dans cette lancée-là. Donc, à chaque fois, je vais régulièrement à mes rendez-vous avec elle, mais aussi mes rendez-vous avec l'assistante sociale au niveau des aides sociales. »

Le terrain de l'accompagnement global de Pôle emploi, mené ici de manière conjointe avec le Département, montre que ce cadre institutionnel quelque peu contraint n'empêche pas une pluralité de relations d'accompagnement de se tisser. La pluralité se retrouve dans d'autres contextes, radicalement différents comme celui proposé par SNC. L'accompagnement à SNC repose sur des principes de bénévolat et de volontariat. Pour autant, les discussions internes sur les meilleures modalités d'accompagnement montrent que les réflexions continuent d'animer l'association, renforçant le principe d'une pluralité des types d'accompagnement et des conceptions des « bonnes » pratiques et relations.

III.2. Solidarités Nouvelles contre le Chômage (SNC)

Solidarités Nouvelles face au Chômage a été fondée il y a une trentaine d'années par Jean-Baptiste de Foucauld et quelques-uns de ses amis, qui partaient d'un constat : « Si le travail ne règle pas tout, le chômage dérègle tout » et d'une conviction « chacun peut agir contre le chômage ». L'association a décidé d'accompagner des personnes vers l'emploi en privilégiant 3 axes d'action :

- L'accompagnement individuel, personnalisé et dans la durée des « chercheurs d'emploi » par des binômes de bénévoles ;
- La création d'emplois solidaires, financés sur les fonds propres de SNC dans des structures de l'économie sociale et solidaire, pour des personnes dont la recherche d'emploi se prolonge (en moyenne 100 emplois par an)[8].
- La participation au débat public pour défendre les intérêts des « chercheurs d'emplois » et lutter contre toute forme de stigmatisation. L'accompagnement chez SNC est fortement inspiré par cette dimension militante, reconnue dans l'espace public.

SNC exerce son activité sur la France entière ; une équipe nationale composée d'une dizaine de salariés garantit l'originalité de sa méthode d'accompagnement et l'uniformité de sa communication sur le territoire. L'association est financée par les dons privés de particuliers ou de personnes morales et ne reçoit aucune subvention de l'Etat. Elle tient à cette autonomie financière, qui lui garantit la singularité de ses pratiques d'accompagnement, et la préserve des contraintes de temps et de performance imposées dans les dispositifs publics. Si le groupe d'origine, parisien, est fortement inspiré par la culture chrétienne et humaniste du fondateur J-B de Foucauld, l'association ne se réclame d'aucune confession religieuse, ni d'aucun parti politique. Nous verrons que l'héritage de son esprit d'origine, aujourd'hui plus diffus au sein de SNC, se manifeste toutefois à travers une conception originale de l'accompagnement qui résiste aux nouvelles pratiques nées de l'institutionnalisation progressive de SNC.

[8] Près de 50% d'entre eux sont suivis d'un contrat de travail, le plus souvent dans la structure employeuse. Le salaire de la personne employée est soutenu par SNC à hauteur de 115% du SMIC. Le contrat de travail est conclu entre l'association partenaire et la personne accompagnée pour une durée déterminée de 6 mois à temps plein ou à temps partiel. Un engagement de subvention est signé par SNC au profit de l'employeur. Un renouvellement peut être envisagé.

Quelques exemples de l'implication publique de SNC

SNC a signé une convention nationale de partenariat avec Pôle emploi afin de **porter la voix des « chercheurs d'emploi », dans le cadre des comités de liaison de Pôle emploi.**[9] **En 2017, l'association lance un manifeste pour la tenue d'un « Grenelle de l'emploi et du travail ».**

Elle participe aux débats sur le CPA où elle défend la nécessité d'auditionner les chômeurs, principaux utilisateurs du dispositif. L'association est également membre de plein droit du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE). Elle collabore enfin avec de nombreux acteurs associatifs tels que Bleu Blanc Zebre, Caritas, la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) ou le Pacte Civique.

Quelques chiffres (2017)

62% de reprise d'activité en fin d'accompagnement (reprise d'emploi ou formation)

182 groupes de solidarité en France

2400 bénévoles

3500 chercheurs d'emploi accompagnés chaque année

89 personnes en emploi solidaire dans structures de l'ESS partenaires

44 000 donateurs privés

1 million d'euros de dons

25 % des personnes accompagnées ont plus de trois ans de chômage ; 20 % entre deux et trois ans ; 18 % moins d'un an ; 37 % entre un et deux ans.

Durée moyenne d'accompagnement : 1 an

[9] L'association est active dans 33 comités départementaux de liaison et a contribué à de nombreuses évolutions dans le cadre du Comité national de liaison (réécriture des courriers adressés aux usagers, amélioration des services numériques, Nouveau Parcours des Demandeurs d'Emploi (NDPE), etc.)

A. La méthode d'accompagnement SNC présente plusieurs spécificités

- *La sélection et l'accueil du public*

L'association accompagne tous types de personnes, hommes, femmes, jeunes, seniors, chômeurs de longue durée. Cette diversité est considérée comme la richesse de l'association. La seule limite à l'accompagnement SNC concerne l'interdiction légale au travail pour les étrangers en situation irrégulière. L'accompagnement des personnes souffrant d'addiction ou de troubles psychiques soulève des débats au sein de l'association.

La personne accompagnée doit être volontaire. Ce principe est fondamental ; *le volontariat est considéré comme une condition de la réussite de l'accompagnement et de la qualité du lien établi.*

SNC n'a donc pas de réseau de prescripteurs défini. Les personnes s'adressent à l'association grâce au bouche à oreille, sur les conseils d'autres réseaux associatifs, de CCAS, des conseillers de Pôle Emploi, ou après avoir entendus parler de SNC dans les médias. Elles prennent contact directement avec l'association, soit localement (le site internet précise les coordonnées des correspondants locaux sur toute la France), soit au Secrétariat national, qui propose une permanence téléphonique et une permanence mail. Les permanences d'accueil opèrent un « premier tri » des publics pour s'assurer qu'ils sont en mesure de chercher un emploi, puis diffusent une fiche-navette dans les groupes de solidarité[10] pour répartir les accompagnements. Les responsables de groupe répartissent les suivis en fonction des disponibilités et compétences des bénévoles du groupe.

- *L'organisation de l'accompagnement*

Les rendez-vous d'accompagnement avec les binômes ont lieu dans des lieux neutres et conviviaux. Dans les bistrots à Paris, dans d'autres lieux permettant la confidentialité en région.

Les rencontres ont lieu au moins une fois par mois, pour une durée illimitée. Entre chaque rendez-vous, les appels téléphoniques et échanges de mails sont possibles. L'accessibilité et l'offre de temps est une priorité de l'accompagnement. *« Nous, ce qu'on veut maintenir et préserver à tout prix, c'est la qualité de notre accompagnement et notre disponibilité ; ne pas être submergés comme l'est Pôle Emploi ».(Délégué général)*

- *Des activités collectives et moments de rencontres pour développer le lien social*

SNC propose, parallèlement à l'accompagnement individuel, des activités collectives de différente nature (sorties culturelles, ateliers de relooking, de sophrologie, préparation aux entretiens d'embauche, création de sites web, d'anglais, formation aux réseaux sociaux, à l'utilisation d'internet.), qui permettent aux personnes en recherche d'emploi, souvent isolées, de retrouver une vie sociale. Pour développer le lien fraternel entre bénévoles et accompagnés, des rencontres mixtes et régulières sont également proposées, lors de repas au restaurant ou dans d'autres cadres conviviaux (randonnées, vide greniers...).

[10] Chaque binôme de bénévoles est rattaché à un « groupe de solidarité », qui compte entre 12 et 18 membres se réunissant une fois par mois.

- *Les groupes de solidarité : un atout essentiel au service de la mutualisation des ressources et de la réflexivité*

Chaque binôme est rattaché à un « groupe de solidarité », qui compte entre 12 et 18 membres et se réunit une fois par mois. Le groupe fait le point collectivement sur chaque accompagnement, mutualise les réflexions, idées, ressources, carnets d'adresse, et aider les binômes à prendre du recul lorsqu'ils sont en difficulté dans un accompagnement. Ces groupes de solidarité représentent pour de nombreux bénévoles la clé de voûte de l'efficacité de SNC.

- *Des supports à l'accompagnement pour les bénévoles : formation, séminaire.*

L'association propose en outre aux nouveaux bénévoles un parcours de formation à l'accompagnement constitué de neuf modules dont trois sont « fortement conseillés ». Un débat est en cours pour les rendre obligatoires. L'association organise enfin des séminaires entre responsables de groupes, un séminaire annuel des correspondants des Comités de liaison Pôle Emploi, des séminaires de formateurs. Parmi les éléments originaux de la méthode d'accompagnement de SNC, nous en retiendrons trois : l'importance de la *dimension fraternelle* mise au cœur de la relation ; *le recours au collectif*, tant pour les bénévoles que pour les accompagnés, grâce au principe des binômes et des groupes de solidarité, fournisseurs de ressources, de réseau et de réflexivité; enfin *la durée illimitée* des accompagnements. Nous verrons que ces caractéristiques fortes de l'accompagnement soulèvent néanmoins des débats au sein de SNC.

B. Les perceptions de l'accompagnement par les bénévoles de SNC

- *Les principes fondateurs*

Les bénévoles rencontrés partagent la perception d'un isolement massif, tant social que familial, qui touche l'ensemble des personnes accompagnées malgré la forte hétérogénéité de leurs situations et trajectoires. Reconstruire un lien social apparaît donc comme la tâche essentielle de l'accompagnement. Plusieurs principes d'action, considérés comme garants de l'éthique et de l'efficacité de l'aide, caractérisent la nature du lien entretenu et orientent la relation avec les accompagnés. Un lien *fraternel* entre accompagnés et accompagnateurs. La dimension empathique, bienveillante, voire amicale est au cœur de la spécificité de la relation. Cette dimension fraternelle privilégie la proximité, l'absence de jugement. Elle s'appuie, pour le groupe fondateur, sur un esprit humaniste inspiré de la culture chrétienne, même si la dimension religieuse n'est jamais revendiquée en tant que telle, SNC étant depuis sa création officiellement laïque. L'un des membres fondateurs nous dit, pour caractériser cette relation fraternelle et égalitaire : *« A SNC, on est paumés avec des paumés »*. Une autre affirme : *« On est tous dans la panade. Il n'y a que la solidarité qui permet de s'en sortir »*.

> *« Dans le rapport annuel 2016, le président de SNC parle d'une « parfaite imperfection ». C'est bien dit. Notre but, c'est ça, partager cette situation d'instabilité avec les gens ».*

Cette philosophie de l'accompagnement est prégnante surtout chez les groupes fondateurs, qui défendent, dans l'esprit de J-B de Foucauld, le sentiment d'une précarité partagée, d'une communauté de destin, d'une commune humanité, entre accompagnés et bénévoles. L'un des

fondateurs explique que l'association a connu une forte expansion à la suite d'un article publié en 1988 dans le Journal La Croix, qui a sensibilisé les milieux catholiques au problème de l'emploi et multiplié les groupes de solidarité. La philosophie d'origine, portée par des bénévoles de confession chrétienne issus de milieux aisés et intellectuels, - hauts fonctionnaires, responsables ou dirigeants issus des sciences politiques ou journalistes -, a fortement inspiré la conception de l'accompagnement à SNC même si elle a depuis fortement évolué. Selon plusieurs membres, l'orientation des groupes en province, notamment dans le nord de la France, est plus marquée par le milieu et les valeurs syndicalistes. Les nouveaux bénévoles sont également globalement plus jeunes, actifs, moins aisés que les fondateurs -, et se sont éloignés de cette sensibilité catholique.

L'importance du lien fraternel va de pair avec la volonté de casser la relation asymétrique entre accompagnant et accompagné. Illustrant cette ambition, lors des rencontres festives mixtes entre bénévoles et accompagnés, chacun porte un badge indiquant son prénom et le lieu d'où il vient, sans mention de son statut. Dans la même logique, une bénévole responsable de groupe dit signer systématiquement ses mails aux personnes avec le terme « *amicalement* ». Elle affirme sa conviction que l'amitié, voire « la tendresse », en tous cas l'émotion partagée font partie intégrante de la qualité de l'accompagnement, que l'empathie permet l'efficacité, que l'on accompagne mieux lorsque l'on se sent impliqué et proche de l'autre.

> *« Je me comporte avec mes accompagnés absolument comme si c'était des amis que je chérissais. Je trouve qu'un maximum d'amitié, de sympathie et même de tendresse ne gâche rien. Moi, la distance opérationnelle, je trouve ça mauvais ».*

Cette position nous semble remarquable par son opposition franche et assumée aux règles des professionnels de l'intervention sociale, qui prônent la « bonne distance » avec les publics et se montrent très critiques sur les liens de proximité. Précisons toutefois que cette position est aussi en débat au sein de SNC. Certains, surtout parmi les bénévoles plus récents, estiment indispensable au contraire de différencier les places et les statuts dans la relation accompagnants/accompagné. Un jeune bénévole, cadre dans les ressources humaines, raconte ainsi son échange tendu avec une personne accompagnée : *« Il voulait renverser les rôles. Il me demandait ce que je faisais comme job. J'ai dit stop ».* Nous y reviendrons. Pour tous, l'une des conditions essentielles de la qualité du lien chez SNC tient à l'absence d'obligation de résultats et de compte à rendre par l'accompagné. La position de neutralité de SNC, ni à la place de la famille - perçue souvent comme trop inquiète et intrusive-, ni à celle du conseiller Pôle emploi - qui décide de l'attribution des indemnisations-, permet une parole libre et une confiance compromises par les rapports de contrôle et la dépendance financière.

- *Un accompagnement sans limite de temps, inconditionnel.*

L'association accompagne les personnes même une fois embauchées, pour les aider à tenir les emplois dans la durée. *« On fait cause commune jusqu'à ce que la situation se débloque ».* Cette inscription dans la longue durée permet de fonder un lien de confiance. Ne pas imposer d'échéances fixes et respecter le rythme des personnes constitue une des spécificités fortes de SNC. Le temps accordé, la disponibilité, l'accessibilité sont considérés comme des *« denrées*

rares, des pépites ». Le maintien de « suivis amicaux », une fois les personnes en emploi est aussi conçu par beaucoup comme une garantie de solidité des parcours d'accompagnement. *« On garde toujours un œil sur les personnes, même après l'emploi ».* L'intérêt d'une relation amicale maintenue dans et après l'emploi présente un intérêt fondamental étant donné la fluctuation croissante des parcours d'emploi.

> *« Il y a des relations amicales qui se créent finalement, au fil du temps. Ce qui est aussi extrêmement important, parce qu'on le voit bien pour ceux qui sont vraiment fragilisés, quelque part on est un peu une béquille, voilà. Ils savent qu'ils peuvent venir parler avec nous de leurs difficultés, ce qui les libère par rapport à leur environnement quotidien. Finalement quand l'accompagnement se termine, quand la personne passe en CDD, très bien, ça se termine. Mais souvent il y a un besoin de continuer à discuter avec eux. C'est là où la relation amicale est importante.*
>
> *Le bénévole n'est plus un accompagnateur en tant que tel, mais ça reste quelqu'un à qui on peut téléphoner, qui prendra des nouvelles. Et si la personne retombe au chômage, c'est aussi intéressant. Ça pour l'instant, on ne l'a pas entre guillemets « modélisé », mais moi j'aimerais bien faire un travail sur le sujet. On sait très bien, à Pôle Emploi par exemple, comme les CDD sont de plus en plus fréquents, qu'il faut qu'il y ait malgré tout une relation qui se continue. »*

Ces accompagnements sur la longue durée sont identifiés par l'association, malgré sa réticence à classer les accompagnés, comme des suivis « au long cours », à la différence des suivis « coup de pouce » Dans ce cas dit une bénévole, « *On est dans la même barque mais on ne sait pas où on va ».* Il faut toutefois noter que cette inscription dans le long temps fait l'objet d'un débat au sein de l'association. Certains nouveaux bénévoles, souvent issus de profils RH ou du monde du travail social, contestent l'absence de limite de temps, affirment la nécessité d'un accompagnement « performant » et alertent sur les risques d'enlisement des accompagnements non limités.

- *L'engagement citoyen : une solidarité affirmée avec les publics*

L'engagement solidaire et citoyen s'exprime à travers « l'indignation » que ressentent de nombreux bénévoles face aux discours publics sur « les assistés profiteurs ». La lutte contre les représentations négatives des chômeurs inspire le caractère militant des accompagnements et fait écho au combat contre la stigmatisation des chômeurs mené par SNC au niveau national.

> *« A SNC on parle de chercheurs d'emploi et pas de chômeurs. Ça me hérisse le poil d'entendre parler des « assistés ». Ceux qui n'ont jamais été au chômage ne savent pas que c'est un temps plein. Ça prend de l'énergie et du temps de chercher. Les médias mettent en avant les mères de familles dans les banlieues qui ne travaillent pas. C'est de la stigmatisation. L'ASS est à 400 euros par mois. Ça ne permet pas de vivre. Je suis indignée par ces commentaires sur les assistés paresseux ».*
>
> *« Le thème de notre trentième anniversaire où on a fait un tour de France, c'était « Changeons le regard sur le chômage, individuellement et collectivement », parce que les chômeurs ne sont pas des pestiférés. Et on a fait une pièce de théâtre qui tourne dans toute la France, c'est interactif, pour jouer sur tous les préjugés ».*

- *Le refus de la condescendance et « l'humilité » nécessaire à l'accompagnement.*

La philosophie de SNC considère le « chercheur d'emploi » dans sa globalité, en tant qu'une « personne humaine » non réduite à sa perte d'emploi. La volonté de prendre en compte l'ensemble des dimensions de la vie des personnes produit une « morale de la modestie » chez des bénévoles, qui pour beaucoup, refusent de prédire les potentiels d'insertion des personnes. Les difficultés comme les ressorts personnels sont perçues comme complexes, souvent indécelables et mystérieux. Plusieurs bénévoles estiment présomptueux d'anticiper les freins comme les ressources, toujours imprévisibles, des accompagnés. A leurs yeux, la réussite d'un accompagnement reste toujours énigmatique.

> *« Le risque, c'est d'avoir trop confiance en soi, d'être trop inducteur de solutions, trop vite. L'accompagnement demande une très grande modestie ».*

> *« L'important quand on accompagne c'est l'humilité. On ne sait jamais pourquoi quelqu'un se met en route ».*

Dans le fil de cette logique, une grande partie des personnes interrogées rejettent l'expression « personnes éloignées de l'emploi », considérée à la fois comme stigmatisante et inapte à rendre compte des situations de vie réelles et de la « capacité des personnes à rebondir ».

> *« On n'utilise pas cette catégorie « très éloignée de l'emploi » parce que ça veut dire qu'on catégorise les gens, qu'on les met dans un statut, et on sait très bien que quand on est dans un statut, pour en sortir, c'est hyper difficile ».*

> *Il y a des gens qu'on accompagne qui sont au chômage depuis trois ans, quatre ans, cinq ans, six ans. Mais est-ce que l'éloignement de l'emploi, ce sont des gens qui sont éloignés dans le temps? Ou est-ce que ce sont des gens qui sont psychologiquement éloignés du travail ? Est-ce que ce sont des gens qui sont éloignés pour des raisons de mobilité, pour des raisons de diplômes, pour des raisons de culture, d'éducation… ? »*

> *« On considère que « très éloigné de l'emploi », c'est un statut, alors que si on voit la personne dans toute sa dimension humaine, et si on arrive à mettre en avant ses talents, ses compétences, on repart dans un esprit positif, bienveillant, ça aidera la personne à avancer».*

Plusieurs bénévoles affirment ainsi une « foi » en chacun et un credo : « Tout le monde peut s'en sortir, même ceux qui paraissent les plus fragiles ». Au nom de cette conviction, l'association défend la possibilité d'accompagner tous ceux qui le souhaitent, sans aucune limite ni d'âge ni de diplôme, « hors des schémas classiques français ».

> *« On ne sait jamais ce qui fait que quelqu'un va s'en sortir. On a toujours des surprises. On ne peut rien prévoir. Des parcours qui semblent très faciles vont en fait être bloqués et inversement. On a déjà vu des personnes à la rue, qui semblent très éloignées de l'emploi s'en sortir rapidement et des personnes diplômées ne pas y arriver pendant des années ».*

- *L'accompagnement « n'est pas une technique mais une synergie »*

Plusieurs bénévoles accréditent l'idée que l'accompagnement ne nécessite pas de savoirs techniques particuliers, ni sur le marché de l'emploi, ni en psychologie, ni en méthodologie d'accompagnement. Le ressort de l'accompagnement réside dans la qualité du lien.

« Ce qui est important, c'est que quelque chose se noue entre l'accompagnateur et la personne. Il y a une synergie qui permet ou non de dégager de l'énergie. Croire à l'existence. Evoquer des possibilités, c'est ça l'enjeu de l'accompagnement » (membre d'origine)

L'accompagnement, ce n'est pas une technique. Ça change d'une personne à l'autre. C'est très difficile d'en parler » (membre d'origine)

- *L'accompagnement exige de sortir des cadres classiques, de prendre des risques, pour permettre aux gens de « se réinventer ».*

Plusieurs bénévoles croient à la valeur d'un accompagnement non normatif, ouvert, capable de sortir des sentiers battus des représentations de l'emploi et des possibles offerts aux personnes.

Accompagner, c'est aussi accompagner des changements identitaires. Aider les personnes à retrouver une identité forte très loin de ce qu'ils pensaient être.

L'accompagnement ça touche les profondeurs. Dans tous les cas, il y a le problème « crocher » au fond de l'eau, là où ça tient. Quelques fois accompagner c'est accompagner dans une descente, une déconstruction. Il peut y avoir des moments de déconstruction qui ne sont pas négatifs ». (Membre d'origine)

L'accompagnement est ainsi décrit comme une épreuve d'authenticité pour les personnes, qui implique de se libérer des conventions sociales et des a priori.

« Chaque fois, il s'agit d'un recadrage, d'une épreuve de justesse, d'authenticité. Il faut accepter que quelque chose de positif se passe qu'on n'avait pas prévu. Il faut se libérer du jugement des autres et des critères de réussite sociale pour arriver à assumer son existence telle quelle est. Quelquefois les gens sont très marqués par la norme sociale. Ils acceptent mal ce qui est positif et nouveau ».

« On a un exercice qui s'appelle l'exercice des talents, parce qu'on considère que chaque personne en elle-même a des compétences ou des talents. On n'est pas là pour aider la personne à rechercher ou retrouver du travail (ça va choquer, ce que je dis), on est là pour aider à faire en sorte que la personne ait repéré quelques-uns de ses talents, et on va tirer sur ce fil-là pour que la personne puisse être en mesure de rebâtir un projet de vie professionnelle »

On retrouve dans de nombreux discours cette exigence d'ouverture des possibles, de prise en compte attentive des aspirations, à la défense du droit au choix. Ne pas juger, accompagner les personnes dans leur projet même s'il semble irréaliste, (tel que vendre à des personnes des « carnets de vie » élaborés à partir du récit de leur histoire, ou encore ouvrir un cabinet de consultation astrologique), partir du désir de la personne, de « là où elle en est » est considéré comme essentiel pour redynamiser les personnes. Cette ouverture apparaît en outre comme une garantie de relations égalitaires et respectueuses entre accompagnés et accompagnants. Préserver le droit de choisir des « chercheurs d'emploi », les accompagner dans les prises de risque qu'ils choisissent, à contre-courant d'un discours « réaliste » qui privilégie « un travail à tout prix » fait partie des règles d'accompagnement « entre égaux ». Cela va de pair, pour certains bénévoles, avec la défense du bricolage dans des suivis qui contournent les principes standards de l'accompagnement à l'emploi au nom du pragmatisme et de la débrouille. Par exemple, une bénévole se félicite d'avoir fourni, grâce aux relations d'un membre du groupe, un

contrat en intérim dans le service de comptabilité d'une collectivité territoriale, pour une femme parlant très mal français. Elle explique qu'une fois en poste, les qualités en informatique et en comptabilité de cette femme ont pu être reconnues et ont permis sa titularisation, alors qu'elle n'avait aucune chance d'obtenir le poste par la voie officielle étant donné son niveau de français. *« C'est du bricolage, aucun organisme de masse ne peut le faire, mais ça marche »*.

Dans une logique proche, SNC défend la recherche d'un travail de qualité, qui corresponde aux compétences des personnes et à leurs aspirations. Les pionniers rappellent le principe d'origine qui privilégiait systématiquement la spécialité de la personne dans la recherche d'emploi, s'attachait à développer ses compétences et ses savoirs faire dans son parcours d'emploi. SNC affiche donc le refus des « *bads jobs* » ou des emplois au rabais. Nous verrons que pour les accompagnés, cette exigence est d'autant plus appréciée qu'elle permet de tenir face aux accompagnateurs un discours authentique sur ses propres contraintes et ses véritables choix, transparence qui rend la recherche d'emploi plus efficace.

C. Les vécus de l'accompagnement

Les principes fondateurs de l'accompagnement chez SNC sont étayés par une méthodologie singulière, largement saluée pour son efficacité et son humanité par les bénévoles. Le soutien certain apporté par la philosophie et l'organisation de SNC favorise des vécus globalement très positifs de l'accompagnement par les bénévoles. Toutefois, la relation avec les accompagnés n'est pas toujours dénuée de difficulté.

- *Le collectif : un support utile et un atout pour l'accompagnement SNC*

Les bénévoles estiment que leurs propres caractéristiques constituent une force et un gage de qualité : volontaires, engagés, venant d'horizons professionnels diversifiés, riches de leurs expériences professionnelles, ayant pour beaucoup traversé eux-mêmes une période de chômage qui permet de mieux comprendre les situations de chômage et favorise l'empathie. Plusieurs d'entre eux décrivent leur motivation pour l'accompagnement bénévole, par un rapport de don/contre-don. Pour une assistante sociale, c'est l'occasion de développer son propre réseau en tant que professionnelle, pour une retraitée, de « *rester en contact avec la réalité des gens, continuer à comprendre ce qu'il se passe, et découvrir d'autres milieux sociaux* », pour une salariée, de connaître « *le plaisir de rencontrer des personnes » : « Chaque accompagnement est une aventure »*. Tous affirment la relation d'échange qu'ils entretiennent avec les accompagnés et la richesse qu'ils en retirent.

L'accompagnement en binôme est unanimement loué :

- Pour tenir le coup lors d'accompagnements difficiles, prendre du recul et analyser les situations avec justesse ;
- Développer des approches complémentaires - les binômes sont composés dans l'idéal d'un homme et d'une femme, d'un retraité et d'un actif - et multiplier la compétences (connaissance du territoire, méthodes de recherches d'emploi, écoute psychologique, connaissance du champ professionnel) ;

- Contrôler les éventuels dérapages relationnels des accompagnateurs comme des accompagnés durant l'entretien et pouvoir « respirer » pendant les entretiens ;
- Eviter aux accompagnés les risques d'enfermement dans une relation duelle et le sentiment d'être redevable vis-à-vis d'un bénévole. Laisser l'accompagné libre « d'investir la relation ou pas » puisqu'il a le choix entre 2 interlocuteurs ;

Pour certains, qui se réfèrent au registre psychanalytique : « Eviter les transferts dans une relation face-à-face » et « reconstituer symboliquement le duo protecteur mère/père ».

> *« On ne sait jamais ce qu'on peut déclencher en parlant. On peut toucher quelque chose de très sensible. Certains accompagnés deviennent violents ou bien des femmes pleurent quand on a touché une fragilité. Pour moi que quelqu'un pleure ce n'est pas un problème. Ça fait partie de l'aventure. Mais pour certains hommes dans le binôme, c'est très déstabilisant de voir les gens pleurer. Ce qui est bien dans le binôme, c'est que l'un parle et l'autre observe. Ça permet de discuter, de débriefer après. »*

Les réunions de groupe mensuelles sont également très appréciées pour développer les ressources et les réseaux mis à disposition des accompagnés, aider à la prise de distance et à la lucidité de l'accompagnement, éviter l'enlisement des suivis et changer de binôme si besoin.

> *« Les groupes, c'est une richesse incroyable ! on partage l'énergie, mais surtout on partage le réseau et les idées « Mais comment, tu n'y avais pas pensé avant ! » « Ah mais attends, il voudrait être boulanger, il se fait virer de toutes les boulangeries. Moi j'ai un cousin dont le fils a créé deux boulangeries, on va l'envoyer passer deux jours, faire un petit stage pour voir s'il est vraiment un bon boulanger ». Voilà et c'est rapide, on n'a pas besoin de passer par le siège ».*

- *Les difficultés dans la relation d'accompagnement*

Les accompagnateurs mentionnent quatre difficultés principales dans l'accompagnement des personnes. La première concerne le travail de reconstruction, de remotivation de personnes fragilisées par le chômage. Il s'agit d'une difficulté morale et psychologique, face à laquelle ils ne se sentent pas toujours suffisamment armés.

> *« [C'est difficile] de faire que les personnes aient à nouveau des sensations, qu'elles retrouvent une envie »*

> *« Les personnes sont toutes détruites, cassées, par le chômage. C'est dur de lutter contre la déprime des gens. »*

La seconde tient au fait qu'une partie croissante du public de SNC souffre de problèmes psychiques ou de problèmes sociaux de plus en plus lourds. Malgré la présence de psychologues dans l'association, les accompagnateurs se disent souvent démunis et insuffisamment équipés face à ces troubles ou ces situations sociales très dégradées.

> *« On est de mieux en mieux connus des réseaux caritatifs. Et ça fait que de plus en plus de réseaux caritatifs nous envoient des gens qui sont vraiment très très cassés. Il y a des personnes qui sont de plus en plus psychologiquement touchées.*

Pour les personnes qui ont des difficultés d'ordre psy, on leur dit : « Dans un premier temps il y a peut-être d'autres difficultés à traiter que la recherche d'emploi ». Après, la personne fait ce qu'elle souhaite, elle est libre. Souplesse, liberté, c'est le style de mots qui sont importants pour nous. Les gens qui souffrent de difficultés psy, voilà, ils font le choix ou pas d'aller voir un psy ».

La troisième concerne la tendance croissante au « zapping » des accompagnés qui multiplient les suivis au sein de plusieurs structures pour maximiser leurs chances d'insertion. Ces pratiques d'accumulation créent de la confusion et de l'instabilité dans les suivis ; elles fragilisent aussi la crédibilité des accompagnateurs, mis en concurrence avec d'autres. La dernière, surtout évoquée par les bénévoles des groupes fondateurs, concerne les risques d'instrumentalisation de SNC par des personnes sans difficulté, voire nanties, qui viennent dans l'espoir de bénéficier du réseau professionnel étendu des bénévoles. L'absence de critères de sélection par SNC, et le principe selon lequel chacun peut être en difficulté, ne permettent pas d'exclure d'emblée les personnes non précaires cherchant à utiliser le réseau, ce qui créé des cas de conscience et renforce les difficultés de « gestion de flux ».

D. Les perceptions de l'accompagnement par les personnes accompagnées

L'ensemble des accompagnés rencontrés s'accordent pour dénoncer l'accompagnement à Pôle emploi, jugé « inexistant », « inutile », « inefficace », incapable de s'adapter aux spécificités des parcours. Ils reprochent le manque de disponibilité et d'écoute des conseillers, la rigidité du cadre, l'indifférence de l'institution. Le consensus autour de ces critiques est frappant, même si la majorité exonère de ces critiques les conseillers eux-mêmes, en reconnaissant « qu'ils n'y peuvent rien, ils sont débordés ». En revanche, l'accompagnement à SNC est fortement apprécié et ne suscite que peu de déception.

- *Le modèle du compagnonnage*

La plupart des accompagnés disent trouver à SNC un cadre convivial, rassurant, une écoute curieuse, intéressée, bienveillante de la part des bénévoles, qui permettent de sortir de l'isolement social et familial. La famille est en effet souvent perçue comme intrusive, maladroite, inquiète ou dévalorisante face aux situations de chômage, incapable d'aider du fait de son investissement affectif. SNC vient dès lors utilement compenser la perte ou la fragilisation des liens avec l'entourage proche. L'échange chaleureux et régulier avec le binôme de bénévole est perçu comme un facteur clé de reconstruction d'une confiance en soi. Plusieurs facteurs nourrissent la qualité de la relation :

- *Une posture « égalitaire » du type de la relation de compagnonnage.*

Le respect du rythme de chacun, l'absence de dirigisme, d'échéances fixes, de comptes à rendre façonnent des relations de confiance. De même **l'accompagnement dans la durée, sans limite de temps, donne un « droit au repos, au découragement, à la fatigue »**, gages d'une tolérance qui facilite le dialogue et le travail de reconstruction. La symétrie des positions permet un rapport égalitaire, ni paternaliste ni autoritaire, ni condescendant.

« Ce n'est pas un « coaching » avec des échéances de résultats fixées pour la séance. C'est plus un accompagnement spirituel, global »

Le caractère égalitaire de la relation est renforcé par le lieu des rencontres, le café, espace public, convivial, qui protège de l'intimité d'un bureau et permet d'éviter le sentiment d'assujettissement ou d'infériorité sociale habituellement ressenti dans les institutions sociales. Selon certains, il permet aussi de s'exercer à communiquer avec aisance lors de rencontres professionnelles dans des lieux publics inédits comme des salons ou des congrès.

- *La confiance établie par l'absence de jugement*

La confiance permet d'élargir la vision de ses compétences, d'assumer des expériences passées qu'on jugeait jusqu'alors insignifiantes ou dévalorisantes et de tirer profit de spécificités de son parcours qu'on gardait cachées. L'échange fraternel permet de découvrir les atouts d'une trajectoire vécue comme chaotique, honteuse ou trop marginale pour être évoquée devant un employeur. Il permet de combler des « trous de CV » en mettant des mots sur des périodes de la vie jusqu'alors mises entre parenthèses. Le dialogue sans jugement permet par exemple à une jeune femme d'évoquer librement les 5 années qu'elle a passé au couvent et de valoriser le travail de bibliothécaire qu'elle y a mené. De même, un accompagné apprend qu'il peut valoriser les apprentissages tirés de 7 années passées dans les ordres, et faire reconnaître ses expériences d'animation de vie communautaire, de gestion de budget, sa capacité à prendre la parole en public, monter et suivre des projets ou défendre des dossiers devant une administration. Encore un exemple avec cette jeune femme bulgare qui découvre qu'elle peut valoriser le fait d'être venue à 18 ans en France, signe d'une force de caractère et non, comme elle le pensait jusqu'alors, simplement de sa vulnérabilité sociale. L'accompagnement personnalisé et attentif aux singularités de SNC, qui cherche non pas des parcours en ligne droite et sait tirer profit des détours de chaque trajectoire, paraît aux accompagnés comme l'une des différences clivantes avec l'accompagnement standardisé de Pôle emploi.

« C'est important pour bien accompagner d'accepter que ce soit un peu tordu, qu'on ne rentre pas dans les cases, surtout quand on a un certain âge C'Est-ce que ne fait pas Pôle emploi. »

Le principe de l'accompagnement en binôme est également très apprécié : il offre une liberté de circulation dans la relation, évite le risque d'enfermement dans un face à face, double la richesse des idées, des contacts, des suggestions. Chaque personne apporte sa propre touche, tantôt pragmatique, tantôt psychologique, et la formule du duo rétablit l'équilibre en cas de tension ou de dérapage émotionnel.

- *Des échanges transparents qu'autorise l'absence de contrepartie*

Un accompagnement sans exigence de contrepartie permet d'exposer avec sincérité ses difficultés et ses aspirations. Pour beaucoup, cette liberté d'expression rend l'accompagnement plus efficace. Pouvoir affirmer son désir de rentrer tôt du travail pour s'occuper de son enfant, ou de travailler près de chez soi par peur des transports en commun représente pour beaucoup un privilège le plus souvent interdit aux demandeurs d'emploi. La précarité et l'absence

d'autonomie financière retirent le droit au choix ou à l'expression des préférences. L'absence de normes d'accompagnement défendue par SNC apparait dès lors comme une liberté retrouvée, essentielle à l'estime de soi. Un accompagné exprime le réconfort profond apporté par la question posée lors de sa première rencontre avec SNC: « *Qu'est-ce qui vous fait vivre* ? » (entendu au sens moral et spirituel). Etre incité à choisir son orientation, ne pas être contraint d'opter d'emblée pour une activité alimentaire, être enclin à ouvrir son horizon alors qu'on est demandeur d'emploi redonne une vision de soi valorisée. Ce refus du jugement est précieux puisqu'il permet aux personnes d'engager leurs démarches avec authenticité et sans faux semblants.

- *Le cadre, la régularité et la disponibilité : des atouts essentiels*

La régularité du suivi et l'accessibilité des bénévoles, par portable ou par mail, permettent de « ne pas sombrer », « préserve une stimulation », « empêche l'enfermement », « calme l'inquiétude ». La règle est de fixer des démarches à faire d'une séance à l'autre. Même si la consigne est minimale (ex : « prendre des notes sur la façon qu'on a de parler de soi en famille »), l'important est de ne jamais laisser les gens « flotter dans le vide ». La régularité des rencontres fournit un cadre précieux pour organiser sa recherche d'emploi sans paniquer, se fixer des étapes, une stratégie, des priorités.

> *« Quand vous êtes au chômage, vous vous dites : « il faut que je mitraille dans tous les sens, il faut que je prenne toutes les opportunités, que je suive toutes les pistes. Il ne faut surtout pas que j'en rate une. Mais ça, ce n'est pas possible parce que vous n'arrivez pas à déterminer quelle piste choisir. »*

L'organisation du temps et la détermination d'étapes avec les bénévoles aide à gérer l'angoisse, à définir une stratégie et s'y tenir.

- *Un accompagnement dispensé par des professionnels ancrés dans la réalité du monde du travail*

De façon qui pourrait sembler paradoxale, il est important pour les accompagnés que les bénévoles de SNC soient des professionnels (retraités ou actifs) et non des travailleurs sociaux. C'est à leurs yeux un gage de compétence, une inscription dans la réalité du monde de travail qui crédibilise le regard porté sur leur parcours. *« Des professionnels peuvent vous donner les « éléments de réalité » que vous perdez quand vous êtes chômeur ».*

A l'inverse, surgit en creux la représentation négative de travailleurs sociaux « déconnectés du monde du travail, enfermés dans le secteur de l'insertion ».

> *« Les travailleurs sociaux sont isolés et n'ont pas ce recul des gens qui travaillent réellement (sic) ; ça ne leur permet pas de « trouver les bons mots ».*

> *« Etre en poste sans avoir eu de pépin dans sa carrière est une entrave à l'accompagnement : moins d'empathie, moins de bons conseils ».*

En outre, être accompagné par des professionnels bénévoles, qui donnent gratuitement de leur temps pour vous aider, suscite une reconnaissance qui renforce l'exigence morale vis-à-vis de soi.

> *« On ressent une part de culpabilité vis-à-vis du binôme de bénévoles quand on n'avance pas dans sa recherche : c'est inconfortable parfois mais utile pour se motiver »*

Ce témoignage d'une jeune femme accompagnée, qui explique comment cette configuration l'a autorisée à « viser haut », montre l'importance pour certains d'un accompagnement dispensé par des professionnels extérieurs au monde dévalué de l'insertion.

> *« J'ai fait cette rencontre avec deux personnes de SNC. Et ça a été très surprenant parce que je m'attendais un petit peu à des assistants sociaux, un peu genre l'accompagnement social, psychologique, un peu qui ne sert pas à grand-chose... Enfin, qui peut aider les gens hein, mais... Mais pas du tout ! Je suis tombée sur un professeur d'économie d'université, donc un mec heu...vraiment pointu et une coach en ressources humaines. Enfin, vraiment des gens, pas du tout le profil...*
>
> *C'est très porteur d'avoir des gens comme ça parce que ça nous oblige à vous tirer vers le haut. C'est-à-dire que je pense que si ça avait été une assistante sociale avec qui je cherchais – comment dire, je serais peut-être restée dans le côté misérabiliste. Alors que là, j'avais un peu des comptes à rendre à des gens de haut niveau. Ça m'a remise dans une dynamique en me tirant vers le haut, vraiment.*
>
> *Là ce n'était pas un truc plan plan, RSA ou comment sortir de la misère tout en y restant finalement. C'était : qu'est-ce qu'on peut mettre en place pour en sortir, de cette situation critique ? ».*

Dans la même logique, les accompagnés apprécient le large éventail des aides fournies, ainsi que le caractère concret des accompagnements. Faire réviser des examens, accompagner aux prud'hommes, recommander la personne dans son réseau, corriger les dossiers de candidature, conseiller sur la façon d'aborder les employeurs (*Par exemple apprendre qu'il ne faut pas dire : « je cherche un travail » mais « est-ce qu'on pourrait échanger autour de votre activité ? »)* sont autant d'aides concrètes qui rendent le soutien utile.

- *La richesse du réseau*

Enfin la possibilité de rencontrer des personnes dans l'ensemble du réseau SNC, non pour obtenir un emploi, mais pour se confronter à la réalité professionnelle, découvrir des métiers, affiner son choix d'orientation apparaît à tous comme un atout important. Les liens de confiance interindividuels établis avec le binôme permettent aux accompagnés d'être introduits auprès d'autres personnes, de se constituer un réseau ; cette aide est particulièrement appréciée par des personnes isolées par leur statut de chômeur et qui ont besoin de passerelles et d'intermédiaires pour rencontrer d'autres personnes. *« C'est une porte qui ouvre d'autres portes »*. L'attention de SNC au développement du lien social, la foi dans les possibilités d'entraide collective se retrouvent dans l'offre variée d'ateliers proposés par l'association et les régulières rencontres mixtes (accompagnés, bénévoles) dans des lieux conviviaux. La très grande majorité des personnes accompagnées s'accordent pour louer l'accompagnement SNC . Les critiques extrêmement rares, peuvent porter sur le manque d'efficacité des conseils, mais

toutes disent avoir bénéficié d'une relation bienveillante dans la durée, nécessaire pour « remonter » ou en tous cas « se maintenir » dans le temps long du chômage[11].

- *Les tensions majeures de l'accompagnement*

SNC a connu depuis sa création un développement très rapide et très important. Cette croissance constante connaît aussi des forts coups d'accélération. L'association est ainsi passée de 136 à 185 groupes entre 2016 et 2017. Cette croissance a pour effet la bureaucratisation et la standardisation des pratiques. Consciente de ces dangers, l'association vient de lancer une étude externe pour évaluer l'impact de son développement sur la qualité de l'accompagnement. Si chacun se félicite du succès de l'association, la bureaucratisation génère des points de tensions forts dans les modèles d'accompagnement. De façon un peu schématique, on peut dire qu'on retrouve une opposition entre la logique des fondateurs, fondée sur l'humanisme, le don et l'entraide fraternelle, et celle qui se développe plus récemment, marquée par des impératifs de performance et de standardisation des pratiques.

- *Modèle de l'entraide fraternelle versus modèle de la performance*

Un premier désaccord porte sur le caractère plus ou moins directif de l'accompagnement. Un discours majoritaire à SNC critique les pratiques gestionnaires et standardisées d'accompagnement associées aux suivis de Pôle emploi, sans respect de la singularité ni du rythme des personnes. Pourtant cette tension entre accompagnement directif ou fraternel, performant ou amical, se retrouve au sein de l'association. Les fondateurs de SNC (et ceux, parfois nouveaux bénévoles, qui se reconnaissent dans cette inspiration première) revendiquent la spécificité d'un accompagnement sans limite de temps. S'accorder au rythme des personnes, ne pas imposer d'objectifs ou d'échéances, suivre la volonté et le cheminement propre de la personne même s'il est long et chaotique, constituent des règles de base. De même, selon cette perspective, accompagner les personnes une fois en emploi, pour les aider à *tenir* l'emploi dans la durée, est important pour construire un lien de confiance et éviter les ruptures de trajectoires brutales si/quand le contrat de travail est rompu.

Cette conception est contestée par les bénévoles qui défendent la primauté de la performance des suivis sur « l'humanité » du lien. Ces derniers dénoncent « l'enlisement des accompagnements qui durent », jugés à terme néfastes pour l'accompagné comme pour l'accompagnateur et contraires à une bonne gestion des flux. Au-delà d'un désaccord sur la pertinence des méthodes, il s'agit d'un conflit moral. Pour les premiers, on n'a pas le droit, moralement, d'abandonner quelqu'un qui souhaite être accompagné. La promotion d'accompagnements fondés sur le non jugement et l'échange fraternel se heurte à celle de suivis organisés selon des échéances et des techniques d'accompagnement fixées et objectivées. L'esprit d'origine cherchait à créer un accompagnement non normé, laissant une place

[11] Voir le rapport de 2015 dirigé par D. Demazière pour SNC « *Affronter le chômage. Parcours, expériences, significations* » qui montre que la difficulté majeure est de tenir le chômage dans la durée.

importante à « l'humanité de la relation », au lien affectif, à la proximité avec l'accompagné, à la subjectivité et à l'improvisation. L'institutionnalisation croissante de SNC promeut progressivement un accompagnement normé, standardisé, dans le cadre d'une relation de service avec les publics. Cette évolution est perçue comme un appauvrissement par les « pionniers ».

L'opposition des logiques se manifeste par exemple à propos du droit de choisir ses accompagnés. Pour certains, ce choix est essentiel, on accompagne bien quand on y met du sentiment. La subjectivité compte. Pour d'autres, elle empêche la distance nécessaire au travail d'accompagnement. Le profil des nouveaux bénévoles suscite ainsi parfois des craintes chez les garants de « l'esprit d'origine SNC ». Par exemple, les bénévoles travailleurs sociaux ou conseillers pôle emploi affichent souvent des certitudes sur les méthodes d'accompagnement à contre-courant du bricolage qui constitue l'école de fabrique des bénévoles SNC. Le délégué général explique ainsi :

> *« Des chargés d'accompagnement, ou tous les gens qui travaillent chez Pôle Emploi, dans les structures d'insertion par l'économique, et qui disent : « Moi je sais comment on fait de l'accompagnement, j'ai de la technique, et je veux être accompagnateur SNC ». Moi mon discours c'est de dire aux groupes : « Ok, vous en prenez un ou deux, mais pas plus, parce que sinon les techniques risquent de passer devant l'humanité ». C'est un point de vigilance. Au même titre qu'on a plein de bénévoles qui sont DRH, chargés de recrutement dans des boîtes et qui nous disent : « Mais moi je sais faire ».*
>
> *A SNC, on a une méthode, c'est l'accompagnement en binôme, bienveillant, sans juger la personne. C'est de l'accompagnement gratuit. On va vous donner quelques techniques, quelques points de repères, mais c'est aussi parce que c'est imparfait que ça marche ».*

Les points de tension touchent la durée et la nature plus ou moins contraignante de l'accompagnement.

> *« Il y a certains bénévoles qui sont plus dans une espèce de coaching, de pousser, vérifier ce que tu as fait etc. etc. Mais ce n'est pas le schéma idéal de l'association. »*

Cette transformation progressive de la conception de l'accompagnement à SNC vers une logique techniciste, découle d'une évolution générale du bénévolat, de plus en plus orienté vers un bénévolat de missions ponctuelles. Cela se manifeste notament à travers l'évolution des demandes de formation des bénévoles :

> *« On n'est plus bénévole à vie, comme on pouvait l'être il y a 30 ans, dans une même association. Aujourd'hui on est pluri-bénévoles, pluri-casquettes. Il y a une demande d'outillage, de formation. De plus en plus de gens nous demandent : « Mais quel package d'entrée vous nous donnez ? ».*

De façon plus générale il existe au sein de l'association un désaccord entre ceux qui sont partisans de rendre les formations au bénévolat obligatoires et ceux qui estiment à l'inverse que la formation à des techniques d'accompagnement risque de tuer l'esprit souple et la spécificité de SNC.

E. La gestion des flux et des priorités (critères de sélection des publics)

La gestion des listes d'attente et le tri des publics constituent d'autres points de tension. SNC reçoit toutes les personnes en recherche d'emploi sans distinction. Son succès médiatique et sa reconnaissante croissante tendent à accroître les listes d'attente. La crainte de générer la frustration et le découragement des demandeurs en attente avive la question de la sélection des publics : qui choisit-on d'aider en priorité ? tout le monde mérite-il d'être accompagné ou faut-il aider seulement les plus démunis ? Est-il légitime d'accompagner une femme sans souci financier grâce aux revenus de son mari mais qui désire travailler ? Ces questions font l'objet de débats au sein des groupes. De même, l'accompagnement des personnes les plus fragiles suscite des oppositions importantes autour des principes fondateurs de SNC. Que faire lorsque les personnes ne sont pas en capacité de travailler mais refusent de le reconnaître ? Où s'arrête la mission d'entraide et de solidarité ? L'ouverture des accompagnements aux personnes fragiles psychiquement fait ainsi l'objet de fréquents désaccords.

> *« Il y a un groupe de psychologues, qui tout de suite ont dit « Nous on n'accompagne pas les gens à problèmes psychiques ». D'abord ils étaient très forts parce qu'ils voyaient ça très vite. Nous on voit ça très lentement pour découvrir que quelqu'un est ceci ou cela. Nous on l'a jamais fait, et on a effectivement eu des accompagnements très longs.*
>
> *Ce n'est pas parce que quelqu'un est dépressif ou bien qu'il n'est pas capable d'arriver à l'heure qu'il n'a pas besoin de bouffer. Jean-Baptiste de Foucault dit toujours que parmi les gens inclus, les gens très bien insérés, il y a une proportion de cinglés notoire, visible. Et que personne ne s'en indigne. On ne voit pas pourquoi les gens qui sont sur la touche, parce qu'ils ont un problème psychique devraient être exclus de l'emploi ». (Membre des groupes d'origine)*

On retrouve ici le caractère discutable de la catégorie des « personnes très éloignées de l'emploi ». On a vu qu'une partie importante des bénévoles rejetaient clairement cette notion, pour défendre l'idée qu'aucune trajectoire n'est prévisible. Dans cette optique, l'éviction de publics jugés « non accompagnables » relève d'une faute morale et d'une erreur d'analyse de la réalité. Pour d'autres à SNC, il existe bien des freins objectivables et prévisibles qui justifient l'établissement de catégories et de classement des publics.

Notons qu'on observe, autour de tous ces points de tension, des fonctionnements très divers selon les groupes de solidarité et leur logique dominante. Chaque groupe laisse des marges d'autonomie variables à ses bénévoles concernant le choix de la personne qu'on souhaite accompagner, la constitution de son binôme, la définition de sa mission, entre écoute illimitée et rentabilité des suivis, la sélection des publics. Cette diversité même fait l'objet de discussions au sein de SNC, certains estimant qu'elle procure une souplesse et une marge de liberté indispensables à l'accompagnement, et signe de la force de l'association, d'autres – notamment au siège – estimant qu'elle risque de nuire à l'efficacité de l'association et de brouiller son identité.

III.3. Web

L'insertion par l'activité économique (IAE) permet aux personnes les plus éloignées de l'emploi de bénéficier d'un accompagnement visant à faciliter leur insertion professionnelle. Ce secteur s'est développé à partir des années 1970, avant d'être inscrit dans le Code du travail en 1998. On peut dégager quatre types de structures spécialisées, subventionnées par l'État.

À côté des entreprises d'insertion (EI), des associations intermédiaires (AI) et des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les *ateliers et chantiers d'insertion* (ACI) sont les plus récents et les plus nombreux : ils représentent presque la moitié d'un peu moins de 3 700 établissements conventionnés au titre de l'IAE (Avanel et Rémy, 2015, 9). Ils se sont constitués à partir des années 1990 et ont été reconnus par la loi de Cohésion sociale de 2005. Ils n'ont pas de personnalité juridique propre et appartiennent à des structures « porteuses », généralement des associations, comme c'est le cas pour le chantier d'insertion (CI) étudié ici.

Les ACI accueillent les personnes définies comme *les plus éloignées de l'emploi*, selon des critères administratifs (perception des minimas sociaux, chômage de longue durée, travailleur handicapé) et au regard du cumul de difficultés sociales (problèmes de santé et addictions, précarité du logement, problèmes juridiques ou d'accès aux droits, etc.)[12]. L'agrément IAE leur permet de recourir à des contrats aidés, pour une durée limitée à deux ans, sauf cas dérogatoires (formation en cours, travailleur handicapé).

Malgré l'intérêt politique dont bénéficie l'IAE et le développement des ACI, les trajectoires des bénéficiaires et la manière dont se déroule l'accompagnement demeurent encore peu connues au niveau national. Cette monographie en fournit un éclairage.

A. LE DISPOSITIF

- *« Ouvrir les esprits de l'insertion » : un chantier innovant et en expansion*

Le Chantier d'insertion (CI) analysé ici se développe au sein d'une association (que l'on nommera Web par la suite) ayant pour but de favoriser l'éducation, la formation et l'insertion professionnelle des populations défavorisées grâce à l'informatique et à Internet. Son activité se structure autour de trois grands pôles : les ateliers de sensibilisation à la programmation informatique ; un tiers-lieu numérique ; et l'Insertion par l'activité économique (IAE), menée dans le cadre d'un CI, créé en 2014.

Signe de son accroissement et de sa légitimation au sein du champ d'insertion, Web est soutenue par plusieurs partenaires[13]. Elle regroupe aujourd'hui une cinquantaine de membres,

[12] Les EI puis, surtout, les AI et les ETTI, s'adressent à des personnes supposées plus autonomes dans leur travail. Ces structures leur proposent des missions ou des mises à disposition, auprès de particuliers ou d'entreprises clientes (Avanel et Rémy, 2015, 2).

[13] Dans le cadre d'une convention avec la DIRECCTE 75 (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) ; par le Conseil Régional, le Conseil général, la Mairie de la Ville ou la Mairie d'un arrondissement. Elle a également reçu des prix ou reconnaissances pour ses ateliers de

principalement des bénévoles. Elle comporte également une équipe de 12 salariés permanents. Chaque année, cette équipe accompagne, à l'intérieur d'un CI « ponctuel »[14], une dizaine de salariés en insertion, considérés comme éloignées de l'emploi. Ils bénéficient d'un Contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) de 10 mois (de mars à décembre 2016), durant lesquels ils travaillent 26 heures par semaine et sont rémunérés à hauteur du Smic. Ils sont formés au métier d'intégrateur web et produisent des sites internet, pour des clients ou pour l'association. Aux yeux de l'équipe encadrante, le web leur paraît être l'activité la plus intéressante et celle qui offre le plus de débouchés professionnels et de formation.

- *L'enquête*

L'enquête menée au sein de ce chantier d'insertion peut être qualifiée de « croisée » et de « longitudinale » : elle visait à croiser le regard des accompagnants (les salariés permanents) et le regard des accompagnés (les salariés en insertion), et ce, dans la durée. Au total, 12 entretiens semi-directifs ont été effectués. Ils se répartissent en deux phases.

Tout d'abord, une *phase exploratoire* a donné lieu à 2 entretiens avec des membres de l'équipe encadrante. Le premier (qui a eu lieu le 3 décembre 2015) réunissait Élodie[15], l'ancienne responsable de projet du CI, et Léa, sur le point de la remplacer et anciennement chargée d'accompagnement social et professionnel (CIP). Le second a été effectué (le 1er avril 2016) avec Sylvain, le directeur de l'association, et Jérôme, responsable de l'agence web et en charge de l'encadrement technique des salariés en insertion. Cette phase exploratoire a permis de mieux connaître le fonctionnement de Web et du CI.

Ensuite a commencé la seconde phase : l'enquête croisée et longitudinale. Elle s'est organisée autour de *deux séries d'entretiens* :

- la première série a eu lieu à la mi-parcours du chantier, aux mois de juin et juillet 2016. Côté accompagnants, *2 salariés permanents* ont été interviewés : Jérôme, pour l'encadrement technique et la réalisation de sites web, et Clémence, nouvellement CIP et en charge de l'accompagnement socioprofessionnel. Côté accompagnés, *3 salariés en insertion* ont accepté de participer à l'entretien : Camille, Djamila et Guillaume ;
- ces 5 enquêtés ont été revus en janvier 2017, une fois le chantier terminé (en décembre 2016). De cette manière, nous avons pu suivre la relation d'accompagnement sur le long cours, ainsi que l'évolution du rapport au dispositif des salariés en insertion.

Cependant, aux débuts du lancement du projet, les porteurs du chantier font face à certaines résistances. Celles-ci découlent en particulier de représentations sociales, liées à la structure du marché du travail et au développement du champ de l'insertion : pour leurs interlocuteurs, le

formation, certains de ses logiciels numériques ou son CI. Ce dernier est soutenu par le FSE (Fonds Social Européen, 2014-2020), la DIRECCTE 75, la Région, le Département, Pôle Emploi et les CDIAE (Comités départementaux de l'insertion par l'activité économique).

[14] Les ACI « ponctuels », d'une durée inférieure à un an, sont minoritaires (14%). Ils sont effectivement « permanents » dans 86% des cas (Avanel et Rémy, 2015, 9).

[15] Pour préserver l'anonymat des personnes interviewées, nous avons modifié leur prénom.

numérique ne leur apparaît pas destiné aux personnes éloignées de l'emploi et peu qualifiées. Selon une responsable de projet, il a donc fallu « *ouvrir les esprits de l'insertion* »[16].

Tout d'abord, l'équipe encadrante entend distinguer le numérique des secteurs classiques de l'insertion (espaces verts, bâtiment, hôtellerie-restauration, tri sélectif…). Cette activité comporte effectivement des *dimensions esthétique* (réaliser un « *beau* » site internet), *savante* (l'informatique paraît « *sorcier* » aux non-connaisseurs) et *créative*. Elle offre aussi la possibilité d'être « *passionné par son métier* ». Il s'agit également d'une activité valorisée socialement, en expansion et porteuse de débouchés professionnels. En effet, le numérique bénéficie récemment d'une reconnaissance sociale et institutionnelle. Celle-ci participe à l'accroissement de l'offre de formations courtes à destination des personnes non-diplômés[17], comme le sont la plupart des salariés en insertion.

Cette activité possèderait alors la particularité de demander un minimum « *d'engagement intellectuel* », tout en étant accessible à quiconque fournit suffisamment d' « *efforts* », d' « *investissement* » intellectuel, indépendamment du niveau de diplômes : « *N'importe qui, finalement, peut apprendre à coder* », considère Élodie, responsable de projet. De cette manière, les salariés en insertion ne sont pas jugés sur leurs compétences scolaires, et peuvent trouver d'autres sources de valorisation (par exemple, l'intérêt pour les jeux vidéo est apprécié). L'absence de verdict scolaire est aussi soutenue par une propriété qui serait propre à l'informatique : celle-ci ne « *juge pas* ». Il est effectivement possible de recommencer une opération autant de fois que nécessaire, jusqu'à acquérir une maîtrise pratique.

Enfin, étant donné que le chantier travaille *via* des commandes clients, les bénéficiaires entrent en relation avec d'autres structures d'insertion, des chefs d'entreprises, des entrepreneurs, des écoles de formation ou des responsables politiques (ils peuvent rencontrer des élus ou se rendre à l'Élysée, dans le cadre de la restitution d'un projet, par exemple). Les « *coups de projecteurs* » sur les salariés en insertion sont synonymes de reconnaissance publique, et peuvent parfois être perçus comme un symbole d'ascension sociale (« *Il y en avait un, il était juste sous les ponts deux heures plus tôt* », rapporte Sylvain, le directeur).

Les porteurs du projet sont d'autant plus encouragés dans leur vision de l'accompagnement que, progressivement, le CI s'accroît. Il s'agit de l'activité la plus stable financièrement pour l'association. En 2016, pour la première fois, le chantier décroche une commande publique, de la Mairie d'un arrondissement de la Ville, dans le cadre d'une refonte des sites internet des Conseils de quartier. Ainsi, l'association fait face à des « *problématiques de boite* », selon les termes du directeur : augmentation du budget (de 150 000€ il y a trois ans à 700 000€ aujourd'hui), hausse du nombre de salariés en insertion d'année en année (12 en 2016, 14 en

[16] Les citations mises entre guillemets et en italiques concernent les propos des personnes enquêtées.

[17] Notamment avec l'école d'informatique 42, privée, gratuite et à but non-lucratif. Elle est créée (en 2014) et financée par Xavier Niel et d'autres associés. En 2016 est également lancé, par le Gouvernement, la « Grande école du numérique », un programme de formations (courtes et qualifiantes) aux métiers du numérique. Parmi les nombreux autres organismes de formation issus du secteur privée, mentionnons : WebForce 3, qui livre une formation intensive de 3,5 mois au métier de développeur-intégrateur Web (avec laquelle collabore le CI étudié) ; L'école multimédia, qui propose plusieurs modalités de formation aux métiers de la création digitale ; ou encore WebAcademy », une école gratuite qui forme (durant 24 mois, dont 12 en alternance) des jeunes déscolarisés.

2017), projet de monter d'autres CI en Île-de-France… En même temps, l'association ne bénéficie plus du financement OPCA (Organismes paritaires collecteurs agréés), car la formation n'est pas reconnue par le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). De surcroît, la concurrence avec les nouveaux acteurs de l'insertion et du numérique, qui profitent eux aussi de l'essor du secteur, fragilisent l'accès aux subventions, dont l'association est dépendante.

Ainsi, l'équipe encadrante a pour ambition de développer aussi bien la dimension « *production* » du chantier (avoir plus de salariés en insertion et plus de CI, accroître le nombre de commandes de sites internet) que la dimension « *commerciale* » (en recrutant un responsable commercial, par exemple). Dans cette logique, l'association bénéficie, depuis peu, de l'aide d'un mécénat de compétences. Ils réfléchissent également à se transformer en ETTI (Entreprise de travail temporaire d'insertion), pour plusieurs raisons. D'une part, cela leur permettrait de combler un manque de débouchées : il n'existe pas d'ETTI correspondant au métier d'intégrateur web, d'après Sylvain, le directeur ; ce qui est problématique pour l'insertion professionnelle des salariés en insertion dans les métiers du web après le CI, tel qu'on le soulignera plus loin. D'autre part, l'association constate que certains de ces derniers nécessiteraient un accompagnement prolongé, au-delà des 10 mois du CDDI. Enfin, cela permettrait à l'association de ne pas associé majoritairement à « *l'insertion* », mais d'être perçu également par leur « *production* », pour se rapprocher du monde de l'entreprise. On verra que ces deux logiques ne vont pas sans susciter des tensions au niveau de la relation d'accompagnement.

B. LE RECRUTEMENT ET LES PROFILS DES SALARIES EN INSERTION

Le recrutement des salariés en insertion provient en grande partie du service IAE de Pôle Emploi. Ce dernier, après que Web lui ait envoyé une dizaine d'offres d'emploi, diffuse ces offres à d'autres organismes : travailleurs sociaux, centres d'hébergement, éducateurs, conseillers Pôle Emploi, Missions locales (ML)... Le référent Pôle Emploi détermine si la personne est éligible ou non à l'IAE. L'agrément est accordé à partir d'un certain nombre de critères, servant à vérifier que le chantier recrute bien des personnes éloignées de l'emploi : être jeune (moins de 26 ans), demandeur d'emploi de longue durée, percevoir des minimas sociaux, posséder un faible niveau de qualifications ou être reconnu travailleur handicapé.

De son côté, Web sollicite les structures associatives ou économiques partenaires qui seront « *plus sensibles* » à leurs offres et qui « *orienteront mieux* » les bénéficiaires. Ainsi, l'association fait partie de la majorité des structures de l'IAE qui estiment avoir le choix de leurs recrutements (Avanel et Rémy, 2015, 4). Au final, en 2016, parmi les 40 personnes présélectionnées, Web en a recruté 12.

Le processus de recrutement se déroule en plusieurs étapes. La présentation collective du CI est suivie d'*entretiens doublés* : chaque bénéficiaire s'entretient, distinctement, avec l'équipe en charge de l'accompagnement technique et avec l'équipe en charge de l'accompagnement socioprofessionnel. Au terme de ces deux entretiens, les deux équipes « *croisent les regards* », afin d'établir une présélection de 15 à 20 personnes. Ensuite, deux groupes sont constitués,

pour effectuer une *mise en situation*, pendent plusieurs demi-journées. L'objectif est double : évaluer le niveau informatique de chaque personne et les observer dans le cadre d'une vie de groupe.

Finalement, les bénéficiaires sont retenus selon plusieurs critères, plus ou moins formalisés au sein de l'équipe encadrante. Du côté de l'activité, seront privilégiées les personnes éprouvant un intérêt pour l'informatique, possédant un minimum de connaissances en la matière (« *il faut que les gens soient capables de passer 8h derrière un ordinateur sans ralentir tout le groupe* ») et qui, si possible, formulent un projet professionnel dans ce secteur. Ce sont là autant d'indicateurs de la « motivation » des candidats, le critère le plus fréquemment avancé par les responsables des structures de l'IAE (Avanel et Rémy, 2015, 4). Sont également étudiées la faisabilité et les probabilités de réussite finale de ce projet. En parallèle, les entretiens ont pour objectif de déterminer l'apport positif que pourra avoir le chantier d'insertion sur l'insertion sociale du bénéficiaire. Ainsi, certaines personnes peuvent ne pas être retenues, car jugées soit « *trop avancées* » (elles risqueraient de ne « *pas jouer le jeu* ») soit « *pas assez mûres* »[18]. Un autre critère auquel l'équipe encadrante attache de l'importance réside dans la constitution du groupe : les bénéficiaires doivent former un collectif qui puisse vivre et travailler ensemble durant 10 mois. Il s'agit donc, par exemple, de varier les profils, entre ceux qui seraient plutôt des « *leaders positifs* » ou des « *leaders négatifs* ».

Toutefois, l'équipe encadrante insiste sur le fait qu'il n'y a pas de critère unique et définitif. À titre d'illustration, une personne détient un niveau de diplôme Bac+5 mais a connu « *6 ans d'errance* ». La principale distinction concerne celle entre les salariés permanents (l'équipe encadrante) et les salariés en insertion. Au sein de ce dernier groupe, plusieurs catégories sont dégagées, en fonction de leur âge, de leur trajectoire socioprofessionnelle ou de leur situation familiale. Elles font écho aux résultats d'une étude de la Dares[19] (Avenel et Rémy, 2014).

La catégorie majoritaire (7) regroupe des *jeunes*, inscrits ou non à Pôle Emploi et « *décrocheurs* » (du système scolaire). Ils n'ont que rarement connu le monde de l'entreprise[20]. Avant d'intégrer le chantier, ils étaient souvent orientés vers des secteurs d'activité non-qualifiés, comme l'hôtellerie-restauration. Une autre catégorie, moins nombreuse (3), rassemble les *adultes* (à partir de 26 ans) percevant les minimas sociaux et qui ont subi une « *rupture* » professionnelle ou de vie (séparation conjugale, perte d'emploi, maladie…), après avoir connu une période plus ou moins longue d'activité professionnelle[21]. Sont mentionnés aussi les cas (2) de *réfugiés politiques*. Enfin, jusqu'à cette année, peu de femmes composaient l'équipe des

[18] Par exemple, selon l'avis du directeur, le chantier évite de sélectionner des personnes qui ne seraient pas suffisamment « *autonomes* » (*cf.* infra) ; c'est-à-dire qui ne se prendraient pas en main. Dans ce cas, il est considéré que la dépense d'énergie de l'équipe encadrante pourrait s'avérer, au final, inutile.

[19] Direction de l'administration de la recherche, des études et des statistiques.

[20] L'étude de la DARES indique 16% des salariés en insertion déclarent n'avoir jamais travaillé avant d'intégrer une structure de l'IAE. Ce taux passe à 29% pour les moins de 26 ans (Avenel et Rémy, 2014, 2).

[21] Cette même étude précise que 27% des salariés en insertion « ont connu une première phase d'emploi stable, puis une ou plusieurs périodes de chômage » (Avenel et Rémy, 2014, 2). Parmi les causes de ces « *ruptures* », l'équipe encadrante de numérique évoque le manque de lien social et surtout familial, ou les problèmes d'endettement ou de santé.

salariés en insertion[22]. Elles forment la moitié des effectifs aujourd'hui (6 sur 12). Il est remarqué que plusieurs d'entre elles sont *mères seules*, alors que ce n'est le cas d'aucun salarié en insertion père avec un enfant. Globalement, il semblerait que tous soient *célibataires* ; une situation conjugale spécifique aux ACI[23]. Enfin, les trois personnes interviewées sont *locataires* de leur logement, ce qui est le cas de la majorité des salariés en insertion (61%) au niveau national (Avenel et Rémy, 2014, 6).

- *Une « remobilisation dans son parcours d'emploi » : l'autonomie comme principe d'accompagnement et d'insertion*

La position novatrice revendiquée par l'équipe encadrante est solidaire d'une vision de l'accompagnement qui se distingue de celle qui prévaudrait dans le champ de l'insertion. Cette vision est structurée par un principe dominant : l'autonomie. Elle prend plusieurs formes, qui ont pour point commun de s'opposer à une logique institutionnelle.

Au niveau de l'activité, il s'agit d'abord d' « *apprendre en faisant* ». Cela suppose un « *rejet total de l'apprentissage scolaire* », affirme Élodie, l'ancienne responsable de projet. C'est-à-dire que l'apprentissage ne doit pas être principalement théorique et asymétrique : « *On n'est pas là pour donner un cours magistral* ». En effet, les salariés permanents sont unanimes pour dire que les salariés en insertion manquent de confiance en eux, en partie du fait de leur trajectoire scolaire. Ainsi, l'apprentissage est organisé par modules (HTML, CSS, JavaScript, Photoshop, etc.), selon une alternance entre théorie et pratique : « *Je ne dépasse pas une demi-heure ou trois-quarts d'heure de théorique. Après, il y a une mise en application directe sur un exercice, sur un exemple* » (Jérôme, encadrant technique).

D'autre part, il ne s'agit pas seulement, tel que l'affirme Élodie, d'un « *chantier d'insertion professionnalisant* », au sens où il prépare à un secteur d'activité (le numérique) et à un métier (intégrateur web) particuliers. En effet, simultanément, un autre objectif est formulé : celui d'une « *remobilisation dans son parcours d'emploi* ». Ainsi, d'après Sylvain, le directeur, le numérique s'avère finalement être, souvent, un « *prétexte* » au retour à l'emploi, qui est l'objectif premier du chantier. Pour s'assurer que les salariés puissent avoir, plus tard, leur place dans une entreprise, il faut donc « *lever les freins à l'emploi* » : en indiquant le « *comportent à avoir ou à ne pas avoir* », et en donnant les « *bonnes habitudes* ». Le but est d'acquérir tout autant des savoir-faire spécifiques au numérique (différents formats de données existants, graphisme, code informatique, etc.) que des savoirs-être (confiance en soi, gestion du temps, concentration, assiduité, ponctualité, etc.) et des connaissances générales (connaissance du monde du travail, techniques de recherche d'emploi, codes de présentation par mail, rédaction de *curriculum vitae*, etc.) transposables à d'autres univers professionnels.

[22] Selon le directeur, ce ne serait pas tant que les réticences des femmes à se diriger vers le CI que la tendance des prescripteurs (notamment les Missions locales) à concevoir le numérique comme une activité « masculine » qui en serait la cause.

[23] « Les salariés travaillant en ACI déclarent plus souvent vivre seuls (29%) que ceux des autres structures (20%), qui déclarent pour 31% d'entre eux vivre en couple avec des enfants » (Avenel et Rémy, 2014, 6).

Pour autant, ce qui s'apparente à un cadre normatif ne doit pas prendre le pas sur la mobilisation des salariés en insertion eux-mêmes, considérés dans leur singularité et sur un pied d'égalité avec les salariés permanents. L'environnement de travail vise à se rapprocher au maximum d'un *fonctionnement d'entreprise ordinaire*. Les salariés en insertion travaillent avec les salariés permanents, dans les mêmes locaux et sont compris dans la masse salariale de l'association. L'équipe encadrante revendique cette spécificité, vis-à-vis des autres CI, où les bénéficiaires travaillent pour d'autres entreprises partenaires. D'une part, cela créerait une « *vraie dynamique de groupe* » et offrirait l'avantage d'une « *observation en continu* »[24]. D'autre part, cela permettrait de ne pas faire de distinction entre eux et les salariés en insertion, considérés « *comme n'importe quel salarié* ».

Ce principe d'égalité se retrouve dans la vision de l'accompagnement. Le rejet de l'institution scolaire et de ses hiérarchies coïncide alors avec une opposition à Pôle Emploi, sa standardisation, ses catégories et sa quantification de l'accompagnement – même si la monographie du dispositif d'Accompagnement global du présent rapport livre des nuances et des variations. Ici, on accompagne *en prenant le temps et en s'adaptant* à chaque bénéficiaire, dans les limites du cadre proposé par le chantier. L'accompagnement socioprofessionnel doit pouvoir se faire à côté ou durant les temps de formation et de production, comme l'explique Jérôme : « *Les lundis et vendredis sont réservés à des travaux pratiques, étalés sur toute la journée, pour donner la possibilité aux salariés de faire des entretiens avec un accompagnant socioprofessionnel* ». Hormis au début et à la fin du parcours, les entretiens individuels (avec un ou plusieurs des membres de l'équipe encadrante) ne sont pas fixés à l'avance, ne correspondent pas à un rythme prédéterminé et sont principalement demandés à l'initiative des salariés en insertion. Des entretiens collectifs, en guise de bilan (à la fin du premier mois et à la fin du chantier) sont également programmés.

Par ailleurs, il n'y aurait pas de « *parcours type* » chez ces derniers : « *chaque personne est différente* » et « *possède son propre parcours, « ses fragilités et ses forces* ». Il convient de ne pas insister sur leurs « *échecs* » (même si des entretiens individuels sont mis en place pour résoudre leurs différentes problématiques), afin de ne pas accroître leur manque de confiance, ou pour ne pas « *plaquer une image* » sur eux. Ainsi, comme cela est courant dans les dispositifs d'insertion professionnelle (Zunigo, 2010), une importance particulière est accordée au *projet* des salariés en insertion : « *On en fait ce qu'ils veulent être* » ; « *qu'est-ce qu'ils veulent faire après ?* ».

De façon solidaire, l'accompagnement s'appuie aussi sur une *critique de l'assistanat*[25] qui serait, aux yeux des salariés permanents, largement pratiquée dans le champ de l'insertion. Il convient donc de ne pas faire le travail et les démarches administratives des bénéficiaires à leur place, afin qu'ils soient « *acteurs de l'accompagnement* ». Cette vision de l'accompagnement

---

[24] « *On est toujours présents avec les salariés. C'est-à-dire qu'ils ne se baladent pas d'immeuble en immeuble pour nettoyer, sortir les poubelles, machin.* » (Sylvain, directeur)

[25] « *Pour moi, pour nous je pense, le but, c'est que ce soient eux qui s'approprient leur accompagnement. Ce n'est pas une sorte d'assistanat : ce sont vraiment eux qui se rendent compte de ce qu'ils doivent faire.* » (Élodie, ancienne responsable de projet).

est, d'une part, liée à leur position dans le champ de l'insertion et aux prérogatives qui en découlent. L'équipe encadrante doit effectivement s'appuyer autant que possible sur les travailleurs sociaux avec lesquels ils sont en relation. Élodie prend l'exemple de l'accès au logement : « *On n'est pas reconnus comme travailleur social. On n'a pas les droits pour faire des demandes auprès du SIAO*[26]*, qui est désormais l'instance auprès de qui on doit déposer des dossiers pour obtenir un logement.* ». D'autre part, cette vision de l'accompagnement, axée sur l'autonomie, s'accorde avec des valeurs. Les salariés permanents insistent souvent sur le fait que, leur travail, « *c'est de l'humain* » : « *c'est essentiellement comment on ressent les choses* », « *on est sur du relationnel* ». Conformément au rejet de l'institution scolaire, les dispositions des salariés en insertion comptent autant, voire plus, que les savoir-faire, les titres scolaires ou le statut social : il y est souvent question de « *motivation* », de « *volonté de s'en sortir* », de « *soif d'apprendre* », de « *dynamisme* » ou de « *rapport à soi* ».

Apprendre en faisant, ne pas faire à la place des salariés en insertion, s'adapter à leur singularité et à leur projet, tout en les considérant comme des salariés et des acteurs à part entière : tels sont les grands principes d'accompagnement et d'insertion du chantier étudié. Il reste à voir comment ils se matérialisent dans la pratique : d'abord du point de vue des accompagnants (l'équipe encadrante, composée des salariés permanents), puis du point de vue des accompagnés (les salariés en insertion).

C. L'EXPERIENCE DE L'ACCOMPAGNEMENT : L'EQUIPE ENCADRANTE

L'accompagnement comporte deux volets qui, bien que mis en relation, ont chacun leurs spécificités : l'encadrement technique, dévolu à Jérôme, et l'accompagnement socioprofessionnel, réalisé par la CIP, Clémence. Tous deux se rejoignent pour souligner le caractère novateur et valorisant du chantier pour les salariés en insertion. Conjointement, une tension est soulevée, entre deux logiques pas toujours conciliables : une *logique d'insertion*, nécessitant un accompagnement en direction de personnes « éloignées de l'emploi », n'ayant pas connu la même trajectoire et n'ayant pas, de ce fait, les mêmes ressources et les mêmes attentes par rapport au dispositif ; et une *logique de production et de croissance*, avec les contraintes et la concurrence qu'elle implique. Cette tension se répercute différemment chez Jérôme et Clémence, où la relation d'accompagnement n'est pas la même.

- *L'encadrement technique : satisfactions et frustrations d'une production conjointe*

Jérôme est en contact quasi-permanent avec les salariés en insertion, de 9h30 à 13h, puis de 14h à 17h, les lundis, mardis, jeudis et vendredis. Il leur transmet les « *savoirs* », en termes d'intégration web et de développement, et les accompagne dans les phases de production. La relation d'accompagnement ne peut donc pas seulement être qualifiée de *relation de service*, entre un prestataire et un bénéficiaire, un formateur et un apprenant. Elle se superpose avec une *relation de travail*, ayant pour finalité la restitution d'un produit à un client, en respectant un délai. Autrement dit, cette coproduction est dépendante de l'implication des salariés en

[26] Service intégré d'accueil et d'orientation.

insertion. Cette spécificité de la relation d'accompagnement est source de satisfactions et de frustrations.

En premier lieu, Jérôme apprécie la « *relation client* » de son travail. Il essaie de la faire partager aux salariés en insertion, en faisant venir les clients sur le chantier. Selon Sylvain, le directeur, cela accroît la valorisation de leur travail, par rapport aux autres activités généralement proposées dans l'insertion : « *Quand on sort les poubelles et quand on fait le ménage, ce n'est pas comme quand on a fait un site web et qu'en face, on a le client, qui dit : "Ah ouais, il est bien"* ». L'équipe encadrante se dit fière du travail rendu au site d'un Conseil de quartier. D'autant plus que c'est la proposition d'une salariée en insertion qui a été retenue, et non celle de la directrice artistique. De manière générale, Jérôme se félicite de l'évolution positive dans la production de sites web du chantier : « *Petit à petit, ce sont des projets un peu plus ambitieux, un peu plus professionnel, avec des budgets un peu plus conséquents...* ».

Un autre type de projets valorisés sont les *challenges*, où les salariés en insertion doivent réaliser un projet en deux jours. Ils peuvent alors mettre en application les connaissances acquises durant la formation. Surtout, ils sont confrontés aux contraintes temporelles qui peuvent prévaloir dans le monde de l'entreprise : « *Ce sont des conditions de travail comme une entreprise où, à certains moments, il y a un peu de* rush. ». Réussir ce défi est perçu positivement par les salariés permanents, généralement diplômés et provenant du monde de l'entreprise et du numérique[27]. Au-delà de la valorisation de leur travail, cela donnerait confiance aux salariés en insertion, spécialement au sujet de leurs compétences. Le directeur livre l'exemple d'un *challenge* réalisé au cours du Mois de l'ESS[28], en collaboration avec un autre CI :

> *« On a eu 22 salariés qui bossaient pendant 48h, pour 7 projets déposés par des structures de l'ESS. C'était juste génial. Il y en a qui ont fait le tour de l'horloge. Ils sont restés bosser ici toute la nuit. Les responsables associatifs ou d'entreprises sont venus. Ils étaient super contents du produit. […] C'est très valorisant pour les salariés. Vraiment, 48h, ils se sont rendu compte qu'ils étaient capables de produire quelque chose qui plaisait à un client. ».*

Néanmoins, ces projets comportent certaines difficultés. D'une part, le respect des délais implique souvent un travail supplémentaire des salariés permanents, de la directrice artistique et de Jérôme au premier chef. Celui-ci anticipe et prévient les clients des risques de dépassement, même si la marge de manœuvre est réduite. À l'image de ce qui est observé à TES (Travail et Solidarité), l' « entreprise solidaire » d'Agir avec les pauvres (*cf.* la monographie p. 207), les « *limites* » des salariés en insertion sur le plan informatique sont alors compensées par les « *compétences* » des salariés permanents. Ces derniers sont là pour « *rattraper le coup* ». Par

[27] Par exemple, Jérémy possède un diplôme de niveau bac+5 : un DESS (Diplôme d'études supérieures spécialisées) de Sciences économiques, obtenu après un baccalauréat scientifique. Il a travaillé dans le développement internet, au sein d'une agence puis en *freelance*. Il a également eu une expérience dans le journalisme. De son côté, avant de rejoindre Web, Sylvain, à l'issue d'un diplôme d'ingénieur télécom, était chef de projet recherche dans une entreprise de téléphonie.

[28] Le Mois de l'Économie sociale et solidaire se déroule chaque année, au mois de novembre, dans toutes les régions de France. « Il constitue une vitrine des initiatives des acteurs de l'économie sociale et solidaire », d'après le site Internet qui y est dédié.

ailleurs, d'un chantier à l'autre, « *ça déborde* », explique Jérôme : les deux à trois mois de latence (de janvier à mars) sont fréquemment mis à profit pour finaliser le produit, en plus de la préparation du recrutement à venir.

D'autre part, si ces phases de production peuvent être exaltantes, Jérôme observe une évolution du rapport au dispositif des salariés en insertion, depuis le premier *challenge*. Il explique qu'au début du chantier, le groupe était particulièrement motivé et à l'aise dans une « *posture d'apprenant* » : « *Je pense que ça correspondait à l'idée qu'ils se faisaient, au départ, de ce vers quoi ils se dirigeaient ; dans le sens où, le premier mois, ça a été vraiment concentré sur l'apprentissage des bases du code.* ». Puis, le *challenge* a donné lieu à des conflits ouverts entre salariés en insertion, certains se montrant « *peu coopératifs* ». Les rappels à l'ordre de l'équipe encadrante (sur la nécessité de se modérer en public, de mettre au second plan les problèmes relationnels pour se concentrer sur le respect des délais, de se focaliser sur la réalisation de leur projet professionnel) suscitent, auprès d'une minorité selon Jérôme, un mouvement de contestation ou de critique.

De manière plus générale, les *challenges* et autres productions nécessitent de s'investir pleinement dans le travail (donc, d'y trouver un sens et une utilité), de se sentir en mesure de pouvoir relever le défi et d'accepter le principe de la compétition. Or, cette disposition est inégalement répartie entre les salariés en insertion. Jérôme éprouve des difficultés à fédérer le groupe autour d'objectifs communs, et à susciter une ambiance propice au travail et à l'apprentissage. Il observe un décalage entre le principe d'autonomie (explicité plus haut) et le rapport d'une partie des salariés en insertion au dispositif, tantôt « *scolaire* », tantôt utilitariste. Plusieurs d'entre eux, affirme-t-il, se « *laissent porter* » et n'ont pas pris conscience qu'il fallait « *s'emparer du chantier* ». Ils restent en retrait. Certains viendraient même au chantier « *complètement en dilettante* », « *en mode cyber café* ». Un autre a « *un peu l'attitude du fumiste quand il était au fond de la classe* » et travaille le moins possible, juste assez pour répondre aux demandes de Jérôme. S'il ne condamne pas une telle attitude, Jérôme regrette que certains puissent « *perdre leur temps à faire du présentiel pour, finalement, toucher sa paie à la fin du mois* ».

- *L'accompagnement socioprofessionnel : relation de service et surinvestissement dans le travail*

Par son travail de CIP, Clémence n'entretient pas, comme Jérôme, une relation de travail avec les salariés en insertion, mais principalement une *relation de service*. L'une de ses principales difficultés est alors de tenir la « bonne distance » : être suffisamment proche pour pouvoir comprendre leurs problématiques et être à-même d'y répondre ; mais pas trop, afin que l'empathie ne se transforme pas en manque d'objectivité et en un traitement qui ne correspondrait pas, au final, à leur intérêt et à leurs désirs[29]. Pour comprendre les effets que peut avoir la relation de service chez Clémence, il faut la replacer dans le contexte du CI étudié, et la rapporter à sa trajectoire professionnelle.

[29] Pour un aperçu des travaux de sociologie du travail sur la question de la relation de service et, notamment, sur la difficulté à tenir la « bonne distance », se reporter à Lallement, 2007, 288-301.

Au moment de l'enquête, Clémence est la dernière arrivée au sein de l'équipe encadrante et n'a pas été formée, au cours de sa trajectoire scolaire, au métier de CIP. Diplômée d'une maîtrise de Communication politique et publique, elle a travaillé 2 ans, avant de connaître une période d'inactivité professionnelle de presque 12 ans, durant lesquels elle fait du bénévolat. Elle a progressivement repris le travail depuis 3 ans, d'abord à temps partiel, dans des associations. Son évolution professionnelle est limitée par l'absence de formation spécifique à l'accompagnement socioprofessionnel. Elle se dirige alors vers le Cnam (Conservatoire national des arts et métiers), un établissement supérieur d'enseignement et de recherche, notamment dédié à la formation continue. Durant cette formation, elle postule à une offre d'emploi mise en ligne par Web. Cette offre lui parait adaptée à son défaut de qualification et d'expérience professionnelle en tant que CIP, ainsi qu'à la « *philosophie* » de l'association, présentée plus haut :

> « *Je me suis toujours présentée comme n'ayant pas d'expérience et comme étant dans l'apprentissage. Je n'étais pas une CIP confirmée. J'étais vraiment quelqu'un qui débutait. Et ça colle assez bien avec Web, qui est dans une philosophie de l'apprentissage pour tout le monde et pour tous. Donc, ça a marché pour ça. Moi, j'étais prête à apprendre et, eux, étaient prêts à accepter quelqu'un qui n'avait pas les compétences, mais qui allait progresser dans l'apprentissage.* ».

Lors du premier entretien, à mi-parcours (en juillet 2016), Clémence, qui affirme ne pas se sentir légitime comme CIP, s'efforce d'appliquer le principe d'autonomie et de tenir la bonne distance avec les salariés en insertion. D'un côté, elle apprend à les « *laisser faire* » dans leurs démarches administratives et leurs recherches d'emploi : tout au plus, il s'agit de « *lever des barrières, en leur ouvrant le champ des possibles* », mais pas de trouver des formations à leur place. De l'autre, la relation de service et le sentiment d'illégitimité de Clémence la placent dans une position où elle est « *tout le temps sur le fil du rasoir* ». Au quotidien, il lui faut « *maintenir le lien de confiance* » et rappeler le cadre de l'accompagnement (au moyen du livret d'accueil, par exemple). Ce fût le cas lorsque les salariés en insertion ont perçu leur paie avec quelques jours de retard, et qu'ils se sont présentés à son bureau pour protester. Face à cet « *effet de groupe* », il ne lui a pas été aisé de conserver une position objective et de ne pas répondre dans l'urgence aux problématiques de chacun. Elle n'a également pas su « *prendre la bonne distance* » avec une salariée en insertion qui avait tendance à se confier sur des problèmes d'ordre psychanalytiques[30].

En dépit de ces difficultés, et si Clémence se pose des questions sur le primat de l'autonomie (comme levier de retour à l'emploi des salariés en insertion et comme principe régissant la relation d'accompagnement), elle adhère globalement au projet de Web. Il en va autrement à l'occasion du second entretien, effectué après le parcours, en janvier 2017. Depuis le mois de novembre 2016, elle est en arrêt de travail. Plusieurs raisons peuvent être évoquées.

[30] « *Elle pleurait systématiquement dans mon bureau. J'ai fait psy' pendant... Et ça, ça a été une erreur. J'aurais dû lui dire dès le départ : "Non, là, ça me dépasse. Ça n'entre pas dans le cadre de mon travail. J'entends que tu as des problématiques. Envisage un autre suivi avec un professionnel de cet ordre-là.".* ».

En premier lieu, Élodie, ancienne responsable de projet, affirmait en riant, avant son départ, que certains salariés permanents « *n'ont pas de vie à côté* » de leur travail. La logique de croissance de l'association, la nécessité d'obtenir des subventions, de recruter davantage de salariés en insertion, de créer d'autres CI, implique un engagement professionnel de la part de l'équipe encadrante. Cet engagement est devenu insoutenable à Clémence, quand on lui a proposé de prendre en charge, en même temps, un autre CI, dans un autre département de la région. À la plus grande charge de travail s'ajoute une augmentation du temps de transports. Elle est fatiguée et n'a pas le temps d'effectuer les tâches nécessaires, comme cartographier les partenaires, les administrations et les moyens de transports du département. Comme souvent en cas d'*intensification du travail* (Volkoff et Gollac, 1996), la pression temporelle fait que Clémence est de moins en moins en mesure d'anticiper les tâches à venir ; elle fait donc de plus en plus de « *conneries* ».

Ainsi, progressivement, elle perd confiance et se sent seule, dans la mesure où sa vision de l'accompagnement est délégitimée. D'autant que sa formation au Cnam ne reçoit, selon elle, « *aucune valeur* » auprès des autres membres de l'équipe encadrante : « *Pour eux, ce qui compte, c'est la capacité à apprendre. Ce n'est pas le fait d'être au Cnam, d'avoir un diplôme.* ». Le support théorique que reçoit Clémence à l'occasion de ses cours rentre effectivement en tension avec le principe d'autonomie de l'apprentissage, qui prévaut aussi chez les accompagnants (« *J'avais l'impression que ça m'enfermait dans quelque chose* », lui aurait rapporté une salariée permanente). Le résumé d'Élodie, par rapport à ses attentes et celles du directeur de l'association au niveau du recrutement de la future CIP (Clémence, donc), illustrent bien comment les valeurs et les savoir-être (autrement dit, les compétences), priment sur les savoir-faire et la qualification :

> *« Pour l'accompagnement, ce qu'on voulait avec Sylvain, c'est quelqu'un qui ait cette vision de Web; qui est qu'on apprend en faisant, qu'on apprend en se trompant et, du coup, qu'on est là pour accompagner, pas pour faire à la place de la personne qu'on accompagne. On cherchait quelqu'un qui avait cette vision-là, de l'accompagnement ; pas la vision et les pratiques de l'assistanat. Oui, quelqu'un qui partage les valeurs de Web; de laisser l'auto-détermination prendre le pas… ».*

Plusieurs facteurs, solidaires entre eux, peuvent donc être avancés pour rendre compte de l'arrêt de travail de Clémence : une charge de travail jugée trop importante, pour une CIP débutante de surcroît ; un sentiment d'illégitimité qui favorise son *surinvestissement dans le travail* (tant en termes de temps que d'implication subjective auprès des salariés en insertion), afin de combler son manque d'expérience ou de compétence ; des injonctions contradictoires qui ne s'appuieraient pas suffisamment sur un support théorique, une qualification ou des savoir-faire formalisés.

D. L'EXPERIENCE DE L'ACCOMPAGNEMENT : LES SALARIES EN INSERTION

Au niveau national, les salariés passés par une structure de l'IAE sont globalement satisfaits. Seuls 5% considèrent que cela ne leur a rien apporté. Dans 80% des cas, le travail effectué leur plaît. En particulier, ceux qui ont été embauchés en ACI (ateliers et chantiers d'insertion), les

plus éloignés de l'emploi, expriment une plus grande satisfaction, notamment du fait d'avoir reçu une formation et un accompagnement. Ils ont pu recevoir des conseils sur la manière de réaliser le travail, sur leurs recherches d'emploi, pour définir leur projet professionnel ou résoudre des problématiques sociales. Ils apprécient la consolidation de leur situation financière, de retravailler ou d'acquérir de nouvelles compétences. Enfin, ils estiment plus fréquemment que le passage par ce type de structure leur a permis de retrouver confiance en eux et de se sentir utiles (Avanel et Rémy, 2015).

De manière générale, ces conclusions concordent avec l'avis des trois salariés en insertion interviewés. Le chantier revêt un intérêt d'autant plus important qu'il est spécialisé dans le numérique, une activité dans laquelle ils fondent des espoirs de réalisation personnelle et d'insertion professionnelle. Toutefois, le rapport qu'ils ont avec l'accompagnement et le dispositif varie selon leur trajectoire. Croiser leur regard avec celui des accompagnants permet de retrouver certaines dimensions qui viennent d'être évoquées : l'apport de la formation, en termes de compétences et de confiance ; la satisfaction et la valorisation de créer des sites internet et de rencontrer des clients ; la compétition et les conflits induits par les phases de production ; les inégalités de compétences informatiques et d'implication des salariés en insertion ; la frustration de ceux qui sont le plus avancés en la matière et les plus impliqués ; ou une relation de service génératrice de tensions.

- Un « tremplin » et une « famille » : collectif de travail, compétences et stabilisation

Pour Camille, le dispositif représente un « *tremplin* ». Il donne l'occasion de « *repartir sur de bonnes bases en informatique et trouver un métier dans l'informatique, au moins un diplôme* ». Pour d'autres, « *c'est presque une seconde famille* », affirme Jérôme, encadrant technique. Ce sentiment est partagé par Djamila. Le chantier représente pour elle une « *deuxième maison* » : « *Je ne sens pas que je suis salariée. Je me sens comme je suis chez moi. C'est mes frères, mes sœurs. Il n'y a pas de différence.* ». L'accompagnement socioprofessionnel n'est pas perçu comme étant dévalorisant. Clémence, par l'autonomie qu'elle lui laisse et les informations qu'elle lui donne, est distinguée d'une assistante sociale :

> *« Chaque semaine, on a rendez-vous avec elle pour parler un peu de notre projet, de ce qu'on fait depuis trois mois a chantier... Elle nous a dit : en tête-à-tête, on prend rendez-vous avec elle pour les démarches, sur des questions par rapport à l'emploi. Ce n'est pas comme une assistante sociale, mais un peu pour orienter. Comme, des fois, j'ai reçu une lettre et je ne comprends pas. Elle donne des renseignements : "Vas-y : il faut faire comme ça, tu fais comme ça, tu ne fais pas ça". C'est tout. ».*

Un tel rapport positif au chantier et à l'accompagnement (elle dit ne voit rien à améliorer) peut être mis en relation avec sa trajectoire, tant migratoire, scolaire que professionnelle. Djamila est âgée de 25 ans d'origine algérienne. Après un BTS dessinateur-projecteur en architecture, elle part en France, en 2013. Son diplôme n'est pas reconnu et elle ne maîtrise pas totalement la langue française. Elle vit une période « *difficile* » de chômage et de problèmes administratifs, alors qu'elle vit seule avec un enfant en bas-âge. Dans ce contexte, l'intégration du CI de Web, que lui avait recommandé son conseiller Pôle Emploi, représente une aubaine.

Tout d'abord, la formation consolide ses compétences en informatique. Selon Jérôme, Djamila est arrivée au chantier avec un certain « *bagage sur le métier* », après avoir été assistante en cabinet d'architecture, en Algérie. Le métier d'intégrateur web lui semble proche de son ancien travail[31]. Durant les deux entretiens réalisés avec elle, Djamila énumère, avec une certaine fierté, les différents modules auxquels ils ont été initiés ; loue les compétences de Jérôme, l'encadrant technique ; décrit le travail d'intégrateur web, les sites internet qu'elle a créés, les *challenges* auxquels elle a participé ; mentionne que certains sites ont été remis à des clients comme la Mairie d'un arrondissement ; rappelle les contraintes temporelles qu'elle a surmontées (« *Un peu fatiguée, mais j'étais très contente, parce que j'ai bien aimé mon travail* »). Elle qui était « *un peu timide* » se rend compte, spécialement à l'issue d'un festival où le CI de Web a été présenté, qu'elle apprend à « *parler avec les gens, à créer un dialogue* ». Ce gain d'assurance se mesure à la satisfaction qu'elle retire à posséder des connaissances qui font défaut à certains membres de son entourage : « *L'informatique, c'est quelque chose de nécessaire dans la vie. Parce que si quelqu'un ne connaît pas comment un ordinateur fonctionne... [...] Par exemple, ma copine, elle ne connaît pas grand-chose à l'ordinateur. Des fois, je lui apprends.* ».

L'acquisition de ces compétences et d'une plus grande confiance en elle lui sont d'autant plus nécessaires qu'il s'agit de son premier emploi en France. Ainsi, le chantier fait office de première socialisation au marché du travail : « *Maintenant, je connais bien comment ça fonctionne, qu'est-ce que c'est qu'un contrat de travail, comment fonctionne le travail... Avant, je ne connaissais pas tout ça.* ». Par ailleurs, Clémence comme Jérôme sont confiants sur la probabilité de Djamila de trouver du travail à la sortie du chantier. Outre son « bagage » scolaire, elle aurait, du fait de sa trajectoire migratoire, une « *envie de s'en sortir* » supérieures à d'autres salariés en insertion[32]. Elle espère, d'ici 5 ans, obtenir la nationalité française.

La formation reçue lui permet également d'*élargir le champ des possibles*. En première position, si elle parvient à obtenir l'équivalence de son diplôme et si elle continue de perfectionner son français, elle pourrait suivre une formation en alternance en architecture, son secteur d'origine. Une deuxième possibilité de formation concernerait le diagnostic immobilier. Une troisième pourrait être de s'inscrire en BEP électronique-numérique ou mécanique. Ces deux dernières options s'inscriraient dans la continuité de « *l'héritage* » du père, ingénieur mécanicien : « *Dans l'électricité, j'ai de l'expérience avec mon père. […] Il m'a tout appris ! Même mécanicien de voiture.* ».

---

[31] « *Parce que, pour faire un projet pour un client, il faut voir comment il veut sa maison, quel type de façade... Est-ce que c'est une façade pour une banque ? Pour un hôpital ? Ça donne de l'imagination. Ça donne des créations : est-ce que c'est carré ? Rectangle ? Et ça, c'est quelque chose que j'ai vraiment bien aimé parce que la dimension de création, elle est présente dans le chantier, pour les pages des sites web notamment.* »

[32] Leurs propos font écho à un constat statistique : « toutes choses égales par ailleurs » (c'est-à-dire quand la catégorie sociale et le niveau de diplôme des parents, ainsi que la composition de la famille, sont équivalents), les jeunes d'origine immigrée réussissent mieux leurs études que les autres. *Cf.* « Pourquoi les enfants d'immigrés réussissent mieux à l'école que les autres », [en ligne] *Observatoire des inégalités*, 9 octobre 2012.

Cependant, le chantier agit comme un *effet de cliquet*[33] : il conforte Djamila dans le métier pour lequel elle s'était formée, qu'elle avait commencé à pratiquer en Algérie et qui la singularise par rapport à son père. Elle insiste donc sur le numérique et l'architecture, qu'elle peut allier dans un même métier (diagnostic immobilier). Elle écarte la perspective d'exercer un emploi non-qualifié :

> *« Je ne veux pas faire n'importe quel travail. [...] Je préfère quelque chose dans l'architecture et l'informatique. C'est ça mon profil. Je peux trouver un autre travail comme serveuse ou quoi que ce soit. Mais je ne serais pas très contente. […] Parce que j'ai quelque chose qui prouve que j'étais architecte. ».*

Néanmoins, à l'instar d'autres professionnels de l'insertion, qui incitent les bénéficiaires à avoir un projet défini et à être autonomes (Zunigo, 2010), Jérôme se questionne sur les espérances de Djamila. Il se demande si elle est « *lucide sur son employabilité* » dans le Web ou l'architecture (« *Elle pense peut-être que c'est plus facile que ça ne l'est* »). En effet, cette possibilité est largement dépendante de l'équivalence de son diplôme. De plus, la priorité de Djamila, *mère seule*, est d'être disponible pour sa fille de 19 mois

Car l'attention portée sur le projet professionnel des salariés en insertion ne doit pas faire oublier que le chantier est aussi, voire surtout, synonyme de *stabilisation temporaire* des conditions de vie. Il apporte à Djamila des revenus (847€ par mois), même s'ils restent proches du seuil de pauvreté[34]. Il a facilité son accès au logement (en résidence sociale), par ailleurs proche de son lieu de travail. En outre, les horaires de travail (terminer à 17h, disposer du mercredi) lui sont avantageux pour la garde de son enfant, qu'elle amène à la crèche. Elle se doute que les formations ou les emplois qu'elle pourrait trouver dans le numérique ne lui offriront pas de telles conditions. Au contraire, elle devra surement, s'investir pleinement et travailler chez elle, y compris la nuit, comme elle l'a fait lors des *challenges* ou pour rendre à temps une création. Avec la garde de sa fille, cela impliquerait des double-journées. Même si ce n'est pas toujours compris par son entourage et par l'équipe encadrante, cela l'amène à ne pas suivre des cours du soir (de français et d'anglais), à ne pas vouloir s'engager dans une formation trop intense, ou dans des emplois qui ne seraient pas suffisamment stables et dont les horaires seraient trop contraignants.

Camille, mère seule de deux enfants, longtemps focalisée sur son objectif de devenir intégratrice-développeuse en *freelance*, développe un raisonnement similaire. Certes, un effet de cliquet, l'amène, elle aussi, à ne pas vouloir exercer à nouveau des emplois non-qualifiés, comme ceux de caissière. Mais elle postule aussi pour des postes d'opératrice de saisie en CDI : si cela l'éloignerait de l'informatique, cet emploi stable lui offrirait une sécurité économique.

[33] L' effet de cliquet est une métaphore issue de l'économie, et qui a été reprise par des sociologues. Elle désigne le dépassement d'un seuil en-deçà duquel on ne saurait descendre.

[34] En 2016, le seuil de pauvreté correspond à 840 euros ou 1 000 euros, selon la définition utilisée (seuil à 50 % ou à 60 % du niveau de vie médian).

- L'effet du stigmate sur le rapport au dispositif et à la relation d'accompagnement

Outre un revenu, Camille souligne l'apport de compétences informatiques et de savoir-être nécessaires à l'insertion professionnelle (comme savoir rédiger des mails et présenter son *curriculum vitae*). Autrement, son discours montre que l'appartenance à une structure de l'IAE peut être vécue comme un *stigmate* (Goffman, [1963] 1975) : c'est-à-dire comme un attribut social signifiant que, par son statut d'emploi et l'accompagnement dont elle bénéficie, elle ne correspond pas à la norme (l'emploi commun et stable). Pour comprendre pourquoi, contrairement à Djamila, elle porte un regard globalement critique sur le dispositif, retraçons sa trajectoire.

Depuis son enfance, Camille est passionnée par l'informatique. Elle aurait souhaité, après le collège, intégrer les Beaux-arts, dans l'idée de devenir infographiste. Mais l'inscription à cette école est onéreuse et ses parents (son père a commencé comme pompier et sa mère comme auxiliaire de police, avant que tous deux ne deviennent gardiens d'immeuble) l'orientent vers un CAP petite-enfance. Elle regrette de ne pas avoir validé ce diplôme, en raison de « *barrières* » qu'elle se serait elle-même dressées. Comme c'est le plus souvent le cas pour les salariés en insertion en France, Camille connaît ensuite une trajectoire professionnelle composée presque uniquement d'emplois temporaires (Avenel et Rémy, 2014, 2). Pendant 14 ans (elle a 33 ans aujourd'hui), elle accumule plusieurs expériences, dans différents secteurs d'activité (assistante dentaire, hôtesse de caisse, opératrice de saisie, manutentionnaire, vendeuse…), le plus souvent dans le cadre d'emplois précaires (en intérim notamment), quelques fois en CDI (qui n'ont jamais duré, car elle se dit « *instable* » à ce moment-là). Quand elle « *tombe enceinte* » de son deuxième enfant, elle arrête de travailler pendant trois ans. Elle se lance dans l'informatique, de manière non-déclarée. Mais, sans diplôme, elle ne parvient pas à trouver du travail auprès des entreprises. Son conseiller Pôle Emploi l'invite alors à se diriger vers le CI de Web : le « *seul moyen* », pour elle, de s'insérer dans l'informatique.

Peut-être parce qu'elle percevait Web surtout comme un moyen d'acquérir une qualification en informatique, peut-être aussi parce qu'elle est convaincue qu'elle aurait pu trouver du travail dans un autre secteur si elle l'avait voulu, Camille ne mesure pas, au départ, ce qu'implique l'intégration d'un chantier d'insertion. Elle n'y aurait pas recouru par nécessité économique ou d'emploi, comme ce serait le cas d'autres salariés en insertion, mais par passion pour l'informatique :

> *« Un chantier d'insertion, c'est vraiment le truc pour ceux qui ne trouvent plus de boulot ; alors, que moi, ce n'était pas vraiment... Je suis rentrée là-dedans, ce n'était pas vraiment mon problème, parce que, moi, je pouvais retrouver du travail. Moi, je voulais rentrer dans l'informatique. Du coup, des fois, je m'en veux un peu, parce que je me dis que j'ai pris la place de quelqu'un qui a peut-être vraiment besoin d'avoir un emploi... J'aurais pu chercher ailleurs. Mais, le fait que ce soit un chantier d'insertion, je l'ai appris vraiment en arrivant à Web. ».*

Tout se passe comme si Camille ne souhaitait pas être assimilée à l'image qu'elle se fait – et qui lui est renvoyée – du salarié en insertion : celle du « *cassos*[35] ». En effet, elle considère que faire mention, dans un *curriculum vitae*, de « chantier d'insertion », est dévalorisant. Elle évite donc d'en parler autour d'elle, car cela donne l'impression qu'elle n'arrive pas à trouver de travail, à se « *débrouiller* » et qu'elle a besoin d'être « *assistée* ». Cette image, qui ne s'appliquerait pas à tous les salariés du chantier selon Camille, serait généralisée, par certains membres de l'équipe encadrante, à l'ensemble du groupe : « *Elle a pris les cas les pires, puis elle nous traite tous pareil* », considère-t-elle à propos de Clémence, la CIP. Quand bien même l'accompagnement social lui a permis de résoudre des problématiques personnelles, Camille le juge inutile. Il en va de même pour les ateliers de prévention sur les addictions ou sur la gestion de leur budget.

Se distinguer de la « minorité du pire » (Élias, 1985) pourrait être une manière de ne pas se définir, devant l'enquêteur comme au sein du chantier, au travers de ses difficultés sociales et psychologiques, qu'elle évoque sans s'attarder[36]. En tous cas, c'est ce que pense Jérôme concernant plusieurs salariés en insertion, dont Camille, selon lui « *méfiante* », au départ, vis-à-vis de l'accompagnement social :

> *« L'accompagnement social, ils avaient du mal, un petit peu, à s'en emparer, parce que c'est peut-être quelque chose qui préféraient mettre de côté. Se confier comme ça, sur ses problèmes sociaux, personnels, etc., à une personne externe, je pense qu'ils ne sont pas très très chauds... Parce que déjà, d'une part, ils ont, pour la plupart, des assistantes sociales ou assistants sociaux. […] Donc ils ont plus ou moins confiance, selon que ça se soit bien passé ou pas... Du coup, l'accompagnement social, ici, c'est vu comme assistante sociale bis. Et c'est un peu dur pour eux, quoi. […] Ça leur renvoie une image un petit peu négative d'eux-mêmes. ».*

Les propos de Jérôme sont une manifestation de la façon avec laquelle *le stigmate s'interpose dans la relation d'accompagnement*. Les attentes d'une partie des salariés en insertion, qui seraient focalisées sur la formation et qui auraient tendance à négliger – voire à écarter – l'accompagnement social, favorisent, d'après lui, un « *déni de réalité* » :

> *« Il y a peut-être aussi une espèce de déni de réalité, genre : «C'est un chantier d'insertion, oui, mais, pour moi, c'est une formation». Alors que bon, s'ils ont postulé pour un chantier d'insertion, c'est qu'ils avaient des difficultés d'entrée sur le marché de l'emploi et que ce n'est pas anodin non plus. ».*

En miroir, Jérôme raconte que certains salariés en insertion, dont Camille, ont fait part aux salariés permanents de leur « *condescendance* ». Ils ont l'impression d'être considérés comme des « *inférieurs* ». Le fait que Jérôme oppose à ces réactions la « *bienveillance* » de l'équipe

---

[35] Dans le langage familier, abréviation de « cas social », soit une personne présentant des risques d'exclusion sociale et nécessitant une prise en charge de la société. Cette expression prend une connotation péjorative quand elle est associée à l'image (à laquelle pense Camille) d'une personne à problèmes, marginale et ayant des difficultés à s'intégrer.

[36] Camille recoure aux services d'une association de psychologues bénévoles. Elle a aussi, récemment, rencontré des décès familiaux. Des membres de l'équipe encadrante nous ont fait part de violences conjugales, de « *problèmes de parentalité* » et de démarches judiciaires.

encadrante et sa volonté de ne pas porter de jugements est un autre signe de la présence du stigmate. Les entretiens de Camille donnent lieu à diverses anecdotes qui rendraient compte du « *fossé* » qui sépare les salariés en insertion des salariés permanents : la disposition des bureaux (les deux équipes travaillent généralement dans deux pièces séparées) ; la gestion du retard du virement de la paie (proposer de solliciter une aide alimentaire, plutôt que de verser un acompte) ; les rappels à l'ordre dont elle aurait fait l'objet[37] ; ou la manière de parler (comme un « *livre de psychologie* ») de Clémence.

- La question de l'après-chantier et des inégalités dans le groupe : effets sur le rapport à l'encadrement technique

La désidentification de Camille au dispositif ne renvoie pas seulement à l'accompagnement et à la relation de service. Elle est aussi liée aux possibilités d'insertion professionnelle qu'il offrirait, inférieures à ses attentes initiales. De manière générale, cette perspective fait également ressortir les inégalités de réussite entre les salariés en insertion, comme on le percevra avec Guillaume.

Dès l'entrée dans le dispositif, Camille a un objectif précis : devenir intégratrice-développeuse. Ses capacités en code et en intégration informatique, ainsi que sa motivation (soulignées par l'équipe encadrante), l'avaient conforté dans ce projet. Tout comme la visite de deux anciens salariés en insertions et qui sont passés par WebForce 3. Leur intervention a décuplé les espérances de Camille, cette école étant perçue comme un moyen privilégié de s'insérer dans l'informatique :

> *« Ça a été une demi-heure de pur plaisir. On sentait qu'ils étaient vraiment motivés. Au bout de WebForce 3, les deux ont un travail et une paie de malade. Parce qu'il faut savoir que WebForce 3 ne te lâche pas, après. Ils t'aident à trouver une entreprise. Du coup, ça m'a surmotivée. ».*

Mais elle n'est pas retenue à l'issue de la sélection à l'entrée de WebForce3, n'étant pas dans les meilleures dispositions pour réussir les tests. C'est une désillusion pour elle. Jusque-là, ses compétences en la matière étaient source de distinction par rapport au stigmate du salarié en insertion. C'est la première fois qu'elle échoue à des tests informatiques. Elle revoit alors ses ambitions à la baisse. Aidée par un principe de précaution de l'équipe encadrante, l'idée de travailler en *freelance* est temporairement écartée : elle va d'abord chercher à travailler en entreprise[38].

Lors du deuxième entretien, Camille a « *un peu la peur au ventre* » de sortir du dispositif sans perspective de formation ou d'emploi. Elle trouve que l'encadrement technique reste éloigné du

---

[37] « *Ma vision des choses d'un chantier d'insertion, c'est que, pour eux, on est des incapables et qu'il faut qu'ils nous apprennent la vie* », juge Camille.

[38] En effet, depuis l'échec d'un ancien bénéficiaire, qui s'était lancé comme auto-entrepreneur, l'équipe encadrante estime que les salariés en insertion ne sont « *pas assez costauds* » pour cela et qu'il ne faut pas « *brûler les étapes* ».

monde de l'entreprise et que la question de l'insertion sur le marché du travail arrive trop tardivement durant la formation (à mi-parcours, à partir du mois de septembre). Elle prend alors conscience que ses chances d'insertion professionnelle sont plus limitées que ce qu'elle ne pensait. Selon elle, ce décalage, entre l'ambition initiale et la probabilité qu'elle soit réalisée, est dû au discours tenu par l'équipe encadrante :

> *« J'ai soulevé un gros point, je pense : c'est que, quand on arrive au début de la formation, ils nous font bien comprendre qu'on pourra postuler en tant qu'intégrateur web. Entretemps, nous, on quand même regardé les offres d'emploi. Et le peu qu'on a appris en formation, le problème, c'est que ça ne suit pas pour faire intégrateur. Ce n'est pas assez poussé. Ce sont juste des bases*[39]*. Du coup, aucun employeur ne va vouloir nous prendre. […] Ils m'ont dit : "oui, mais on n'a jamais dit que vous trouveriez du travail après". Je dis : "Oui mais, en même temps, chantier d'insertion, c'est le but quoi : c'est de ressortir avec un travail au final, et pas de se retrouver encore au chômage". ».*

La crainte de ne « *rien avoir* » après le chantier est sans doute renforcée par l'inscription du dispositif dans un même collectif de travail : le fait que chacun puisse se comparer aux autres (à leur réussite et à leurs échecs) permet de mesurer sa plus ou moins grande proximité avec l'emploi. À mesure que le chantier approche de la fin, et que se révèlent les inégales probabilités d'insertion ou de formation à la sortie du dispositif, des divisions se créent au sein des salariés en insertion. La formation a baissé en intensité. Les salariés ne sont plus initiés à différents modules et n'ont plus de sites à rendre à des clients. De ce fait, ils sont souvent amenés à travailler individuellement et sont, en quelque sorte, renvoyés à leur propre destin : en faisant des recherches d'emploi, en travaillant à la définition de leur projet professionnel ou en perfectionnant leurs connaissances sur un langage informatique particulier. De plus, le groupe est privé de ses « *éléments les plus moteurs* », selon Clémence, la CIP : ils sont partis en immersion, effectuer un stage dans une entreprise numérique partenaire. L'absence de qualification à la sortie du chantier, et la perspective de se retrouver sans emploi ou formation, aide alors à comprendre le désinvestissement d'une partie des salariés en insertion, que Jérôme interprétait comme une posture de retrait, du « *dilettantisme* » ou du « *présentiel* » :

« On arrive à une période où pratiquement tout le monde est parti en immersion. On n'apprend plus grand-chose. Jérôme nous laisse nous débrouiller sur WordPress. Moi, je me suis mise que sur PHP, qui est le langage sur lequel je veux vraiment me spécialiser. Mais il est toujours un peu derrière moi, pour me dire : "oui, essaie WordPress, tu en auras besoin". Il essaie de me remonter le moral, mais je n'y arrive pas. ».

Ce qui s'apparente à un malentendu initial, entre les attentes de Camille par rapport au chantier et les possibilités d'insertion professionnelle à la sortie, peut donc, au moins en partie, expliquer ses critiques à l'égard du dispositif et son découragement (même si elle continue de rechercher des formations). On ne retrouve pas un tel malentendu chez Guillaume. Celui-ci

[39] Au niveau de l'encadrement technique, elle regrette l'entrecoupement des modules de formation, et l'alternance de phases de production et d'apprentissage théorique. Les salariés en insertion seraient « *un peu perdus* » par la dispense d'enseignements sans cohérence ou finalité apparentes. Pareillement à Guillaume, Camille aurait préféré que les enseignements théoriques soient regroupés sur une même période, avant de commencer à produire, et soient davantage approfondis.

rapporte que Sylvain, le directeur, les avait prévenus, dès le recrutement, qu'il ne s'agissait pas d'une formation diplômante, mais bien d'un chantier d'insertion. En revanche, il rejoint Camille pour souligner l'insuffisance des enseignements reçus et des informations données par rapport au métier d'intégrateur Web : « *Au chantier, je suis 100% sûr que beaucoup de personnes ne savent pas ce que c'est qu'intégrateur web. […] Oui, ils ont beaucoup posé de questions du style : "Voulez-vous être développeur ?". Mais, après, je ne sais pas, pour être développeur, comment il faut faire.* ».

Comme Camille et au contraire de Djamila, le discours de Guillaume s'inscrit alors au-delà de sa situation personnelle et du besoin d'accompagnement social. À l'image de certains salariés de TES, il se sente limité dans son apprentissage par l'appartenance au groupe. Certes, pour ce réfugié politique du Bengladesh, le chantier, à l'instar de Djamila, a facilité son accès au logement (d'abord dans un foyer de jeunes travailleurs, puis au sein d'une résidence sociale), lui offre un minimum de revenus et lui permet d'accélérer son apprentissage de la langue française. Il dit avoir été bien accompagné par Clémence, la CIP. Toutefois, à l'opposé de ceux qui ne joueraient pas le jeu de l'apprentissage et de la production (en écoutant la musique ou en parlant fort entre eux), il se définit, et est présenté par l'équipe encadrante, comme quelqu'un de motivé et sérieux (notamment en raison de sa situation de réfugié politique). Devant composer avec l'avancement des autres salariés en insertion (dont la majorité auraient un « *niveau* » de compétences informatiques inférieur au sien), il est frustré de n'avoir « *rien à faire* » durant certaines heures de la journée. Par exemple, la formation à Photoshop est une « *perte de temps* » pour lui, car il estime qu'il peut se renseigner lui-même sur internet.

Chez Guillaume, la distinction d'avec le groupe ne provient pas tant d'un refus du stigmate, comme Camille, que de sa distance sociale par rapport à eux. En effet, il semble posséder peu de propriétés communes avec les autres salariés en insertion, si ce n'est de travailler dans le chantier. Originaire d'Antakya, la capitale du Bangladesh, Guillaume a grandi dans une famille appartenant aux classes supérieures et ouverte sur l'international. Son grand-père était un « *businessman* ». Son père, retraité, travaillait dans une banque d'investissement. Sa mère, également retraitée, était professeure d'histoire de l'art et d'archéologie. Sa sœur travaille pour une agence de renseignement du pays. Son frère est diplômé d'économie et travaille dans l'import-export. Guillaume, lui, obtient l'équivalent d'une licence de communication. Par la suite, il travaille pour une organisation non-gouvernementale (ONG), liée à la liberté sur internet. Il séjourné un an aux États-Unis, a des amis en Angleterre et maîtrise la langue anglaise.

La présence de Guillaume à Web s'explique donc principalement – voire uniquement – par sa situation de réfugié politique et ses difficultés avec la langue française : l'informatique est une activité qui ne nécessite pas autant que d'autres une maîtrise de la langue française. Il fréquente plusieurs clubs de lecture et de philosophie, en plus de ses cours de français. Au cours des deux entretiens menés avec lui, il valorise régulièrement ces activités, contrairement à son apprentissage au sein du chantier. À l'inverse de Camille, il part en stage d'immersion et est accepté à WebForce3. Il est alors conforté dans son projet professionnel : devenir intégrateur web ; avant, si possible, de monter une *start-up*.

« La satisfaction à l'égard du parcours d'insertion décroît généralement lorsque le niveau de diplôme augmente et croît avec l'âge » (Avanel et Rémy, 2015, 6). Si d'autres facteurs rentrent évidemment en compte dans le rapport au dispositif (l'immigration et la situation familiale, dans le cas de Djamila), on peut comprendre les insatisfactions formulées par Guillaume et Camille à cet égard. Le premier est diplômé, en plus d'être issu des classes supérieures et d'avoir travaillé à l'étranger. La seconde est relativement âgée (33 ans), ce qui lui est problématique pour accéder à certaines formations[40], et possède une plus grande expérience professionnelle que les plus jeunes, ce qui favorise sa désidentification d'avec le groupe.

Ainsi, les trois salariés en insertion interviewés rappellent que le public des ACI est plus hétérogène que dans les autres structures de l'IAE. C'est l'un des défis du chantier étudié que de composer avec des trajectoires différentes, donc des attentes et un rapport vis-à-vis du dispositif différents.

E. LES TENSIONS MAJEURES DE L'ACCOMPAGNEMENT

En croisant les regards de salariés permanents et de salariés en insertion, on a pu percevoir certaines tensions à l'œuvre dans l'accompagnement, qu'il va s'agir de mettre en perspective. Si certaines d'entre elles sont spécifiques au chantier étudié (liées à la relation de travail), d'autres sont davantage caractéristiques du champ de l'insertion. On les opposera à une autre méthode, minoritaire : l'Intervention sur l'Offre et la Demande (IOD). Non pas parce qu'elle est préférable à celle de l'IAE, mais parce qu'elle pourrait s'avérer complémentaire.

- Autonomie et auto-élimination

En premier lieu, la conception de l'accompagnement à Web est proche de ce qui a été observé dans plusieurs dispositifs d'insertion professionnelle destinés aux jeunes. La logique du *projet professionnel* y est également associée à l'autonomie des bénéficiaires, à la projection dans l'avenir, à la croyance en l'efficacité de la formation et au désir de promotion sociale. Or, cette logique s'inscrit généralement en tension avec les dispositions des jeunes, souvent issus des classes populaires, peu diplômés et ayant une vision à court terme de leur avenir professionnel. Les échecs (à l'accès aux formations et à l'emploi), ainsi que les « appels au réalisme » des encadrants, amènent certains, à l'image de Camille, à réviser leurs ambitions initiales. Ceux qui possèdent davantage de ressources scolaires sont alors les plus à-même de trouver un refuge honorable, comme on l'a noté avec Guillaume (Xunigo, 2010).

La logique du projet professionnel prend une dimension volontariste quand, comme dans le cas du Fonds d'aide aux jeunes, ceux-ci sont incités à « se prendre en main » et à « se bouger » (Lima, 2016). De manière générale, le principe d'autonomie tel qu'il est pensé à Web fait penser à la « norme d'internalité » qui prédomine dans le champ de l'insertion. Elle consiste à « chercher dans la structure interne de l'individu précarisé à la fois les raisons qui rendent

[40] Guillaume a assisté au même festival numérique que Djamila. Les formations qui y étaient proposées étaient destinées aux moins de 26 ans (ce que l'on retrouve en parcourant les sites internet des formations en alternance). Il en conclût que « *le chantier d'insertion, c'est bien pour une personne de 25 ans* ».

compte de sa situation et les remèdes qui pourraient lui permettre de s'en sortir » (Castel, préface à Castra et Valls, 2011, 7).

À Web, cette norme est d'abord perceptible dans le principe d'autonomie régissant la relation d'accompagnement. On a vu que l'équipe encadrante n'est pas censée « *faire à la place* » des salariés en insertion. Cela implique que seuls ceux qui font preuve d'initiatives et de motivation sont susceptibles de tirer profit de l'accompagnement. Indirectement, cela écarte la question de ceux qui ne « *s'en emparent pas* ». C'est ce que l'on mesure au sens qui est donné au discours de Sylvain, le directeur, en septembre, soit trois mois avant la fin du chantier :

« Là, on leur fout un coup de pression énorme, en disant : "Attendez, il ne vous reste plus que trois mois. Il faut absolument que vous ayez tous un projet professionnel clair. Il faut absolument que vous preniez les rênes de la suite. Maintenant, on va travailler la sortie." […] C'est là qu'on voit si chacun s'empare de son histoire et de son projet... ».

Pourtant, l'équipe encadrante est consciente de la double-stigmatisation à laquelle les salariés peuvent faire face, du fait d'être chômeur de longue durée et bénéficiaire d'un dispositif d'insertion. Ainsi, nous explique Jérôme, un bénéficiaire de 45 ans, qui a connu une trajectoire professionnelle composée d'emplois temporaires et d'une période d'inactivité prolongée, a réagi négativement à ce type de discours : « "*C'est quoi ce discours de jeune cadre dynamique, qui veut qu'on s'arrache pour bosser ?*" ». Globalement, l'équipe encadrante sait que les salariés en insertion sont sujets à une *auto-élimination*. Ce processus peut concerner la formation et l'accompagnement proposés au sein du chantier, le marché du travail ou le recours au droit. Par exemple, certains salariés en insertion, craignant de se confronter à la complexité des démarches administratives ou éprouvant la « peur du stéréotype » (Castra et Valls, 2011), n'osent pas contacter les institutions et réclamer leurs droits[41].

Autrement dit, si les déterminismes sociaux (niveau de qualification, origines sociales, origine ethnique, situation familiale…) ne sont pas niés, l'action de l'accompagnement se situe au niveau de l'individu et vise à restaurer son « *estime de soi* » :

« En fait, toutes ces personnes, ce que j'ai envie de dire, c'est qu'il y a une fragilité, de laquelle découle un énorme manque de confiance en soi, qui fait qu'ils n'arrivent pas à se rapprocher de l'emploi. C'est ce sur quoi on essaie de travailler au maximum : reprendre confiance en soi et de l'estime de soi. Parce que c'est ça qui est qui, finalement, les éloigne, au-delà de l'emploi, de la vie sociale au sens large. » (Élodie, ancienne responsable de projet).

Ainsi, Clémence, dont on a vu qu'elle a quitté le chantier après un arrêt de travail, en vient à se poser la question de la légitimité de la « norme d'internalité », qui traduirait le passage du modèle de la qualification au modèle de la compétence :

> *« Je me demande s'ils ne sont pas en train de jouer le jeu de ce modèle économique, où on demande aux gens d'être compétents, d'être autonomes, de connaître leur parcours... […] On leur demande de savoir se positionner, d'être ACTEUR. […] À partir du moment où on*

[41] À titre d'illustration, le non-recours à l'indemnisation chômage concerne au moins 39 % des bénéficiaires potentiels (Blasco et Fontaine, 2010).

est sur de la compétence, ce n'est plus de la qualification. On est sur de l'individuel. Donc, on fait porter aux gens la responsabilité de leur formation. ».

Sa considération, selon laquelle « *il faut bien proposer aux bénéficiaires une opportunité pour travailler* », fait alors écho à la méthode de l'IOD. La priorité y est donnée à l'insertion professionnelle : de celle-ci découlera l'insertion sociale (la levée des « freins à l'emploi »). Plutôt que de demander au bénéficiaire d'avoir un projet professionnel[42] et de s'adapter aux entreprises et au marché du travail, l'IOD s'inscrit dans une logique de proposition, en partant de la mise à disposition de plusieurs offres d'emploi. L'idée est de (re)donner du choix et de la confiance à une population qui, comme on l'a constaté, a souvent intériorisé les catégories administratives et les stigmates qui en découlent. Une telle démarche est solidaire d'une volonté d'agir sur les mécanismes d'exclusion et non sur le bénéficiaire, en incitant les entreprises à adapter leur environnement de travail (Castra et Valls, 2011).

- « Ce n'est pas la vraie vie en entreprise » : une étape dans le parcours d'insertion

Il ne s'agit pas de nier l'effet bénéfique – qui est d'ailleurs relevé par Clémence – que peut avoir le principe d'autonomie sur la relation d'accompagnement. On a également relevé l'effet bénéfique de la relation de travail, où les salariés en insertion, un peu comme dans une entreprise classique, livrent un produit à un client. D'ailleurs, le taux de sortie positive (par l'emploi de 6 mois minimum, la formation ou la création d'activité) du chantier est de 80%.

Cependant, les salariés permanents concèdent que Web reste éloigné du monde de l'entreprise et de l'emploi commun. Les conditions de travail des emplois aidés (travail à temps partiel, relative souplesse par rapport aux absences non-justifiées, volonté de réduire la relation asymétrique entre l'équipe encadrante et les salariés en insertion) leur font dire que « *ce n'est pas la vie réelle en entreprise* ». Les bénéficiaires seraient « *surprotégés* », à l'intérieur d'un « *cocon* » ou d'un « *nid* », relativement épargné de la concurrence et des rapports de domination du salariat standard.

Cet éloignement du marché du travail amène également les salariés permanents à relativiser le taux de sortie positive de 80%. En effet, ils seraient « *un peu schizophrènes* » : « *On passe 10 mois à jouer les profs d'intégrateurs et de webdesigners et, au final, il n'y en a pas beaucoup qui le deviennent* », fait remarquer Jérôme. Surtout, les sorties positives concernent principalement les formations et pas toujours l'emploi durable, ce qui corrobore l'opinion des salariés en insertion interviewés. On comprend alors que le chantier soit pensé comme une étape intermédiaire dans le *parcours d'insertion* (Lima, 2016), fondé sur l'employabilité des bénéficiaires : la « *première marche* » d'un « *escalier* », menant à la norme de l'emploi stable et commun.

Entre cette norme et le chantier, s'intercalent des dispositifs intermédiaires, des entreprises temporaires d'insertion (ETTI) aux entreprises d'insertion (EI), auxquels les bénéficiaires

[42] Précisons que l'équipe encadrante relativise la nécessité de ce projet professionnel. Une « *sortie positive* » concerne aussi les bénéficiaires qui ont amélioré leur situation sociale (au niveau de la maîtrise de la langue française, de l'accès au logement ou aux droits, etc.).

peuvent recourir dans la limite de la durée (2 ans) de l'agrément IAE. Le risque d'une telle structuration est d'aboutir à une « parcourisation » (Castra et Valls, 2011) de l'insertion professionnelle, qui les maintiendraient dans une zone intermédiaire, entre le droit commun et l'assistance. C'est la question que se pose l'équipe encadrante particulièrement au sujet des salariés les plus âgés et qui ont connu des périodes d'inactivité professionnelle prolongées ; d'autant plus dans un secteur identifié à l'innovation et, donc, à la jeunesse[43]. Notons qu'elle se pose aussi aux femmes et, de manière générale, aux personnes peu diplômées[44].

Pour cette raison, l'IOD privilégie les contrats de droit commun et l'emploi durable (CDD d'au moins 6 mois, à temps complet ou temps partiel choisi) aux contrats temporaires et dérogatoires. Si, en 2005, la moitié des bénéficiaires sortaient du dispositif avec un emploi durable, c'était trois fois plus que la moyenne nationale. 80% ont conservé leur emploi 6 mois plus tard (Castra et Valls, 2011).

Les auteurs considèrent que cette méthode n'est pas incompatible avec les autres dispositifs d'insertion professionnelle et les services sociaux. Une logique de proposition (d'offres d'emploi) et une logique de supports (intégration de l'entreprise et adaptation des conditions de travail) n'empêcheraient pas d'intervenir, en même temps, sur les problématiques sociales des bénéficiaires.

[43] « *Ça leur fait peut-être un peu peur de se retrouver le marché du travail derrière, dans un secteur qu'ils savent très jeune* » (Jérôme, encadrant technique). Si l'emploi dans l'informatique ne se réduit pas aux *start-up*, le profil de ceux qui y travaillent donne un aperçu de cette affirmation. D'après le Baromètre 2015, effectué par la cabinet EY, l'âge moyen des salariés y est de 31 ans. URL : https://fr.slideshare.net/ernstandyoung/baromtre-ey-france-digitale-2015-la-performance-conomique-et-sociale-des-startup-numriques-en-france.

[44] Au sein de l'échantillon analysé par la même étude, 9% des dirigeants des *start-up* sont des femmes. Dans 94% des cas, ils possèdent au moins un diplôme de niveau Bac+5.

III.4. Bric-à-brac

Bric-à-brac est un chantier d'insertion situé à Paris. Il occupe depuis 2012 tout l'espace d'un ancien marché couvert – le marché Bonrepos – soit environ 3 600 mètres carrés répartis sur plusieurs étages. L'immeuble et ses sous-sols, qui étaient devenus des lieux de squat depuis la fermeture du marché en 2010, trouvent une seconde vie avec cette activité. Des projets d'extension en sous-sols sont à l'étude au moment de l'enquête, pour soutenir le développement du chantier d'insertion (manutention, stockage). Ils témoignent d'une dynamique et d'un modèle économique solides.

Bric-à-brac est un chantier d'insertion pensé pour être destiné prioritairement aux personnes très éloignées de l'emploi, en « post-urgence ». L'accès à Bric-à-brac est ainsi réservé à des personnes présentant au moins deux difficultés importantes, liées à l'absence d'emploi *et* de logement durable. Des problèmes de santé, des manques de formation ou une maitrise insuffisante de la langue française peuvent s'ajouter à ces deux conditions d'entrée dans le chantier.

Pour assumer cette vocation d'accueil inconditionnel des personnes très éloignées de l'emploi et sans logement durable, Bric-à-brac s'est doté de dispositifs expérimentaux et a défendu le principe d'un allongement de la durée d'accompagnement social et professionnel. Les dispositifs expérimentaux seront détaillés plus loin : il s'agit de *Redémarrage* qui permet un retour à l'emploi sur des temps très courts, inférieurs au minimum légal de 20 heures hebdomadaires, et de *Confluences*, qui organise les collaborations entre intervenants spécialisés sur les thématiques de santé, de logement et d'emploi. L'allongement de l'accompagnement de 2 ans à 5 ans fait également partie intégrante de la démarche de Bric-à-brac.

A. LA CREATION DE BRIC-A-BRAC

Bric-à-brac est créé en 2007 pour répondre à l'urgence sociale du mal-logement, portée sur le devant de la scène médiatique et politique lors de l'épisode de la « crise du Canal Saint-Martin » à Paris. En décembre 2006, le canal Saint-Martin est le théâtre d'un événement solidaire, social, politique et médiatique : un « village » de 200 tentes rouges y est installé. Il est alors occupé par environ 300 personnes sans domicile fixe (voir par exemple les articles de Bruneteaux P., 2013, Houard N., 2012, Colombo A. *et al.*, 2016). Le projet de Droit Au logement Opposable (DALO) est élaboré dans la continuité du mouvement à partir de janvier 2007.

La création de Bric-à-brac s'inscrit dans ce contexte d'urgence sociale et de prise de conscience collective des conditions de vie difficiles, des situations parfois critiques, que connaissent de plus en plus de personnes en France au travers du mal logement et du non emploi. Le projet est de proposer un logement, dans la continuité de la crise du Canal Saint-Martin, mais également un emploi, dans une logique de post-urgence.

Le chantier d'insertion est pensé comme une réponse à ces problématiques d'hébergement et d'emploi pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, sans domicile fixe ou à la rue, pour

lesquelles tout retour à l'emploi paraît compromis sinon impossible. L'ambition initiale de *Bric-à-brac* – l'insertion durable des plus démunis par le travail salarié – a justifié le recours à de nouvelles pratiques, plus souples, adaptées à l'éloignement à l'emploi. Il s'agit de proposer un « accompagnement complet et personnalisé » pour le retour à l'emploi et pour l'accès aux droits, notamment en matière de santé et de logement. En complément, *Bric-à-brac* propose une Banque Solidaire de l'Equipement (pour faciliter l'accès au premier logement) et un service d'inclusion numérique. Les évolutions actuelles portent sur le développement de services en ligne, que ce soit pour la vente d'objets et d'articles en ligne ou la création de systèmes locaux de microcollectes en ligne qui alimentent *Bric-à-brac* et le magasin du 104 dans le 19e arrondissement.

Entre 2013 et 2014, ce sont 80 salariés en insertion qui viennent travailler à Bric-à-brac. En 2016, ils sont 140. Avec le reste de l'équipe, il s'agit d'une structure qui occupe environ 180 personnes pour 100 équivalents temps pleins.

Pour beaucoup, il s'agit d'un plafond, qui pose de nouveaux enjeux organisationnels et d'accompagnement. A ses origines, en 2007-2008, le chantier ne comptait que 17 salariés et deux encadrants techniques qui jouaient le rôle de chefs d'équipe opérationnels, sur le terrain. Les chargés d'accompagnement professionnel interviennent sur les volets sociaux et de projet professionnel, préparer la sortie, « le retour à l'emploi classique » (Chantal). Un directeur, un adjoint et un responsable opérationnel complètent cette petite équipe, répartie initialement entre Saint-Denis pour la logistique, et Jourdan.

Les salariés en insertion à Bric-à-brac « présentent en moyenne 6 ou 7 freins à la réinsertion et sont souvent accompagnés par plusieurs référents sociaux suivant chacun une problématique spécifique (hébergement, suivi RSA, suivi judiciaire, administratif et emploi) » (Bric-à-brac). Ils connaissent, selon les mots de la Charte du chantier d'insertion, la grande exclusion.

La sélection à l'embauche est inexistante, même si le dispositif est réservé aux personnes sans domicile fixe (recrutement par centres d'hébergements et maraudes). Le travail joue un rôle « central » dans la dynamique d'insertion. Pour améliorer l'accompagnement de ces personnes en « grande exclusion », les professionnels de *Bric-à-brac* complètent le recours au travail par un travail de coordination renforcée des acteurs qui interviennent sur des freins spécifiques. Il s'agit de proposer un accompagnement plus global, « plaçant la personne au cœur du dispositif » (ibid.). Pour assurer cette coordination, *Bric-à-brac* met en place en 2012 un dispositif expérimental pour créer un réseau d'acteurs partenaires : *Confluences,* qui permet de réunir les acteurs engagés séparément dans la résolution des différents freins et notamment ceux liés à l'emploi, au logement et à la santé.

En 2015, le dispositif *Confluences* fait l'objet d'une évaluation et d'un rapport. Le rapport contient de nombreuses informations sur le dispositif et sur les salariés en insertion en ayant bénéficié, que nous mobilisons pour partie dans cette section consacrée aux personnes accueillies à *Bric-à-brac* en tant que salariés en insertion.

CONFLUENCES

Ce dispositif permet de coordonner l'accompagnement à partir de plusieurs dimensions qui contribuent à l'éloignement à l'emploi : santé, logement et emploi.

Il implique des moyens humains supplémentaires, destinés à faciliter le travail collaboratif entre partenaires concernés. Notamment, une médiatrice va pouvoir accompagner des salariés en insertion à des rendez-vous administratifs et médicaux, une conseillère en économie sociale et familiale est chargée de travailler avec les partenaires du logement et de l'hébergement, et d'autres salariés de la structure sont mobilisés sur une partie de leur temps de travail aux relations entreprises, à la santé, à l'aide administrative à l'expérimentation, au pilotage.

Le dispositif bénéficie également d'une durée allongée des CDDI des salariés en insertion, qui peut dépasser les 2 ans pour atteindre jusqu'à 5 ans.

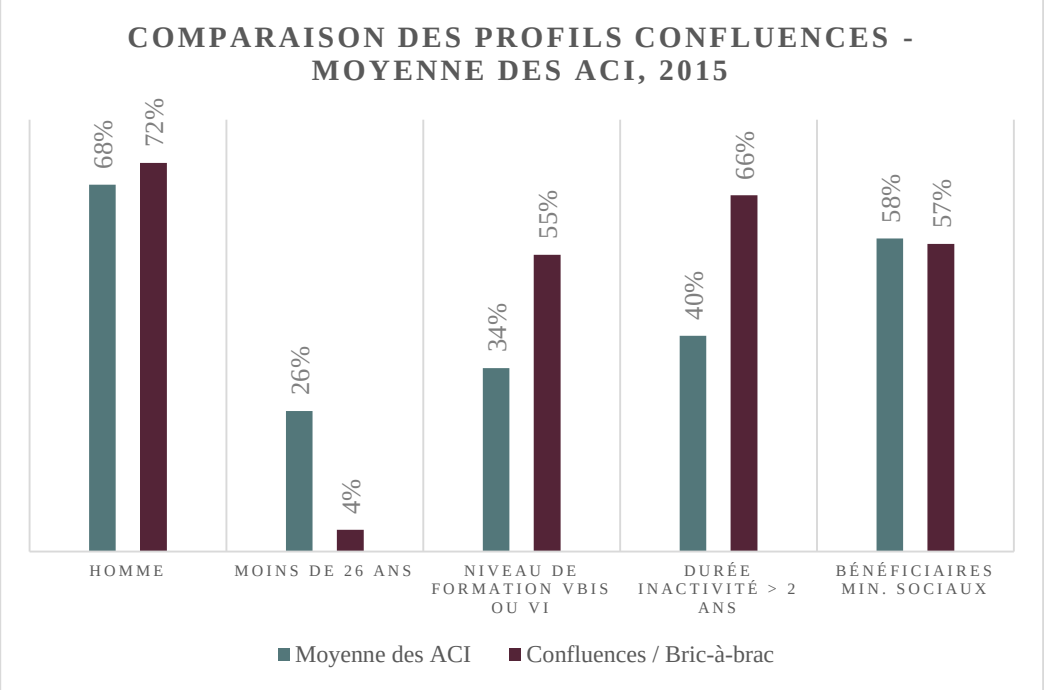
REDÉMARRAGE

Un éducateur est par ailleurs mobilisé à temps complet sur les premières étapes de retour à l'emploi, en tant responsable du dispositif *REDÉMARRAGE*.

De 2010 à 2015, ce sont 236 salariés qui ont été accueillis à *Bric-à-brac.* Les données du rapport permettent de comparer la population du dispositif à celle des ateliers et chantiers d'insertion (ACI) étudiée par la Dares (Albert V., 2015).

Les salariés en insertion bénéficiaires du dispositif *Confluences* sont plus âgés que la moyenne des salariés en ACI. Seuls 4% ont moins de 26 ans, contre 25% dans les ACI. Ces salariés plus âgés sont aussi moins formés. Plus de la moitié n'a pas de diplôme. Ils sont de niveau Vbis ou VI, c'est-à-dire selon l'Insee, qu'ils sont « sortis en cours de 1er cycle de l'enseignement secondaire (6ème à 3ème) ou abandons en cours de CAP ou BEP avant l'année terminale. » Ce n'est que cas que d'un tiers des salariés de l'ensemble des ACI. Enfin, une autre différence importante tient à un éloignement plus long vis-à-vis de l'emploi. Les deux tiers des salariés de *Confluences* déclarent avoir été inactifs depuis plus de deux ans au moment de leur entrée dans le dispositif, contre moins de la moitié pour l'ensemble des ACI.

Ces différences montrent que les personnes salariées à *Bric-à-brac* sont moins formées, plus âgées et davantage éloignées de l'emploi que la moyenne des salariés des ACI. Le tableau ci-dessous permet de visualiser ces différences de caractéristiques, mais également deux points communs : ils sont dans la moyenne du point de vue du sexe, avec une sous-représentation équivalente des femmes dans les dispositifs, et également dans la moyenne concernant le bénéfice de minimas sociaux (environ 60% déclarent toucher le RSA ou l'ASS). On voit donc comme un effet plafond dans l'accès aux minimas, puisque l'allongement de la durée d'inactivité, le niveau moindre de formation ou l'âge plus important n'ont pas d'incidence sur l'accès aux minimas.



Les auteurs du rapport d'évaluation de *Confluences* rapportent également des témoignages d'accompagnants du chantier *Bric-à-brac*, qui permettent de mieux saisir les « problématiques récurrentes chez le public entrant sur le chantier, dont notamment :

- Alcool et addiction (le jeu, la drogue, les médicaments) ;
- La difficile adaptation aux horaires de travail, l'absentéisme ;
- Le manque de concentration, de rigueur, le difficile respect des consignes ;
- L'agressivité ;
- Les problèmes psychologiques (que les encadrants techniques identifient « sans pouvoir les nommer ou les définir »)
- Les problématiques de vie personnelle qui impactent les capacités à travailler : une situation familiale difficile…
- La non maîtrise de la langue qui entraine des difficultés de compréhension
- La problématique du logement qui est à l'origine de différentes difficultés (fatigue, manque de concentration, mauvaise hygiène…) » (rapport Geste, 2015, p.21)

B. PUBLIC ET DISPOSITIFS DU POINT DE VUE DES PROFESSIONNELS DE BRIC-A-BRAC

Le recrutement des salariés en insertion est réservé aux personnes sans domicile ou en difficulté de logement. Le directeur, Fabrice, revient sur cette condition d'entrée des salariés dans le dispositif :

> *« Il y a des conditions d'entrée : il faut ne pas avoir de domicile. On est quotidiennement confrontés à des personnes qui viennent nous voir et qui voudraient travailler à Bric-à-brac, qui nous disent qu'elles n'ont pas de boulot, qu'elles sont dans la galère… et on demande « est-ce que vous avez un logement ? » Et le gars il travaille pas depuis 3 ans, mais il a un logement, alors il ne peut pas travailler chez Bric-à-brac. Ca c'est la… définition de Bric-à-brac. Du public que nous on accompagne. Et je pense quand même, pour élargir au-delà de*

Bric-à-brac, que quand on cumul pas de boulot, et pas de logement, c'est qu'on est très éloigné de l'emploi quand même….

Parce que trouver un boulot, et le tenir, quand on n'a pas le de logement… et quand on est dans les centres d'hébergements d'urgence… Il y en a qui le font hein !! Mais quand on est dans les CHU, (…) pouvoir se projeter (…) quand on ne sait pas où on dormira dans 6 mois, voire même le lendemain… c'est… voilà…Le truc c'est que quand vous n'avez pas de logement en France, c'est que vous avez rarement que cette problématique. Parce que ne pas avoir de logement en France, c'est qu'à un moment, il y a d'autres difficultés. Soit une difficulté psychologique, soit une maladie, soit une difficulté administrative, soit vous avez une addiction, une rupture de lien social… soit vous avez tout en même temps. Mais en général, pour réussir à se retrouver sans domicile, c'est qu'à un moment donné il y a d'autres problématiques. C'est pas « il y a tout qui va bien mais vous êtes à la rue »…

Ce refus de sélectionner est également un refus, ou une remise en question, des critères d'évaluation des accompagnements des personnes les plus éloignées de l'emploi. Les attentes des financeurs en termes de taux de sorties positives – proportion de salariés d'un chantier ou d'une structure à trouver un emploi ou une formation à la suite de son accompagnement – génère de fait une préférence des structures pour les personnes les plus employables. Ces dernières garantissent de fait une plus grande probabilité d'atteindre les taux attendus par les financeurs. Par ricochet, les moins employables deviennent moins prioritaires car moins intéressants. En retournant la perspective, non plus du point de vue des sorties mais des entrées, Bric-à-brac réouvre le débat. Pour prendre réellement en compte les plus démunis, il faut assouplir le rapport aux indicateurs de « réussite » des accompagnements.

Nous verrons plus loin ce point qui fait le lien entre le projet social initial, la méthode de recrutement – sans condition – et l'évaluation des pratiques.

Le renversement de perspective semble suffisamment important pour que Chantal, la responsable de l'équipe d'accompagnement, en fasse l'élément principal de la définition de Bric-à-brac – et la raison principale de son engagement :

« C'était ça qui me... Je sais que c'était ça et que j'ai toujours dit... Et je me rappelle quand je discutais avec C.E. V. (le fondateur de Bric-à-brac)... Je lui dis toujours : « mais si y'a une chose, UNE chose... » Je dis toujours : « on n'innove rien ». Enfin, moi je ne crois pas à une nouvelle science sociale quoi... Ce n'est pas de la physique, c'est pas de la médecine, c'est pas... On recycle, on refait, on réadapte avec le contexte, l'époque, l'histoire... Mais si y'a une chose là, qui COMPLETEMENT, MAIS A COTE DE CE QUI SE FAIT, qui n'est pas dans la norme, c'est de dire : on prend les personnes comme elles sont et on leur propose un boulot ! On ne leur demande pas leurs compétences, on leur demande pas leurs parcours. « Vous avez envie de travailler ? Y'a du boulot ». (Chantal)

Les CIP que nous avons interviewées confirment bien entendu ce marqueur fort de Bric-à-brac. Linda nous rappelle rapidement qu'il n'y a pas de sélection des salariés en insertion : « ce sont les organismes sociaux qui les orientent vers Bric-à-brac. Donc on a juste un dossier social. Et puis l'information collective préalable… » Pour **Anne**, bien que son expérience des personnes les plus éloignées de l'emploi ne soit pas très longue – quelques stages en formation Afpa – la découverte des salariés de Bric-à-brac n'a pas entrainé d'inquiétudes particulières :

« je n'ai pas eu d'appréhension, alors que mon entourage en avait. Je me suis coulée dedans comme un poisson dans l'eau, parce que ce sont des personnes. Je ne vois pas quelqu'un

avec 10 freins, un alcoolique, un drogué, un sortant de prison… Je vois une personne. On est à égalité, on discute et on voit de quoi il a besoin. S'il a le désir ou pas de se réinsérer socialement et professionnellement… Parce qu'il faut quand même… c'est des gens qui sont… sortis de la société, la plupart du temps… parce qu'elles ont fait des choix à un moment donné d'en sortir… des choix conscients ou inconscients, mais qu'à un moment ils ont fait parce que c'était trop de souffrance, parce qu'ils ont été… voilà ». (Anne)

Pour les professionnelles plus aguerries, comme Chantal, Atifa ou Linda, le choix de travailler avec des personnes éloignées de l'emploi se fait, en quelque sorte, en connaissance de cause. Linda a connu « ce public qui cumule plusieurs freins » aux Antilles, en accompagnant des personnes au RSA socle et au RSA activité.

« Mon objectif a toujours été de travailler avec ce type de public. De travailler avec la personne. De prendre la personne à un bout et l'amener à un autre bout, c'est magnifique. C'est un challenge et j'aime ça » (Linda)

- *La diversité des publics*

Le public du chantier, comme nous l'avons vu, n'est pas exactement à l'image de la société française : plus masculin, moins jeune, moins diplômé, évidemment davantage touché par le chômage de longue durée. Pour autant, c'est bien la diversité qui est mise en avant par l'ensemble des personnes rencontrées lors de l'enquête à Bric-à-brac. Les salariés en insertion comme les CIP parlent des origines, mais aussi des expériences, des parcours de vie et des compétences différentes de chacun. Selon leurs parcours, la distance à l'emploi sera plus ou moins importante pour des combinaisons de raisons différentes : réfugié diplômé ne parlant pas français, migrant sans diplôme, jeune en rupture scolaire, quinquagénaire divorcé, personne dépendante à l'alcool, aux drogues, avec des problèmes de santé… Les parcours des salariés en insertion, sur lesquels nous reviendrons par la suite, reflètent cette diversité et les distances inégales à l'emploi. L'activité est rendue également complexe par la variété des profils des salariés en insertion. Pour définir le public du chantier d'insertion, Linda renvoie à l'existence des normes d'emploi, et plus généralement, aux normes sociales qui créent, par effet miroir, la déviance :

« Ce qui fait que c'est un public spécifique ? C'est parce qu'il y a des normes qui existent. Dans la vie normale, on a un emploi, puis un logement, et on se soigne. Ce sont des choix et des obligations. Et selon qu'ils ne sont pas comme le modèle social établit, ils sont « à côté ». Sur Terre, c'est comme ça. » (Linda)

La découverte de la personne se fait souvent à l'occasion d'un entretien « diagnostic » qui permet de commencer à comprendre des éléments du parcours de la personne. C'est à cette occasion que la diversité des situations apparaît, et que les parcours se révèlent personnels, intimes. Les expériences des salariés en insertion, marquées par la rue, par des freins linguistiques, de santé, les ont éloignés de la norme d'emploi et des normes sociales : « pour une personne qui a vécu à la rue, dans les bois… il faut se réapproprier un mode de vie « normal », travailler sur la présentation, l'hygiène ». Un travail de resocialisation qui contribue à la réinsertion.

- *Les dispositifs : Redémarrage, Confluences, et médiation sociale*

A l'origine du chantier Bric-à-brac, il y a la volonté de proposer une solution qui se situerait entre l'urgence sociale et les chantiers d'insertion classiques. Ces derniers, qui sont pourtant destinés aux personnes éloignées de l'emploi, sont considérés comme encore trop exigeants et inaccessibles pour les personnes *les plus* éloignés de l'emploi. Le problème, pour l'équipe de Bric-à-brac, est de trouver le bon dispositif pour concrétiser cette volonté. Tout est à construire pour ce modèle de la post-urgence. Plusieurs étapes vont cependant être nécessaires à l'équipe pour trouver une formule.

L'expérimentation initiale est particulièrement ambitieuse. Pour lutter contre la précarité de l'emploi et ne pas maintenir les salariés en insertion dans une forme de sous-salariat, le chantier est pensé en deux temps : une première année classique à 26 heures de travail hebdomadaire, et une deuxième année à 35 heures. Ce modèle est pensé autour de la qualité de l'emploi :

> *« Au départ, quand ils ont créé le projet, ils disaient : « 2 ans. On leur fait... On leur signe un contrat de 26h, après on leur signe un contrat de 35h, sur fonds propres. Et en deux ans, on va y arriver »… Sauf… que non ! » (Chantal)*

La deuxième version du chantier modifie la durée d'accompagnement avec un temps dédié à la sortie en fin de parcours, pour accélérer et faciliter le retour à l'emploi. C'est un modèle qui se concentre sur les transitions et l'étape clé de la sortie du dispositif :

> *« À un moment donné, on s'est même dit : « on ne leur rend pas service ». Donc on a raccourci le temps. On a dit : « bah tant pis, au bout de 15 mois, on les prépare et puis on les fait partir ». Parce que moi je faisais des rencontres avec d'autres CIP qui disaient : « de toute façon... » - tous les CIP vous dirons ça – « …Quand ils arrivent dans un chantier, une entreprise d'insertion ou quoi ce soit, ils sont bien, ils disent : « mais pourquoi vous voulez nous faire partir ?! » (Chantal)*

Cette formule n'est pas plus convaincante. Tout prend du temps. L'équipe prend la mesure de cette dimension qui se retrouve à la fois à l'entrée et pour la sortie du chantier. A l'entrée car le retour à une situation d'emploi peut nécessiter un période d'adaptation, avec une durée qui s'allonge et des temps courts de travail. Ce côté progressif se traduira par le dispositif « REDÉMARRAGE ». A la sortie, au-delà des risques d'installation des salariés dans le chantier, dont nous reparlerons et qui avaient justifié la deuxième version du chantier centrée sur les transitions, l'équipe est confrontée aux délais d'attente pour chaque solution qu'elle envisage pour ses salariés : attente pour accéder aux centres médico-psychologiques (CMP), attente pour accéder à des logements sociaux, et évidemment, pour accéder à un emploi.

> *« On prend un temps FOU pour les orienter ! Au CMP, c'est des mois d'attente ! Et le logement... Ils ont un emploi... C'est des MOIS d'attente pour avoir un logement ! Il y a des quoi les déprimer ! » Donc on s'était dit : « Confluences, ça doit être du temps pour accompagner, mais la possibilité d'avoir des réponses logement et des réponses santé. Et très vite après, et c'est ce que je disais à Charles-Édouard Vincent, on pensait que, le plus dur, ça allait être la santé, ça allait être le logement. Mais le plus dur, c'est pas la santé, c'est pas le logement. C'est l'emploi. C'est ramener les gens vers l'emploi. ». (Chantal)*

Pour se donner le temps nécessaire à l'accompagnement, le chantier dans sa troisième version va s'équiper d'un dispositif partenarial et dérogatoire, articulant une prise en charge santé, logement et emploi sur une durée maximale de 5 ans au lieu de 2 ans pour les chantiers « classiques ». Les années 2009-2011 sont donc celles des recherches de solutions et de la création de la **troisième version du chantier**. REDÉMARRAGE permettra de recruter des personnes à la rue et de leur proposer quelques heures de travail, et *Confluences* va permettre d'étendre l'horizon temporel de l'accompagnement à 5 ans tout en renforçant les partenariats avec les acteurs de la santé et du logement sur le territoire.

Les deux dispositifs de la troisième version du chantier ne vont pas être évidents à mettre en place, puisque l'innovation va se heurter aux cadres en vigueur. D'une part, il faudra composer avec le cadre légal du salariat en insertion, et d'autre part, il composer avec les partenaires institutionnels et financeurs des chantiers d'insertion pour les faire adhérer au projet.

REDÉMARRAGE

Une piste consiste à offrir aux personnes sans domicile des expériences de travail très courtes – de l'ordre de l'heure ou de la demi-journées –, sur la base du volontariat. En retour, une rémunération est versée, avec une fiche de paie. L'objectif est de donner l'occasion aux personnes de revenir, à leur rythme, à un environnement qu'elles n'ont jamais connu ou plus souvent, qu'elles ont quitté depuis des années. REDÉMARRAGE est considéré par le directeur, Fabrice, comme un dispositif plus social que professionnel. Il est piloté par H., un éducateur de rue de Bric-à-brac, et s'appuie sur un partenariat avec les maraudes. REDÉMARRAGE est véritablement pensé comme un dispositif transitionnel de la rue à l'emploi :

> *« C'est pour ça qu'on a créé REDÉMARRAGE, pour permettre de reprendre le travail progressivement. Avec un accompagnement renforcé. On a un partenariat avec les maraudes qui vont orienter et accompagner des personnes qui sont à la rue et qui vont venir travailler une demi-journée par semaine. Une première demi-journée, ils vont passer 4 heures sur le chantier, avec une petite activité. Et ils se rendent compte qu'ils peuvent travailler. A la fin des 4 heures, ils sont payés, ils ont une fiche de paie, et ça commence. Et de cette façon-là ils reviennent la 2e semaine, et la 3e semaine, et puis 2 fois par semaine. En étant accompagnés par les travailleurs de la maraude, qui du coup ont une opportunité d'accompagnement qui est très riche : ils ont un lieu où ils vont accompagner une personne pendant deux heures, trois heures, donc du lien, qui va permettre de faire avancer la personne. L'activité va permettre de faire travailler les personnes, d'avoir une fiche de paie, de faire partie d'un collectif, de partager un repas le midi parce qu'on leur offre le repas… Jusqu'à avoir l'envie d'un emploi stable, à 26 heures / semaines. » (Fabrice)*

Mais cette idée de fournir quelques heures de travail à des personnes très éloignées de l'emploi, en post-urgence, se heurte initialement aux règles du Code du travail. En effet, le Code limite les contrats à temps hyper-partiel et hyper-flexible pour protéger les salariés. Même si ces principes sont actuellement fragilisés ou contournés avec l'expansion de l'économie de plateforme, « l'ubérisation » des services, ou encore l'apparition d'une économie de la micro tâche à l'échelle mondiale – la « gig economy » et les « clickworkers », dont Amazon Turk est la figure la plus connue à ce jour –, il n'en demeure pas moins que pour le Code du travail, la règle générale consiste (encore) à limiter les possibilités d'embauche à l'heure ou à la tâche.

Une telle flexibilité existe cependant, avec les contrats d'usages ou CDD d'extra, mais elle reste encadrée pour en limiter les abus.

Les règles sur le temps de travail visent pour partie à éviter que l'économie ne profite des membres les plus vulnérables de la société, qui seraient susceptibles d'accepter des contrats ultra-courts et précaires, flexibles, dans des conditions dégradées ne garantissant pas la possibilité d'un travail et d'un emploi décents.

Chantal rappelle lors de l'entretien que les concepteurs du chantier ont conscience du problème et de la précarité de ces contrats ultra courts, qui prendraient la forme de « vacations ». Malgré tout, ils apparaissent comme la seule possibilité du retour à l'emploi pour des personnes pour lesquelles les chantiers d'insertion classiques – 26 heures semaines au moment de la création de Bric-à-brac, 20 aujourd'hui – ne sont même pas accessibles.

Le temps de travail dans les ateliers et chantiers d'insertion (source ministère)

Les ateliers et chantiers d'insertion, quel que soit leur statut juridique, peuvent conclure avec les personnes en difficulté sociale et professionnelle qu'elles recrutent des contrats à durée déterminée, dits d'insertion (CDDI).

La durée de ce contrat ne peut pas être inférieure à 4 mois, sauf pour les personnes ayant fait l'objet d'une condamnation et bénéficiant d'un aménagement de peine. Il peut être renouvelé dans la limite d'une durée totale de 24 mois sauf dérogations.

La durée hebdomadaire de travail du salarié ne peut être inférieure à 20 heures, sauf lorsque le contrat le prévoit pour prendre en compte les difficultés particulièrement importantes de l'intéressé. Elle peut varier sur tout ou partie de la période couverte par le contrat, sans dépasser 35 heures.

L'idée, rappelle Chantal, « c'était de dire : on va recruter des personnes qui sont à la rue, on va les faire travailler. Et au tout départ, ils disaient : « mais ce serait bien de pouvoir recruter des personnes qui sont à la rue là, et de leur dire : "on a un boulot pour 2h, 3h". Un peu des vacations. Sauf que, les vacations, c'était... Le droit du travail ne le permettait plus. »

Il faudra l'obtention de dérogations spécifiques pour permettre sa mise en œuvre. Mais comme le rappelle le directeur de Bric-à-brac, REDÉMARRAGE n'est que le début d'un long processus. Il permet notamment de régler autant que possible les questions de logement. De sorte que, d'après le directeur toujours, entre 8 à 9 personnes sur 10 qui ont commencé le dispositif REDÉMARRAGE sont ensuite embauchées par le chantier d'insertion. Chantal, qui s'occupe notamment des embauches au chantier, demande prioritairement à H. si certains salariés de REDÉMARRAGE seraient prêts à le rejoindre :

> *« Et pour nous c'est important car cela veut dire que ces personnes-là elles sont sorties de la rue et qu'elles ont commencé à travailler. Quand on passe de la rue au CI. Ca veut dire que vous avez des personnes qui sont SDF, qui sont sans abri, qui vivent dehors, qui n'ont pas de boulot, et qui après REDÉMARRAGE, ont un hébergement et un emploi. » (Fabrice)*

Selon le directeur, une fois la personne recrutée au chantier, l'équipe va « découvrir l'ampleur du problème » et commencer l'accompagnement renforcé, avec la prise de relais du dispositif Confluences.

Confluences

Concernant les relations avec les partenaires et financeurs, ce sont les questions des taux de sorties positives et du temps d'accompagnement qui vont se poser. En effet, comme nous le verrons, tenir l'objectif d'un accueil inconditionnel de personnes touchées par des difficultés de logement nécessite quasi-mécaniquement de renoncer à celui de taux élevés de retour à l'emploi. Ce que rappelle Chantal lorsqu'elle évoque les effets pervers des résultats attendus sur le recrutement des personnes : « ce qui m'avait frappée aussi quand je travaillais avec les jeunes, quand je travaillais sur les dispositifs, c'est la PERVERSION des dispositifs qui sont faits pour les plus éloignés de l'emploi et qui, à un moment donné, avaient des contraintes et des résultats... qui font que, automatiquement, on rehausse le niveau de recrutement ! »

Il s'agit donc d'un choix à assumer qui ne peut se faire seul. L'équipe de Bric-à-brac va savoir si elle parvient à mobiliser suffisamment autour de son projet ou si les contraintes légales et institutionnelles s'y opposeront. En définitive, il s'agit de savoir jusqu'à quel point les partenaires acceptent l'idée qu'un recrutement inconditionnel ne peut se faire qu'au détriment de « bons » taux de sorti.

Cependant ces difficultés n'apparaissent pas tout de suite à l'équipe, qui semble y être confrontée au fur et à mesure que le chantier s'installe et découvre ce public. Chantal rappelle que les premières années, lorsque les dispositifs REDÉMARRAGE et Confluences n'existent pas encore, l'équipe prend progressivement conscience de la difficulté à accompagner les personnes les plus éloignées de l'emploi dans le cadre légal et institutionnel existant :

> *« 2008,2009, ça grossit, on commence à réfléchir. On commence à se dire : « mais on y arrivera jamais quoi ! Ils sont trop éloignés de l'emploi ». On n'est même pas sur Confluences et REDÉMARRAGE. On n'est sur RIEN. On est encore sur le modèle des chantiers de 2 ans. Et sur ces deux ans, avec la direction du travail qui tous les ans vous dit : « alors, votre nombre de sorties ? CDI ? CDD ? » Et là ! là ! Ah non, mais on a... En 2008, c'est 13% de sorties. Et ils passent... Alors j'ai pas tout en tête... Ils passent à un moment donné une réforme de la Direccte où là ils disent : « Bon, c'est bon. Maintenant, c'est 60% de sorties demandés. Et LÀ ! On se dit : « mais on va se faire ALLUMER quoi ! On va se faire allumer !*
>
> *Puis on voit bien ! Enfin... On recrute sans sélection... Mais justement quoi ! On a eu : « j'ai mal au dos, je peux pas porter », « j'arrive alcoolisé »... Et donc on se dit : « c'est pas possible. En 2 ans, on n'y arrivera pas ! » Puis en même temps le directeur où ça, ça le tient à cœur, c'est : « les gars qui sont à la rue, on n'a rien fait pour eux ! C'est des gens, on leur fait signer des contrats de 26h, précarité... » Donc le projet initial est un peu tordu par les contraintes administratives, légales, droit du travail, tout ça. Et donc, 2009, c'est : il faut qu'on fasse quelque chose ». (Chantal)*

La médiation sociale

Enfin, le chantier d'insertion bénéficie de la présence d'une médiatrice sociale – également appelée référente sociale. Atifa évoque son expérience en tant que médiatrice à Bric-à-brac pour mieux comprendre le rôle que joue cette professionnelle sur le chantier, qui est différent de celui des chargées d'insertion professionnelle :

« Donc, dans la fiche de poste, c'est : accompagnement physique des salariés vers des structures extérieures... Soit administratives ou autres hein. En général, on intervient sur la santé, sur le logement. Le social aussi, l'administration... Voilà. Donc nous, c'est les CIP qui nous orientent les salariés s'il y a une demande. Donc, en fait, on arrive à l'appui, pour appuyer... Enfin, soutien de l'équipe. » (Atifa)

Au quotidien, cela implique d'aider à la réalisation des objectifs fixés entre le CIP et le salarié en insertion. Même si les CIP peuvent accompagner physiquement les personnes sur leurs lieux de rendez-vous, ils n'ont pas les moyens de le faire pour toutes. La médiatrice sociale soulage les CIP de cette partie du travail d'accompagnement social :

« Comme chaque CIP a 35 salariés, et si dans les 35 on a une dizaine hein, à titre d'exemple, qui suscite quand même un soutien renforcé... Bon là ils se chargent justement de la médiatrice sociale. » (Atifa)

Les CIP n'auraient pas les moyens de ces accompagnements renforcés sans l'aide de la médiatrice sociale, qui passe souvent par des prises de rendez-vous, puis par l'accompagnement des personnes à ces rendez-vous :

« C'est pour ça que ce poste a été créé, pour soutenir l'équipe. Comme y'a pas mal de problématiques... de santé, administratif et... Donc ils ont créé ce poste justement pour... Parce que les CIP n'ont pas le temps d'accompagner chaque salarié. Donc là, j'intervenais... Voilà, j'ai un salarié qui n'est pas autonome, qui a des problèmes de santé. Donc c'est à moi de gérer ses rendez-vous, de prendre ses rendez-vous, et de l'accompagner. Et si la personne ne sait pas lire ni écrire, je l'aide dans toutes ses démarches administratives : préfecture, Caf... Voilà, essayer de résoudre... S'il y a une problématique quelconque dans ce domaine-là. » (Atifa)

Cela peut même aller jusqu'à une aide au travail sur le chantier, lorsque le salarié ne parvient pas à faire ce que l'encadrant technique lui demande, et que ce dernier n'a pas suffisamment de temps à consacrer à une seule personne. La médiatrice sociale peut alors intervenir sur le chantier « pour faire avec la personne ». Cela permet en même temps de progresser sur la socialisation, le comportement ou l'intégration de ces personnes.

Cette division du travail n'est pas évidente à saisir pour tous les salariés :

C'est ça en fait la confusion. Les salariés ne comprennent pas. Quand je suis arrivée, ils viennent tous me voir : « fais-moi ça », « tu peux me faire actualiser sur la Caf », « pôle emploi, les inscriptions, prends-moi un rendez-vous ». On leur dit : « il faut avant en parler avec le CIP. Après, vous revenez vers moi ou le CIP vient vers moi ». Donc...

D'autant que parfois, la médiatrice sociale peut jouer temporairement le rôle d'une CIP pour de nouveaux salariés n'ayant pas encore de référent attitré, « parce qu'ils venaient juste d'être recruté et il y a une attente de 2-3 mois avant d'avoir un référent. »

Fabrice	Directeur du chantier Bric-à-brac
Cécile	Responsable du programme Confluences
Chantal	Responsable de l'équipe d'accompagnement - insertion
Atifa	CIP
Anne	CIP
Linda	CIP

- *Un lieu de resocialisation par le travail et l'emploi*

Au cœur du projet de Bric-à-brac se trouve le travail. Le chantier est pensé comme un réel « environnement capacitant » au sens de Pierre Falzon. Un lieu pensé dans son organisation et son fonctionnement pour que sa fréquentation et son usage par les salariés produisent ou réactivent des capabilités chez les personnes. Dans l'annonce d'une conférence de 2015 à l'université de Lille 1, le concept d'environnement capacitant est résumé comme suit : « la notion d'environnement capacitant, s'appuyant notamment sur l'approche des capabilités développée par Amartya Sen, se centre ainsi davantage sur le « pouvoir d'agir » des acteurs, en considérant que l'exercice effectif d'un pouvoir d'action dépend à la fois des possibilités (les ressources) offertes par l'environnement mais aussi des capacités des personnes à exercer ce pouvoir. » (Séminaire Labcap, 6 octobre 2015)

Le travail occupe une place centrale dans cet environnement. Fabrice, le directeur rappelle l'idée d'une activité resocialisatrice, structurante :

> *« l'un des grands leviers c'est de dire que le travail va permettre aux gens de retrouver une place (...) Parce que le positionnement initial, et le combat initial, c'est de dire « on veut aider ceux qui sont dehors à trouver une solution, et la valeur d'Emmaüs, c'est le travail.» (Fabrice).*

La réalisation de cet objectif peut s'appuyer sur la large gamme d'activités et de postes que le chantier propose, des moins aux plus complexes, techniques ou autonomes. Nous reviendrons sur ce travail avec les témoignages des salariés en insertion. Aujourd'hui, l'équipe du chantier va même jusqu'à imaginer de nouvelles activités pour tenir l'objectif, comme cette personne à qui l'on a confié le tri de cartes postales et de boutons, ou ce salarié qui a eu la responsabilité du coin café :

> *« Et même on va inventer des postes. On a une personne en ce moment qui passe son temps à trier des cartes postales et des boutons. Bon ben ok, voilà… mais je pense que c'est la seule chose qu'elle peut faire. Et elle le fait bien, et elle le fait 26 heures par semaine, et elle reste à son poste. Donc pour nous : très bien » (Fabrice)*

« À un moment donné, on avait quelqu'un qui était rien qu'au café. Mais c'était utile parce que tout le monde était content d'avoir son coin café, des verres nickels, nettoyés... Tout le monde allait prendre son café. Et à chaque fois, il faut chercher. Mais moi je trouve hyper intéressant. Ah bah faut chercher. Ah ça, ça fait partie de l'accompagnement. Et ça permet de se creuser la tête sur les gens. Qu'est-ce qui pourrait... Et c'est travailler à sa valorisation… de la personne. » (Chantal)

Cette croyance dans les vertus du travail est telle qu'à l'origine du projet, aucun accompagnement n'est envisagé pour les salariés. Chantal évoque ces premiers moments qui faisaient abstraction de l'accompagnement social, le travail comme activité et l'emploi comme statut devant par eux-mêmes entrainer les changements bénéfiques attendus chez les personnes :

« Voilà. Ils sont passés par le chantier d'insertion en gardant cette idée : nous ne recruterons que des personnes qui ont connu la rue. Mais là, on ne passera pas par Pôle emploi, on passera par les centres d'hébergement. Mais on ne fait pas d'accompagnements professionnels. On veut être vraiment dans le travail qui permet de contacter, de redonner une dynamique à des personnes qui sont à la rue ». (Chantal)

« Et là, je pense aussi que l'idée de départ qui était de dire « on ne fait que par le travail et le travail permet tout » ... Enfin, c'est même sûr... On leur a dit : « mais attendez, vous êtes un chantier d'insertion. Un chantier d'insertion, il faut de l'accompagnement. Le travail ne suffisait pas. ». (Chantal)

L'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi est ainsi une **véritable opération de resocialisation** qui s'appuie, à Bric-à-brac, sur le travail et l'emploi dans le cadre du chantier d'insertion. La resocialisation professionnelle qui s'opère par la nouvelle expérience salariale proposée par le chantier d'insertion est certes adaptée, mais elle n'en demeure pas moins l'occasion d'un retour à la norme d'emploi comme nous l'avons vu précédemment dans la présentation du dispositif. Elle n'est pourtant qu'un des aspects, toujours central dans la mesure où tout l'accompagnement s'organise autour du travail et de l'emploi mais pas nécessairement prioritaire, d'un **processus plus global et complet de resocialisation des personnes**.

La centralité du travail salarié dans le dispositif de Bric-à-brac reflète la place qu'il occupe dans notre société. En ce sens et malgré la précarisation générale de l'emploi sur les dernières décennies, le travail joue encore et toujours son rôle de « grand intégrateur » (Yves Barel) notamment pour les plus éloignés de l'emploi.

Les sociologues ont bien montré les mécanismes de socialisation professionnelle à l'œuvre dans les entreprises et les organisations, allant jusqu'à associer ces lieux de production aux principales instances de socialisation que sont la famille et de l'école. Avoir un emploi dans la société salariale implique l'apprentissage et le respect de normes, de valeurs et de codes qui produisent chez les individus des identités professionnelles qui les rassemblent – les syndicats en sont une expression évidente – autant qu'elles les différencient – par statuts, secteurs, grades, métiers, cultures professionnelles, etc. L'apprentissage de normes et de valeurs communes se retrouve dans la diffusion, la réception et l'acceptation de normes de savoir-être, d'attitudes et de comportements notamment d'autocontrôle et de coopération, d'un respect de la hiérarchie, des formes et des cadres collectifs autant que de capacités et de volonté

d'intégration, de prise d'initiative, de créativité… qui formeraient un socle commun d'une socialisation professionnelle de plus en plus exigeante et ambivalente. L'éloignement à l'emploi est aussi et un éloignement aux règles, à la culture et aux usages du travail salarié : « il y a un travail de réapprentissage des règles de la vie en société, réapprendre le cadre ». Ce constat est bien partagé par la littérature consacrée aux retours à l'emploi des personnes très éloignées de l'emploi : « Les parcours d'insertion peuvent être lus non comme des itinéraires vers l'emploi, mais comme un apprentissage des contraintes institutionnelles » (Castra, 2004, L'insertion professionnelle des publics précaires, p.72). En elle-même, cette nouvelle socialisation au monde de l'entreprise génère son lot d'inquiétudes. Il s'agit d'apprendre les contraintes, de les supporter, de ne pas en oublier, de s'exposer aux collègues, supérieurs, clients... Anne donne en exemple le cas d'un salarié en insertion qu'elle a accompagné durant deux années, qui a pu signer un contrat à durée indéterminée dans une entreprise classique, et qui lui a fait part de sa peur face à l'emploi, à l'entreprise, au monde du travail.

Cette anxiété ou cette peur du retour à l'emploi se nourrit d'une autre dimension qui revient avec insistance lors de nos échanges avec les professionnels de Bric-à-brac : celle de la confiance en soi – ou plutôt de son absence – qui fragilise les parcours d'insertion. Le dispositif lui-même est ainsi formateur, au travers de l'activité quotidienne :

> *« Il permet à des personnes qui sont, qui ont été sans emploi ou qui ont été à la rue très longtemps, de réapprendre – et de réapprendre en douceur – des règles de la vie… Des fois simplement des règles de la vie en société. Et de réapprendre à respecter un cadre. C'est-à-dire qu'il y a des horaires, c'est-à-dire qu'on vient travailler à 9 heures le matin, et c'est pas à 10h. Et qu'on apprend à travailler avec des collègues. Et donc il y a toute cette relation à l'autre qu'il faut mettre en place, et c'est pas facile. Qu'on apprend à respecter les consignes de son encadrant, qui va demander de faire tel travail. Donc il y a tout ça… » (Anne)*

> *« Donc évidemment on est un chantier de réinsertion, de remobilisation pour ramener vers l'emploi. Mais il faut être conscient de ce que veut dire retourner vers l'emploi aujourd'hui. Ce que ça demande en termes de savoir-être professionnels, en termes de savoir-être tout court, et en termes de motivations, et des fois de rentrer dans une chaussure qui va recommencer à faire mal aux pieds. Parce qu'on est quand même avec des personnes qui vont vers des métiers avec peu de qualifications, donc ça veut dire des métiers qui sont super durs, qui sont mal payés, qui abiment physiquement ou alors avec des horaires qui sont absolument pas compatibles avec une vue de famille, voilà. Donc moi le premier truc que j'essaye de savoir, c'est s'il y a ce désir-là. »(Anne)*

Pour Linda, la réinsertion des salariés en insertion relèverait d'un retour « à la normale », en « milieu ordinaire », à « la vraie vie ». La comparaison avec le travail éducatif est faite par la CIP lorsqu'elle compare le travail de resocialisation des salariés en insertion à un travail éducatif : « c'est comme avec des enfants. Il faut adapter son accompagnement au rythme, au caractère, au vécu des personnes ».

L'analogie illustre la difficulté à trouver la bonne distance dans l'exercice de la socialisation, entre relation salariale (salarié) et relation sociale (en insertion). Ce sont des réflexions similaires que l'on retrouve à Numérique et à TES.

- *Desserrer les contraintes sur les professionnels : moins de pression au résultat et davantage de temps pour mieux accompagner*

Les concepteurs du chantier Bric-à-brac l'ont pensé comme un dispositif de post-urgence pour des personnes « mises à l'abri ». Dans ce contexte, l'éloignement à l'emploi standard apparait comme une dimension parmi d'autres. Il est parfois même un objectif secondaire par rapport à d'autres comme la santé, l'éducation ou l'accès à un logement. Obtenir un toit, guérir, se former sont souvent des préalables indispensables avant de penser au retour à l'emploi.

Alors que la plupart des structures se concentrent sur une dimension – emploi ou formation, santé, logement… – l'ambition de Bric-à-brac et de Confluences de les saisir ensemble dans le cadre du chantier d'insertion implique de prendre ses distances vis-à-vis des normes d'évaluation en vigueur. Cette mise à distance des contraintes d'évaluation repose sur au moins deux piliers essentiels : la constitution d'un argumentaire alternatif sur l'évaluation et ses critères, intégrant la complexité et la diversité des dimensions de l'accompagnement qui ne se limitent pas aux questions d'emploi ; et les ressources propres du chantier d'insertion qui permet d'obtenir un peu d'autonomie : « on fait du chiffre d'affaire, ce qui nous donne une certaine autonomie. D'être moins dépendant des chiffres, des subventions et des orientations que vont vous donner la mairie de Paris, le département, etc. »

Pour les CIP, cela se traduit par une pression allégée sur les résultats. Ainsi, Anne renvoie à sa responsable Chantal le soin d'apporter les arguments justifiant de l'activité du chantier :

> *« C'est Chantal qui le gère. On n'a aucun objectif, aucune contrainte. Je pense que Chantal, on lui demande des choses, parce qu'on est subventionnés. Mais on nous – les CIP - demande rien. On a des retours par rapport à ce qu'on fait – s'il n'y a pas assez de formation ou de sorties positives, mais c'est tout. »*

Au niveau des CIP, il n'y a donc pas de consignes particulières, ni de prime ou de sanctions par rapport aux résultats du chantier, contrairement à d'autres structures dans lesquelles les CIP peuvent avoir des incitations aux placements ou au retour à l'emploi des personnes qu'ils accompagnent. Le desserrement des contraintes passe également par l'allongement de la durée maximale de l'accompagnement. Pour Anne, « c'est très bien pour ceux qui ont de nombreux freins, ça évite de malmener la personne ».

- *Prolonger l'accompagnement ? le risque de l'installation évalué en commissions*

L'allongement de la durée de l'accompagnement est au cœur d'un paradoxe qui se pose aux salariés en insertion et aux CIP : par rapport à la dynamique de retour à l'emploi, prendre davantage de temps peut se révéler un levier – car il permet de s'adapter au rythme de la personne – autant qu'un frein – entrainant « l'installation » des personnes dans le chantier d'insertion. Nous retrouvons ici des réflexions classiques des théories sur les « trappes à inactivité », les « trappes à chômage » ou encore les désincitations supposées des « aides sociales » au retour à l'emploi.

Suivant cette logique, une personne – rationnelle dans la théorie standard – peut avoir intérêt par calcul à prolonger sa situation dans le chantier, plutôt que de chercher à en sortir, si les

gains anticipés de la sortie vers l'emploi sont inférieurs aux conditions actuelles du chantier en insertion. Dans l'équation peuvent rentrer des préférences économiques et financières, mais aussi symboliques ou relationnelles. Pour le chantier d'insertion, c'est un équilibre qu'il s'agit de trouver autour de ces différentes considérations. Notamment parce que la relation salariale peut y être plus supportable qu'ailleurs – plus souple, bienveillante –, comme nous l'avons évoqué précédemment pour des raisons évidentes de facilitation du retour à l'emploi et de resocialisation. Linda l'évoque lors de l'enquête : « du fait du cadre convivial, qu'il y a une ambiance familiale, ils arrivent à s'y plaire. » Chantal, en tant que responsable de l'équipe d'accompagnement, parle du chantier comme d'un « cocon », qui ne « prépare pas assez à la dureté du temps ». Le chantier est tiraillé entre la nécessité d'intégrer, de respecter, de « redonner de la dignité » et la perspective d'un retour à l'emploi où ces valeurs peuvent être absente :

> *« Quand on n'a pas travaillé depuis 3-4 ans, 5 ans, on est sur un autre monde. Et il bouge vite. Donc on se dit : « ouais, je peux être employé libre-service ». Mais sauf qu'employé libre-service, maintenant, c'est pas de jours de repos, c'est 6 jours sur 7, c'est « je commence l'après-midi et... Voilà, je suis tout seul ». C'est plus comme avant ! Donc on se confronte au boulot, on se confronte à.. »*

La confrontation au réel, véritable pierre angulaire de la pratique d'accompagnement de Chantal et de son équipe, permet ici de sensibiliser les salariés en insertion à la réalité du monde du travail. Une prise de conscience qui peut autant inquiéter que rassurer les salariés en insertion, mais qui permet en tous cas d'avancer dans l'accompagnement.

Parmi les dimensions attractives de Bric-à-brac, il faut également compter sur les nombreuses dimensions symboliques fortes qu'il met en avant, comme la revalorisation d'objets de seconde main et sa dimension écologique, la mise à prix des meubles, vêtements et électro-ménagers accessibles pour les plus modestes, l'intérêt que manifestent des collectionneurs, des antiquaires et des clients huppés à la recherche de raretés, etc. La communication du chantier valorise ces dimensions, les ventes exceptionnelles au BHV pour « dénicher les créations et les perles rares », les rayons pour « amateurs d'objets vintage, de meubles faits main, de pièces uniques et de créations originales, l'organisation de salons annuels à la Porte de Versailles où le chantier accueille un « village de la militance », la mise en avant du don comme valeur, le « réemploi de matériaux brut », etc.

Le travail peut être dur – les salariés en témoignent dans la section suivante de la monographie – mais il s'inscrit dans un environnement bénéficiant d'une véritable réputation, d'une aura, soutenues par la communication active et moderne valorisant l'héritage historique avec les moyens les plus actuels de diffusion de l'information – par les réseaux sociaux, par la création d'évènements médiatisés, par l'apparition dans les médias nationaux et locaux, etc.

Ces dimensions mobilisent et engagent les salariés. Pour la direction du chantier, elle ne doit cependant pas conduire à freiner les efforts pour en sortir. Deux leviers sont notamment mis en œuvre en plus de l'ensemble de l'accompagnement destiné à faciliter le retour à l'emploi : une rémunération inférieure au SMIC 35 heures – qui, nous le verrons, cristallise beaucoup de mécontentement chez les salariés en insertion –, et la mise en place de commissions de

renouvellement des contrats d'insertion tous les 6 mois. Atifa évoque ces cas compliqués pour le chantier :

> *« Et comme l'accompagnement c'est pour 2 ans, au maximum 5 ans, y'a certains salariés qui s'ancrent, qui s'enracinent et ont du mal à partir…(…) Parce que, y'a certains, on les amène à la retraite. D'accord on les garde jusqu'à 5 ans, c'est très bien. Après, une personne, si on voit qu'elle est très éloignée de l'emploi, si elle a plein de problématiques santé, heu... En fait, tous les freins qui la desservent, qui l'aident pas à trouver un emploi classique, on peut l'amener très bien à 5 ans, jusqu'à 5 ans, donc... Mais si on voit un salarié, qu'il a toutes les compétences... Bah on a certains ici qui veulent pas partir ou qui veulent pas se projeter. Et pourtant, ils sont autonomes... Ils sont... Leur place n'est plus ici désormais. Voilà. C'est ailleurs. » (Atifa)*

C'est tout le paradoxe d'un lieu qui cherche à la fois à garder et à faire partir les personnes. Chantal parle de « tenir les deux bouts : on recrute des personnes, on leur dit de partir ». La sortie, autant que possible, ne doit pas se faire vers la rue, mais vers l'emploi. Pour éviter la première, il faut garder la personne dans la structure. Pour faciliter la seconde, il faut accompagner vers l'emploi hors de la structure. Ainsi, pour limiter le risque d'installation dans le dispositif, le chantier utilise des commissions de renouvellement des contrats tous les 6 mois. Comme le premier renouvellement est considéré comme acquis, c'est au bout d'un an que le rendez-vous important a lieu avec le salarié en insertion. Pour Anne, la commission de renouvellement permet

> *« de se poser la question de savoir si la personne continue d'être moteur, et de lui donner une alerte si besoin. Si au niveau de l'accompagnement, et de l'encadrant technique, on sent que c'est un peu en roue libre « tranquille », ça permet de revoir la personne et de lui dire « attention, nous on sent que le travail se fait plus, qu'est-ce qui se passe ? ».*

Pour Linda, ces rendez-vous permettent de motiver les salariés à sortir du chantier et de programmer les étapes pour y parvenir. Ce sont « des piqures de rappel pour dire qu'il faut partir. On fait des contrats d'engagement parce que justement, il y a un après Bric-à-brac ». Tout le travail des CIP est à la fois de stabiliser les salariés en insertion pour permettre la résolution des difficultés repérées lors de l'entretien diagnostic et lors des rencontres ultérieures, mais également de toujours penser à la sortie :

> *« Donc nous on multiplie des actions. (La personne) doit adhérer à ces actions. Et y'en a pas mal qui refusent hein ! Parce que nous on travaille avec des partenaires emploi. Donc on a des stages d'immersion. On les positionne... Et qu'ils sont pas intéressés...Donc là, ces personnes ne veulent pas partir. Alors on met en place des ateliers : recherche d'emploi, CV, lettre de motivation, préparation d'entretien d'embauche... Enfin voilà, plein d'actions pour les inciter justement à partir. » (Atifa)*

- *L'impossible retour à l'emploi ? (80/20)*

L'ambition de Bric-à-brac de se constituer en structure de post-urgence, et de faire de l'emploi un moyen et non une fin, permet d'accueillir et d'accompagner des personnes très éloignées de la norme d'emploi et pour certaines, considérées comme trop éloignées de cette norme. Le sentiment d'un impossible retour est partagé par l'ensemble des professionnels que nous avons

rencontrés à Bric-à-brac. Chantal rappelle une réalité structurante du chantier : 80% des salariés en insertion auront de grandes difficultés à retrouver un emploi :

> *« Ce qu'il faut savoir quand même, c'est que dès le départ, dès qu'on a commencé à penser Confluences, on se disait toujours : c'est 80/20. En fait, en gros, il y a 80% de personnes dont on sait qu'on aura beaucoup de mal à les ramener vers l'emploi. On le sait. Mais au moins, les 20%, comment est-ce qu'on les prépare bien ? Et donc on a eu de cesse de dire : il faut des ateliers, il faut de la dynamique collective. Parce que l'entretien individuel, on est dans... Voilà, on accompagne, on écoute... Il faut, il faut augmenter les périodes d'immersion professionnelle. » (Chantal)*

Trois freins majeurs rendent compliqué le retour à l'emploi : les caractéristiques des salariés en insertion très éloignés de l'emploi, les attentes des entreprises classiques et le chantier lui-même, qui justement est la structure la mieux adaptée à ces personnes. Parmi les freins propres aux personnes éloignées de l'emploi, il y a pour certaines le refus du mode de vie associé. Refus de l'emploi, voire même refus de logement. Le principal problème viendrait donc de l'inadéquation ou de l'incompatibilité entre ce que les salariés en insertion peuvent offrir, et ce que les entreprises classiques demandent (en termes d'autonomie, d'investissement, de compétences, de disponibilité, d'adhésion à ses codes culturels). Ainsi, pour Fabrice, le directeur de la structure, une partie des salariés qui réussissent à tenir leur poste à Bric-à-brac ne pourront pas retourner à l'emploi « classique » :

> *« On a en quelques-uns où l'on voit bien que chez nous, ça se passe bien, qu'ils sont capables de trouver leur place dans un environnement comme le nôtre, qui du coup leur permet d'avoir un salaire, d'éventuellement intégrer un logement… mais qui n'est pas transposable dans un environnement classique quoi… » (Fabrice)*

D'autres personnes, par la distance qu'ils ont pris avec cet univers de l'entreprise qu'ils ont peut-être quitté malgré eux, ont aujourd'hui du mal à envisager de le retrouver à ces conditions. Ainsi, ce qui passe inaperçu pour la majorité des salariés, dans la mesure où ils l'ont intégré au point de le considérer comme tout à fait normal, est compliqué pour des personnes très éloignées de l'emploi. Ce qui rejoint l'enjeu de resocialisation par le travail et l'emploi qui est au cœur du chantier.

Mais même cette resocialisation est interrogée par les professionnels. Faut-il amener les personnes à réintégrer tous les codes, règles et normes des entreprises de manière à ce qu'elles puissent retourner à l'emploi ? Faut-il le faire si ces codes, règles et normes ont été rejetés, sources de souffrance, causes justement de l'éloignement à l'emploi ? Si le retour à la « normal » s'accompagne d'une acceptation de la concurrence, de la hiérarchie, de la verticalité, des évaluations ? « Et est-ce que j'accepte d'aller vers ce qui m'emmerdait mais... Eh bah je vais remplir ma feuille d'impôts, eh bah je vais heu... Ma taxe d'habitation, je vais payer mon loyer, je vais... » (Chantal)

Chantal prend un exemple pour illustrer le décalage qui peut se créer entre l'univers de l'entreprise et celui de certaines personnes éloignées de l'emploi. Celui d'une personne qui parvient tout à fait à retravailler dans le cadre de Bric-à-brac, mais qui n'arrive pas à retourner à l'emploi classique :

« Oui ! Ils ont des parcours, ils ont été indépendants... Et ils ont des ruptures dans leur vie qui font qu'à un moment donné ça casse ! Et comment on va les faire rêver… avec un boulot... Moi j'ai une personne mais... Elle est encore entêtée parce qu'on n'y est pas arrivé. Quand il travaillait ici, mais y'avait rien à lui dire quoi. Il était mais voilà ! Autonomie, intelligent, prises d'initiatives... Mais lui il a eu un boulot auparavant à responsabilité. Il tenait le truc. Et y'a une rupture. Y'a l'alcool, y'a tout ça... Et l'alcool, c'est aussi une faille, c'est quelque chose de l'ordre de voilà ! Et donc il ne veut plus ! Il ne veut plus ! Et donc il recommence à bosser, à avoir envie en étant ici. Qu'est-ce qu'on lui propose ? On lui propose un poste à Carrefour. Il n'y va pas. Il rate TOUS ces entretiens… à chaque fois. Qu'est-ce qu'on fait des personnes qui ont 40 ans, 35 ans ? Qui ont une vie derrière elles, qui à un moment donné ont dit non. Moi je le sens très fortement ça. » (Chantal)

Dans d'autres cas, c'est même le logement qui est refusé :

« on a connu une personne qui a eu l'appartement, [.] il est parti ! Il est parti de l'appartement ! Il a refusé au bout d'un moment. Il a fait quelques temps en appartement, il est pas resté ! Et on a une autre personne... Moi je disais qu'il ressemblait au... J'arrêtais de leur dire que c'est un hobo là, les types qui montaient sur les trains. Parce que, en fait, c'était un nomade ! Il voulait pas qu'on l'emmerde ! Et donc, quand il a vu... On lui avait proposé une résidence sociale Adoma. Il a vu, c'était 9m², il est revenu, il nous a dit : « c'est comme en taule, je veux pas habiter là ». « Ils vont tout me prendre, je veux pas dormir... » Il dormait dehors lui ! Il voulait pas ! Il avait trouvé un petit coin au-dessus... Il était dans une super banlieue résidentielle avec un énorme parc qui dominait toute la vallée. Il avait trouvé un petit coin, et les gens le toléraient. On lui disait juste... Pas loin du commissariat de police... « Ne laissez pas traîner vos affaires, ramassez-les ». Et c'était le bonheur, à tel point qu'une des filles de l'équipe, qui était référente sociale, à un moment donné, il l'avait invitée à manger. Et donc lui, à un moment donné, il a dit : « j'arrête ». Il était content de retravailler. Mais il savait que santé, emploi, maison. C'est pas possible. C'était pas possible. » » (Chantal)

On voit avec ces deux exemples que le retour à l'emploi, ou la remise en conformité avec les normes sociales, n'a rien de systématique ni d'évident. Difficile d'estimer la part des personnes qui oscillent entre désir et refus d'un retour à l'emploi classique. Les personnes elles-mêmes sont ambivalentes et le choix leur revient au final. En effet, pour Chantal, ce n'est pas à l'équipe ou à la structure d'apporter les réponses à ces questions, mais bien de donner la possibilité aux personnes d'y répondre (voir « bien accompagner ? »).

En dehors des compétences ou des diplômes détenus, le retour à l'emploi peut être rendu problématique en partie en raison du *rapport* à l'emploi des salariés en insertion. Sans parler des cas de refus de l'emploi, il existe des manifestations de distance au travail que les entreprises tolèrent mal, comme l'absentéisme ou les retards. Comme le rappelle Chantal, ces « savoir-êtres » sont peu ou pas intégrés, renvoyant à des formes de résistance dans un processus de réappropriation des codes :

« Il y a le contexte de crise et puis l'emploi qui BOUGE actuellement ! Tel que c'est fait, qu'est-ce que ça demande comme... Savoir-faire et compétences... Mais aussi savoir-être ! La plupart du temps, quand on rencontre les entreprises, ils nous disent tous : « c'est pas compliqué. Vraiment, c'est pas compliqué à faire. Nous, ce qu'on demande surtout, c'est qu'ils soient ponctuels, assidus, fiables ». Enfin, le savoir-être quoi ! Et ils l'ont pas ! Et j'entendais la MÊME chose sur les jeunes. Et des jeunes issus... Enfin, habitant les quartiers sensibles hein ! C'était la même chose qu'on disait. Quand on les envoyait dans le bâtiment :

« oui, ... Ils viennent pas à l'heure, y'a XXX, ils sont toujours en train de se planquer, chuis obligé de courir après eux ! ». Et là, c'est : « on veut des personnes fiables »

Mais ce qu'on oublie aussi, c'est que... Moi je dirais... Les personnes qui ont connu ces parcours de rue... C'est des personnes qui ont des grosses ruptures... Qui à un moment donné ont refusé quelque chose, ont refusé les contraintes, c'est-à-dire ils ont dit merde ! Pour moi, je suis persuadée... Des gens qui ont dit à un moment donné : « merde ! J'en veux pas ! ».

Donc là, qu'est-ce qu'on leur dit ? On leur dit, on leur propose... On leur dit : « écoutez, vous allez retrouver un emploi là, ici. Heu... Et puis on va travailler à ce que vous partiez dans le secteur classique, travailler ailleurs. Et ce qu'on va vous proposer, c'est : employé de libre-service, manœuvre dans le bâtiment, ripeur, éboueur... Faut pas se leurrer ! Moi je me rappellerai toujours d'une encadrante qui disait : « Merde ! J'en ai marre moi que vous proposiez – elle nous avait dit ça à nous – que des postes merdiques ! » (Chantal)

Cet extrait met en évidence plusieurs difficultés : celle, sous-estimée car largement incorporée par la plupart des salariés « classiques », de se conformer aux règles de l'entreprise ; celles du management et de l'encadrement qui peine à intégrer les personnes qui n'ont pas, justement, déjà totalement elles-mêmes intégré les codes ; et celle de se projeter, pour les personnes, dans des métiers mal reconnus, peu valorisés socialement.

Ces difficultés amènent les professionnels à envisager la création de l'emploi comme solution, c'est-à-dire de pérenniser des emplois dans des structures adaptées aux personnes en considérant que ce sont aux premières de s'adapter aux secondes et non l'inverse – à l'image de ce qui existe pour le secteur dit « protégé » ou « adapté » (voir « créer l'emploi ? »).

L'autre difficulté est de ne pas faire du chantier une trappe à insertion : le risque d'installation. Comme nous l'avons dit (voir « le risque d'installation »), un travail important est réalisé par l'équipe pour rendre le travail attractif à Bric-à-brac, de manière à ce que les salariés puissent trouver un cadre bienveillant et positif pour assurer la transition vers l'emploi classique. Or, ce cadre peut devenir une référence et obtenir la préférence des salariés en insertion, surtout si les perspectives de sortie sont des « postes merdiques ». C'est ce qu'évoque Chantal à propos de celles et ceux qui adhèrent à cet environnement, pour partie valorisant et dans lequel ils trouvent des sources de satisfaction et des bénéfices symboliques – en dépit de l'étiquette propre au chantier d'insertion :

« Donc on leur dit : « vous êtes dans un travail à 26h. Le boulot, il a un sens ». Il a un sens. Parce qu'ils savent bien qu'ils font des choses-là, quand ils ramènent... Quand ils font la vente là, et qu'ils voient des gens du quartier acheter des cocottes minutes, etc. et tout, il y a une fierté ! Il y a un sens au travail ! Et l'ambiance, elle est plutôt bonne ! Y'a une vraie attention. Ce n'est pas idéal, ça s'engueule, ils ont le sentiment qu'on les exploite. MAIS, c'est ce que je leur dis, ils peuvent toujours le dire. Ils peuvent dire : « OUAIS, VOUS ETES TOUS DES ENFOIRES ! » Ils le disent. Et ils ne risquent pas leur place. Ils n'ont pas de petit chef qui va leur faire : « Oh ! Je vous ai dit ça ». (Chantal)

Enfin, Anne évoque celles et ceux « qui ne peuvent pas en partir. Qui ont des problèmes psy » et qui n'ont pas trouvé de place ailleurs :

« C'est compliqué ça, parce qu'ici, il y a un certain nombre qui n'ont pas envie d'en partir. Il y a ceux qui ne peuvent pas en partir, c'est-à-dire qu'en fait on va les accompagner 5 ans parce que de toutes façons, on se le dit à un moment donné, on sait que ce sont des personnes

qui ont des troubles psychiques, qui font qu'ils ne relèvent pas forcément de l'ESAT – ce sont des gens qui sont dans un espère d'entre-deux, et là il n'y a personne, tout le monde se balance la patate chaude –donc bon si ces personnes-là il faut les garder 5 ans, ben ça leur fait 5 ans d'emploi, voilà, ça leur permettra… Rien n'est offert par la société pour ce type de public en fait. Après vous avez des personnes qui relèvent vraiment de l'ESAT, des entreprises adaptées, mais là c'est une vraie galère parce qu'il n'y a pas de place. »

La difficulté principale réside cependant bien évidemment dans les attentes des entreprises, qui traduisent et entretiennent la concurrence sur les marchés de l'emploi. Comme nous l'avons vu en première partie du rapport, la raréfaction sinon la disparition des emplois peu qualifiés propulsent les personnes les moins qualifiées, les plus fragiles, sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Les statistiques sur l'emploi en France montrent combien les taux de chômage et la précarité de l'emploi sont sensibles au sexe, au diplôme, à l'âge – moins de 25 ans et plus de 50 ans –, au handicap, à l'origine ethnique, à la nationalité, à la langue maternelle, et même au lieu d'habitation, au prénom et à l'aspect physique (Amadieu). Les personnes très éloignées de l'emploi à Bric-à-brac combinent ces caractéristiques : âge et problème de santé, âge et addiction, couleur de peau et langue maternelle, origine ethnique et santé, etc. Et évidemment, une précarité du logement qui rend quasi-impossible le retour à l'emploi sans l'appui de structures dédiées. Bric-à-brac, dans ce contexte, peut essayer d'outiller au mieux ses salariés pour affronter cette concurrence :

« ... Moi je constate qu'ici c'est très souple… Contrairement à... Au monde de l'entreprise, au monde du travail... Qui ne s'aménage pas beaucoup. Donc on voit cet écart-là. Donc nous on met en place des choses pour qu'ils aillent vers ce monde-là. Mais là on a eu des confrontations. On a eu des retours parce que... cet écart-là est énorme... L'adaptation... Enfin, y'a un choc. En fait, ça peut marcher pour certains qui sont près de l'emploi, qui sont... Voilà, j'ai 2-3 salariés, voilà, je les positionne, ils sont actifs dans la recherche d'emploi, ils arrivent à avoir des entretiens avec des employeurs, des chefs d'entreprise à l'extérieur. Il y a aucun problème. Et d'autres salariés, quand on essaie... Voilà, il y a un salarié spécialement, on l'a orienté vers un projet pro avec Carrefour... Bah il est revenu ! Parce que c'est trop dur pour lui ! » (Atifa)

Pour celles et ceux qui ne parviendront pas, au terme de leur passage dans le chantier de Bric-à-brac, à trouver un autre emploi, le retour dans le dispositif n'est pas possible.

Dans certains cas, c'est l'accompagnement qui est arrêté. Toutes les personnes de l'encadrement rencontrées à l'occasion de l'enquête évoquent les limites du chantier d'insertion, malgré l'ensemble des supports dont il s'est doté au fil des années (Confluences, partenariats, etc.) : « (*L'association*) a ses limites. On peut rompre l'aventure au bénéfice d'une autre personne ». Chantal rappelle également que « l'accompagnement, c'est à un moment donné savoir se dire : on a tout fait, nous ». Pour autant, malgré l'ensemble de ces difficultés, une partie des salariés très éloignées de l'emploi ne le sont pas trop. Vingt pour cent estime l'équipe, pour lesquels l'objectif emploi est réaliste. Bien évidemment, les autres bénéficient du chantier sur de nombreux thèmes comme le logement et la santé, la stabilisation, etc. Pour les 20% qui peuvent revenir à l'emploi, le chantier travaille la transition. Un atelier « 1,2,3 partez » a été mis en place par Moussah, un CIP ayant une expérience à Pôle Emploi et qui souhaitait renforcer l'aide spécifiquement pour ces personnes. Les partenariats avec les entreprises permettent d'organiser des périodes d'immersion :

« Et c'est ça qu'on essaie de faire. Alors, on est pas encore très bon. Mais c'est pour ça qu'on a développé des relations avec des entreprises. C'est pour ça qu'on développe des périodes d'immersion professionnelle et que, dès qu'on peut en faire, on en fait. C'est pour ça qu'on fait cet atelier. On se dit : là, y'en a qui sont prêts de l'emploi, il faut y aller ! Il faut y aller, il faut les laisser dans cette dynamique. » (Chantal)

- *Créer l'emploi ?*

Confrontée à une proportion importante de salariés en insertion qui réalisent un véritable travail sur le chantier, qui « tiennent leur poste », l'équipe se pose souvent la question d'une pérennisation de ces emplois. Ce que l'association *Agir avec les pauvres* expérimente avec sa structure Travail et Solidarité (TES, voir le chapitre consacré à cette structure). Finalement, pourquoi ne pas tirer le meilleur de ces salariés en les embauchant en CDI, les stabiliser durablement dans un contexte professionnel, s'ils sont à la hauteur du travail qui leur est demandé et si les entreprises « classiques » ne daignent pas s'y intéresser ? L'exemple pris précédemment par Chantal d'un salarié ancien cadre, qui est très bien sur le chantier et rate tous les entretiens qui lui permettraient de l'en sortir, pose directement cette question :

« Alors que, je vous dis, cette personne à qui je repense, il aurait pu vivre avec ses 800 €. Il ne voulait même pas du RSA. 800 €, sa résidence sociale, son boulot là à temps partiel... C'était bon quoi. Ça lui suffisait ! Et en gros, on l'emmerdait à retrouver, à imaginer un projet. Mais quoi !! Il l'avait son projet de vie ! Il l'avait ! Il avait son boulot. » (Chantal)

Cette solution peut concerner toutes les personnes qui se trouvent à la limite de l'employabilité pour le secteur dit « ordinaire », mais qui pour des raisons propres au marché de l'emploi, aux politiques de recrutement des entreprises, à leurs modes de management, se heurtent à un plafond de verre. Inemployables du point de vue des entreprises, parfois même de leur propre point de vue, mais employables dans une structure alternative, sociale, qu'ils seraient prêts à rejoindre. Les débats animent l'équipe, d'autant que les avantages seraient nombreux pour les salariés :

« Ah ben nous quand on discute, quand on fait nos réunions d'équipes, là on a des journées où le matin, on planche… ce sont des choses qui reviennent fréquemment. C'est-à-dire que nous on sait qu'il y a un certain nombre de salariés, qui ne trouveront pas ailleurs qu'ici. Et que quand on sera arrivé au bout des 5 ans, ce sera fini. Donc… en plus c'est un peu frustrant parce que c'est se dire que tout ce qu'on a construit… Alors, une fois qu'ils ont le logement, évidemment ça va tenir avec le chômage, le RSA… Mais enfin, en termes de sociabilité, c'est pas la même chose que de venir travailler tous les jours. Surtout pour des personnes qui ont des troubles, comme ça… que de se retrouver à la maison, enfermé, où il y a un certain nombre de phobies, de petits problèmes qui vont surgir de manière plus importante parce qu'il n'y aura plus un lieu de vie, où je vais manger à la cantine avec tout le monde, où je travaille avec des collègues… » (Anne)

Le problème est évidemment celui de la pérennisation d'emplois subventionnés. Pour Anne, la création d'une structure pour « garder les gens » jusqu'à la retraite poserait de nombreuses questions financières, notamment parce que la structure ne pourrait pas être autonome avec son chiffre d'affaire en conservant un accueil inconditionnel des personnes très éloignées de l'emploi. Même Bric-à-brac, qui est « un chantier sur une logique entrepreneuriale » et qui a « pris beaucoup de l'entreprise classique en visant un chiffre d'affaire, en ayant un service de

com', un service projet... » n'est pas en mesure de s'exonérer des subventions publiques. La réalisation d'un chiffre d'affaire accorde cependant des marges de manœuvres vis-à-vis des partenaires institutionnels. Le financement par l'Etat lui paraît totalement improbable – « l'Etat ne serait pas d'accord ! »

Fabrice, le directeur, évoque en entretien ces salariés du chantier capables de travailler mais que le marché de l'emploi laisse sur le côté. Les logiques de recrutement, les codes sociaux des entreprises, la recherche d'une performance maximale en période de concurrence féroce pour l'emploi, contribuent à reléguer aux marges des personnes pourtant capables de travailler – à certaines conditions :

> *« Je veux dire qu'il y a aussi, un modèle d'emploi dans notre société, qui fait que des personnes qui sont capables de contribuer et d'apporter des richesses à cette société, restent sur le bord parce que les critères de productivité, les critères sociaux… Il y a des gens dont le comportement peut parfois être surprenant, mais qui sont parfaitement capables de travailler. Ben comment est-ce que, dans une entreprise classique, le comportement surprenant est accepté… ? Et comment est-ce qu'on l'accompagne. » (Fabrice)*

- *Réussir…*

L'idée même de « s'en sortir », pour le salarié en insertion, ou de « réussir » pour le chargé d'insertion, n'a rien d'évident. Un retour à l'emploi ne garantit pas l'avenir, même s'il le stabilise et pour Anne, un accompagnement réussi est « toujours à un instant t ». Il faut ensuite voir, avec le temps, comment la situation évolue. Dans le meilleur des cas, le passage par le chantier d'insertion n'aura été qu'une étape qui ne sera plus amenée à se reproduire :

> *« Alors il y a des gens que vous ne reverrez jamais. Moi je trouve ça bien. Pour moi c'est positif. C'est ceux qui, ça y est, ils ont tourné la page. C'est pas toujours un souvenir sympathique, pour eux (…) Donc il y a un certain nombre de personnes, une fois que le parcours est fini avec Emmaüs, et qu'ils auront réussi à avoir l'emploi, le logement, qu'ils sont insérés et tout ça, ils ne veulent plus nous voir, parce qu'on fait partie d'un souvenir pas super sympa, d'un moment où ils ont ramé, donc voilà. » (Anne)*

Des exemples d'accompagnements réussis. Pour Anne, il y a le souvenir de l'accompagnement de Carlos*, durant deux ans, et qui a signé un CDI de chauffeur livreur dans une entreprise classique. Ce qui a amené **Carlos** à Bric-à-brac est l'histoire tristement banale d'un salarié qui a connu une rupture de vie, qui a connu ensuite une période d'addiction à l'alcool, une perte de confiance et le sentiment de ne plus pouvoir « y arriver », de craindre toujours un nouvel échec face aux exigences du monde du travail classique. Elle se rappelle ainsi d'une personne qui avait « peur, extrêmement peur » de ne pas arriver à tenir son poste, d'avoir trop de pression – « il en avait les mains moites ! ». Elle, en revanche, l'en pensait capable s'il parvenait à surmonter ses angoisses. En l'encourageant et en l'incitant à prendre le risque d'essayer le poste de chauffeur livreur, il va finalement parvenir à accéder à l'emploi classique. Aujourd'hui, lorsqu'il revient à Bric-à-brac, il apparaît à Anne comme « métamorphosé » par cette nouvelle vie, « dans sa façon de se tenir, de s'habiller, d'être rasé de près, de se parfumer, et d'arriver plus du tout de la même façon… ». Cette réussite est un soulagement pour les deux parties. En effet, pour la chargée d'insertion, il a fallu « soupeser » entre encouragements et risques de mise en danger de Carlos :

« Moi il a fallu que je soupèse : est-ce que je donne le petit coup, le « si, vas-y ! », ou est-ce que je respecte sa peur et que je me dis « ben non » (…) ça a été extrêmement compliqué, parce qu'à un moment je me suis dit : « qu'est-ce que je fais ? je lui mets un coup de pied au derrière ? Est-ce que je lui dis « maintenant ça suffit, t'as peur, ok, tout le monde a peur, c'est dur, oui, il y a du transport, oui, oui il va y avoir de la pression, mais tu vas y aller ». Ou bien est-ce qu'en faisant ça, je le malmène. Et s'il ne passe pas ?! Donc moi mon gros questionnement c'était : est-ce que je le pousse, et il va nager ? ou est-ce que je le pousse et c'est affreux, je vais le faire couler ! » (Anne)

Pour faire le choix de l'incitation plutôt que celui de l'attente et du report, Anne met à profit à ses deux années d'accompagnement, le travail réalisé ensemble et le lien qu'elle a réussi à établir avec Carlos sur la durée. Ce lien lui permet d'apprécier plus finement la situation et de considérer que c'est la peur de Carlos, et non pas un éventuel manque de compétences ou de capacités à assurer un emploi de chauffeur livreur, qui agit comme le frein principal à l'accès à l'emploi.

La possibilité de prolonger l'accompagnement après le retour à l'emploi a également été déterminant pour sécuriser cette transition : « je continue à être là, je suis en lien avec l'entreprise, si ça va pas tu peux revenir ici. »

Anne nous livre un autre exemple d'accompagnement « réussi » avec Leroy, « un jeune de moins de 26 ans, l'archétype du jeune de banlieue avec la casquette, les 25 chaines en or, un peu Barracuda avec le pantalon qui tient à peine quand il marche, à deux à l'heure – il a vraiment un look, il est tatoué de partout ! » A son arrivée à Bric-à-brac, il a pour objectif « d'aller aux Etats-Unis », où se trouve une partie de sa famille, pour s'y installer et y travailler. Le passage par le chantier d'insertion va surtout lui permettre de reprendre une formation de CAP Vente. Pour Anne, ce retour en formation est un grand motif de satisfaction :

« ça me fait super plaisir d'avoir réussi, qu'il ait envie de retourner à l'école, et d'avoir, coup de bol, réussit à trouver une formation pour qu'il ait un bac pro de vente, parce que c'est un gamin qui avait été scolarisé et tout, et qui vivait à l'hôtel tout seul, hôtel via le 115 et tout ça… et qui retourne à l'école. Et là, de le voir revenir me voir, venir me demander « t'as pas des fournitures ? un cahier, une gomme, un stabilo ? Et surtout, parce qu'il m'a montré ses cours, et je sens, pareil, un changement de posture. Il est droit. Et il me dit « non, non t'inquiète, j'ai pas mis les chaines, j'ai pas mis la casquette, je me suis mis une chemise. Il va à l'école et on sent qu'il est content. » (Anne)

Si tout est fait pour faciliter le retour à l'emploi, les partenariats avec les entreprises constituent un axe particulièrement important. Le chantier d'insertion travaille avec de grands groupes privés – Carrefour, Vinci, SFR le groupe Lafayette, la société générale, Seb, Accenture… -, pour trouver des débouchés aux salariés en insertion. Ces entreprises peuvent aider grâce au mécénat de compétences, mais surtout en accueillant des salariés lors de stages d'immersion voire en les embauchant. En retour, Bric-à-brac assure la transition sur l'ensemble des dimensions périphériques comme le logement, la santé, les démarches administratives. L'entreprise a la responsabilité de la relation de travail :

« Et ce qu'on leur propose quand même, c'est de travailler chez Carrefour, chez... Carrefour qui est un partenaire fantastique ! Moi je me rappelle, avec Vinci... Enfin si, ils sont vraiment... La fondation, ils ont dit : « allez, on propose des CDI. On vous propose des formations gratuites, professionnelle et après on vous embauche en CDI. Eh bah quand on

regarde tous ceux qui ont été recrutés par Vinci... À un moment donné, je leur ai dit : « j'ai une filière afghane » ! (rires) C'est en majorité des afghans, des jeunes ! Parce qu'ils sont passés par la Grèce, ils sont passés par... ... Mais casser du caillou, ce n'est pas un problème ! En CDI, en machin, mais ce n'est pas un problème ! Donc, à un moment donné, sur les 5 ou 6, il y a 4 afghans ! » (Chantal)

L'entrée dans une grande entreprise en CDI constitue le Graal pour celles et ceux qui souhaitent retrouver un emploi classique et que le monde de l'entreprise ne rebute pas. Chantal évoque par exemple le cas d'un jeune afghan, réfugié,

« qui est partie chez carrefour (…) il a fait des études dans son pays d'origine, il arrive en France, il a un niveau licence, il pense qu'il va y arriver... Il se retrouve à la Boulangerie (un centre d'hébergement d'urgence), donc l'horreur pour un jeune homme d'à peine 30 ans. Et donc presque déprimé quoi. Il se dit : « mais qu'est-ce que je fous là ! Qu'est-ce que je fous là ! Au secours, au secours, au secours ». Et chance, il rencontre une femme ! Il fait un enfant ! Et donc, à un moment donné, il est plus sur ses rêves de licence, de maîtrise, de master ! Il dit : « j'ai une femme, j'ai un enfant, je veux un boulot ! Je veux une grosse boîte ! » Et donc il prend Carrefour, il est pris en CDI, et puis ça roule, et puis il fera chef... Certainement gestion de stock parce qu'il a oublié d'être bête... » (Chantal)

Mais au final, il serait très réducteur de résumer la réussite ou le bon accompagnent à ces *success stories* de retour à l'emploi, en CDI. Pour Chantal, la finalité de l'accompagnement consisterait à redonner aux personnes le pouvoir de choisir. Le chantier pose à nouveau aux personnes les questions de l'insertion professionnelle, d'une resocialisation, auxquelles ils devront répondre en tant qu'adultes responsables. C'est ce rapport que l'équipe d'accompagnement cherche à nouer avec les personnes éloignées de l'emploi. Un rapport qui impliquerait qu'un choix auparavant inexistant devienne possible, tout en laissant le choix final aux personnes de faire du chantier une étape pour un retour « à la normale » ou pour un retour à la situation antérieure, sans jugement, sans injonction ni contrainte. Cette idée pourrait se traduire comme une remobilisation citoyenne, qui ouvre la possibilité d'abandonner un statut dévalorisé – d'assisté, de subventionné, de chômeur, etc. – pour un statut d'emploi salarié, en passant par la reconnaissance des personnes comme des adultes responsables.

« Après, la formation, alors ça c'est mon truc, c'est mon dada… Parce que je trouve que, s'il y a la possibilité, s'il y a un embryon d'envie, je le propose aux personnes, quand on arrive, voilà à trouver des dispositifs, des formations qui sont proposées par la région, le département, la mairie de Paris. Pour que les personnes acquièrent un niveau de qualification, qui leur permettra d'être plus « confort », dans leur vie ». (Anne)

- *Echouer ?*

Bien que les idées de réussite ou d'échec soient profondément relatives et diffuses, discutables et discutées par les professionnels, il arrive parfois que la relation d'accompagnement ne fonctionne pas. En ce sens, l'échec est moins celui de l'accompagnement comme résultat que comme processus. Anne raconte l'histoire d'une « erreur d'accompagnement » avec Chiara, « une femme d'origine italienne » titulaire d'un bac et d'un BTS, qui ne présente pas de problème de langue, pas de problème de logement, mais qui se dit « stressée » :

*« Et là, j'ai fait une erreur dès le départ. Je me suis dit « pas de problème de langue, de logement, elle me dit qu'elle est stressée », donc je vois pour l'orienter au niveau médical, et puis il faut juste – je me suis dit – juste lui redonner confiance. Eh ben non *rires* ». (Anne)*

Il y a une erreur commise sur le diagnostic, sur l'évaluation de la situation, dans la relation avec Chiara. Notamment Chiara demande du temps, beaucoup de temps, souvent, de sorte que progressivement la chargée d'insertion va se sentir « phagocytée », monopolisée par cette salariée en insertion qui « venait tous les jours » et avec laquelle « il fallait discuter de sa peur de sortir, de sa peur de faire des courses, etc. ». Anne pense d'abord que le temps amènera à davantage d'autonomie et un allègement de ces demandes d'attention répétées de la part de Chiara. Mais la relation se transforme avec l'apparition d'expressions d'une rupture de l'accompagnement : « elle a commencé à menacer en disant « ah non mais moi là ça va pas du tout, donc je m'en vais ». Comme Anne, sur la base de son premier diagnostic, pense toujours qu'un retour à l'emploi est à portée de main, elle va « rattraper le coup à chaque fois – je me disais « mais c'est trop bête…». Et à chaque fois qu'elle va se heurter à cette forme de négativité de Chiara, qui se plaint de la poussière de l'atelier textile et bonnes affaires où elle est affectée, des collègues « bizarres » avec qui elle ne peut pas travailler, Anne va ménager l'accompagnement, car « ce serait trop bête » que Chiara baisse les bras – « elle n'a pas tant de freins que ça, même si elle a un parcours de femme avec de la maltraitance, on va y arriver quoi !!! » Il faut du temps pour qu'Anne réalise que c'est elle, en tant que professionnelle, qui souhaite « y arriver », davantage que Chiara :

« En fait, elle a fini à un moment donné par dire « je m'en vais », et il m'a fallu du temps pour prendre conscience et lui dire « si c'est ce que tu souhaites, fais-le »… Là, je projetais qu'il ne lui manquait pas grand-chose, que cette femme elle avait tout pour avoir une chouette vie, et qu'elle avait bien trop galéré avant… Mais ça, c'est moi qui projetait et elle, elle était dans autre chose. Je pense que c'est quelqu'un qui avait besoin de beaucoup parler, qui avait besoin… qui, à cet instant-là, n'avait pas envie de sortir de son état. C'est-à-dire qu'il était confortable. Il y avait plein de bénéfices secondaires à dire « je suis une victime… » Elle n'était pas encore dans le « je suis acteur et je vais faire quelque chose ». Et moi j'ai projeté. » (Anne)

La relation d'accompagnement est faite de propositions, de réponses, d'attentes réciproques qui ne sont pas nécessairement équivalentes ou compatibles – elles peuvent même entrer en tensions. Pour Anne, les salariés en insertion ont tendance à acquiescer, à valider les propos que les CIP formulent sur eux ou les projets qu'ils imaginent pour eux : « ils ne disent pas toujours frontalement non » – au risque d'emmener le professionnel qui n'y prêterait pas suffisamment attention, qui ne détecterait pas le refus ou l'hésitation derrière l'apparent consentement, dans une relation longue et compliquée fondée sur un malentendu permanent.

***« On est en échec dès que nous on se projette**. Parce qu'on est plus professionnels. Mais je pense qu'il faut des années de pratiques pour que le signal d'alarme s'allume suffisamment tôt. Dès qu'on projette sur quelqu'un, on va sortir du champ professionnel. Et en fait on va coller des souhaits à quelqu'un, qui va répondre positivement pour faire plaisir, qui va dire souvent « oui », mais voilà, c'est vous qui projetez… Et à chaque fois que vous projetez, ça merde… *rires* » (Anne)*

Un autre exemple est donné par Anne. C'est celui de Louis, qui lui a également demandé du temps avant que les difficultés ne deviennent trop importantes pour qu'elle réalise que la relation d'accompagnement était compromise avec elle et qu'il fallait qu'un collègue CIP reprenne la suite :

> *« C'est un monsieur que j'ai accompagné, et… parce qu'il est venu taper sur ma pratique. C'est-à-dire qu'à chaque fois que j'accueille des personnes que j'accompagne, je dis « moi je travaille sur la confiance. Ce que vous allez me dire est confidentiel, je ne suis pas gendarme, je suis pas enseignant et je ne suis pas encadrant. Donc je ne suis pas votre chef. Donc je suis là pour vous accompagner. Donc vous pouvez* tout *me dire : oui, non, ce que vous allez faire… vous pouvez tout me dire. Et c'est comme ça qu'on va avancer. Et moi, je vais aussi vous parler de moi parce que sinon c'est pas équilibré. » (Anne)*

Le contrat tacite qui sert de cadre à la relation d'accompagnement, et qui fonctionne la plupart du temps, va atteindre ses limites avec Louis. Ce dernier ne fait pas confiance à Anne, qui ne parvient pas à obtenir la moindre information pour débuter son accompagnement : « même avoir son adresse, c'était pas possible. » Louis s'inquiète systématiquement des utilisations des informations qu'il pourrait donner. L'adresse ? « pour quoi faire ? ». L'assurance maladie, le bilan de santé ? « tu vas en faire quoi ? », le bilan de santé ? « pour quoi tu me poses cette question ? » … Dans cette relation, Anne a l'impression d'être tout le temps indiscrète, intrusive, et de se heurter à des refus systématiques, à des discussions sur sa pratique, sur les utilisations des informations demandées :

> *« Il était toujours à côté du champ. Je disais :*
> - *« Aujourd'hui on va travailler l'emploi »*
> - *Et il me répondait « ben moi ce que je veux faire, c'est collaborer avec vous… »*
> - *« D'accord… ah oui, collaborer ?»*
> - *« Ben je sais pas, vous avez parlé de gardien de nuit, voilà, c'est ça que je veux faire ! »*
> - *« Mais ça c'est pas possible, ici c'est que pour un temps… »*
>
> *« Et vous recentrez, et il y revient. Et là où j'ai arrêté d'être professionnelle, avant d'y revenir après, c'est que j'aurais dû plus rapidement percevoir que la façon dont moi j'accompagnais les personnes ne pouvait pas aller (avec lui). Parce que moi je partais du postulat : on va être dans la confiance. Et là j'étais face à quelqu'un qui disait « je veux pas ». Il ne veut pas, Il ne peut pas, peu importe. Et moi là, ce mode-là, le contrat de départ ne prenait pas. Et j'aurais dû dire tout de suite : « ben là c'est pas avec moi, c'est avec quelqu'un d'autre, et je me suis entêtée, j'ai persisté. Jusqu'au moment où on s'est retrouvé comme deux personnes qui… voilà moi je sortais de l'entretien les joues toutes rouges, en disant « mais je voudrais au moins savoir si demain t'es hospitalisé, si tu as une couverture, parce que c'est* important, *c'est pas pour me mêler de… voilà ». (Anne)*

Au final, c'est la rupture de la relation d'accompagnement qui s'impose à la CIP. Anne reconnaît ne pas arriver à assurer l'accompagnement et devoir passer la main à un collègue. Les différences sont peu visibles, Louis n'étant pas plus ouvert à la relation dans cette seconde étape. C'est pour le collègue accompagnateur que les choses sont plus faciles, puisqu'il sait que Louis n'est pas prêt à partager les informations le concernant. Anne continue de croiser Louis au quotidien sur le chantier, mais la rupture de la relation est définitive :

> *« Comme j'ai été trop loin, jamais je ne discuterai de son dossier, ou j'émettrai quoi que ce soit en commission de renouvellement, car en fait, il m'a fait sortir de la bienveillance. Je suis arrivée au moment où lui, il me casse les pieds ! » (Anne)*

Le risque du mauvais choix, de la mauvaise interprétation des problèmes ou la formulation erronée des diagnostics fait également planer le risque d'échec de l'accompagnement. Lorsque l'on demande à Linda quelles spécificités caractérisent la catégorie des « personnes très éloignées de l'emploi » par rapport à ses pratiques, elle insiste sur les incertitudes liées au manque d'informations :

> *« On travaille sur de l'humain, et on peut se tromper. Si tout n'a pas été dit, on peut prendre une mauvaise direction. Il faut bien écouter. C'est pour ça que l'entretien diagnostic se fait à deux. Une mauvaise décision peut être fatale… assez grave. »*

Pour limiter les risques, Linda évoque un travail « quotidien » avec les encadrants et les commissions de renouvellement tous les dix mois qui permettent de croiser les regards entre encadrant et CIP – « il y a une complémentarité plutôt qu'une concurrence » entre ces professionnels – et des décisions systématiquement collectives. Plus formalisées, les réunions OPAC – opérationnels / accompagnements – permettent d'aborder des points de la vie quotidienne des salariés en insertion sur le chantier. Surtout, les proximités qui rapprochent salariés et professionnels peuvent fragmenter l'information : « les salariés se confient à l'un ou à l'autre. »

C'est aussi l'occasion de compléter les diagnostics posés par l'équipe d'accompagnement, pour confirmer ou au contraire, corriger des impressions sur la dynamique de réinsertion dans laquelle se trouvent les salariés en insertion : « l'encadrant dit si le salarié est mou, ou se plaint, ou retombe dans la consommation, ou réclame des choses. En retour le CIP peut faire comprendre des choses aux salariés (par rapport au travail sur le chantier) » (Linda).

Linda donne en exemple le cas d'un salarié se plaignant de maux de ventre en raison d'un trop grand stress sur le chantier. La CIP intervient pour vérifier la couverture dont bénéficie le salarié en insertion, va découvrir un « souci de mutuelle » qui empêche d'aller « voir le médecin traitant ». Il faut ensuite l'engager à faire des démarches, puis vérifier qu'elles sont réellement mises en œuvre. Alors même que certains thèmes de santé relèvent particulièrement de l'intime.

- *Accompagner « professionnellement » ?*

L'accompagnement est une relation qui s'exprime, comme nous l'avons vu en première partie, dans différentes sphères de la vie quotidienne et professionnelle. L'idée qu'un accompagnement puisse être réalisé *professionnellement* implique l'existence de principes, de règles et de normes professionnelles : respect des personnes, empathie – « comprendre l'état d'âme » pour reprendre les mots de Linda – et juste distance, déontologie et secret professionnel, représentations partagées des bonnes et des mauvaises pratiques, recours aux outils et techniques de l'accompagnement notamment autour de la relation interpersonnelle et de l'entretien…

Des formations existent pour acquérir ces compétences, dans un secteur qui a longtemps oscillé entre les diplômes d'Etat canoniques – Assistant.e de service social, éducateur.trice spécialisée, conseillier.e en économie sociale et familiale, etc délivrés par les écoles de travail social. –, le

bénévolat bénéficiant de formations internes aux associations, et l'émergence de nouveaux métiers du social comme les Conseiller.e.s en Insertion Professionnelle (CIP de l'Afpa) et les Chargé.e.s d'accompagnement social et professionnel (CASP du Cnam). L'équipe de Bric-à-brac reflète cette diversité. Anne a suivi la formation de CIP de l'Afpa en deuxième partie de carrière. Atifa prolonge ses acquis de psychologie en cours du soir au Cnam dans la formation de CASP. Linda a des diplômes universitaires et une expérience importante dans le domaine. Enfin, Chantal qui vient de la formation est montée en expertise avec un Master Travail Social du Cnam. Pourtant, aucune n'a suivi de formations spécifiques aux publics les plus éloignés de l'emploi, ce qui rejoint ce que nous avons vu en première partie de l'étude sur l'absence de formations dédiées à cette catégorie. Chantal, responsable de l'équipe d'accompagnement, revient sur ce point à l'occasion de l'entretien :

Q : Et est-ce que vous êtes formée du coup spécifiquement pour ce public-là, à ce moment-là ou...

R : Pas du tout.

Q : Ou on pense qu'il y a pas besoin de formation spécifique ?

R : Bah y'a pas de formation spécifique « très éloigné de l'emploi » !

Q : Non ? Des outils internes, des choses... ?

R : Bah quand même... Quand je travaillais avec... Quand j'ai travaillé avec Trace, les jeunes, l'accompagnement, on a monté des outils. Parce que moi j'aime fabriquer des outils aussi. (...) Mais j'ai pas de formation CIP ! J'ai un GROS bagage...

Anne rappelle ces principes en insistant sur la co-construction avec les salariés, l'élaboration d'une relation de confiance durant laquelle la personne « livre des éléments, selon ce qu'elle veut ou ne veut pas confier ». A partir de ces éléments, la CIP va pouvoir construire un plan d'accompagnement. Le point de départ reste toujours la personne : « Qu'est-ce que vous attendez de moi, ou de Bric-à-brac ? » Le cadre de l'accompagnement est particulièrement protecteur pour la relation. Les formations, à ce titre, sont importantes pour les futurs professionnels de l'accompagnement. Pour Anne, ce sont des occasions d'entendre parler avec insistance de « cadre » protecteur :

« Je comprends mieux, quand on est en formation, à quel point on redit, on re-redit, re-rabache « le cadre », « le cadre », « le cadre ». Mais en fait, c'est extrêmement protecteur. Parce que sinon, vous vous flinguez. Parce qu'il faut aussi être en capacité – moi je vois – de se protéger. Je me souviens ici d'un monsieur, il y a eu un problème de vol dans le foyer où il était – parce qu'on lui avait pris 20 euros… - donc il est parti, il fait 3 jours à la rue, et il y a son travailleur social qui nous dit « non mais il y a une place, qu'il revienne ». Et le monsieur me dit « non, je n'y retournerai pas ». Et le soir avant de partir, il revient me voir et me dit « non, je n'y retournerai pas et ***toi, tu vas rentrer, tu vas dormir dans ta maison****, moi je suis à la rue. » Et si vous n'êtes pas raccrochée au cadre, et ben vous ne dormez pas. Vous faites le pire, c'est-à-dire de lui dire « ben t'as qu'à venir dormir à la maison ». C'est juste le truc qu'il ne faut pas faire. Et le cadre, ça permet de bien dormir, et de lui dire « écoute, tu as fait un choix, un lit il y en a un, tu ne veux pas y aller, c'est* toi *qui choisit. Donc moi en fait, j'y suis pour rien… » (Anne)*

C'est aussi l'avis partagé par Linda et Atifa, qui insistent sur les bénéfices de leurs formations respectives pour professionnaliser leurs pratiques. Connaissance et maitrise du cadre – toujours –, mais également des outils et des systèmes d'acteurs complexes de l'accompagnement des

personnes éloignées de l'emploi. Ces outils permettent aussi de protéger les professionnels de l'accompagnement face à des travers bien connus du milieu : le surinvestissement, la projection, la culpabilité… Anne en donne un exemple dans cette étude. Linda parle également de la nécessaire distance dans l'implication personnelle et professionnelle qui permet de compartimenter les univers, tout en comparant les salariés en insertion… à un réseau amical : « c'est comme quand on va voir des amis, on les connaît, on sait qu'ils ont ça, et ça, et quand on rentre chez soi, on s'occupe de soi et de sa famille. C'est pareil. » Le problème, pour Anne, est que « dans le social », il y a beaucoup de personnes non formées. Ce manque de formation met en danger autant les personnes accompagnées que les accompagnant. Si la situation s'améliore, il reste encore beaucoup à faire pour tenir cette relation de la manière la plus professionnelle possible :

> *« Beaucoup de gens ne sont pas formés. Et je trouve ça vraiment dommage, car ça ne leur permet pas de se protéger. Que ce soit les encadrants, ou au niveau des accompagnants – mais maintenant, les choses changent depuis quelques années – mais il y a encore plein de gens qui font ce métier là sans avoir été formé. Et je trouve ça vraiment dommage. Pour eux ! Ne serait-ce que pour eux, pour être en capacité de se protéger, de se protéger à travers ce cadre, de ne pas s'épuiser, et de ne pas devenir maltraitant. Parce que c'est aussi quelque chose qu'on voit fréquemment dans cette profession, c'est que, comme les gens n'ont pas un cadre, qu'ils ne sont pas dedans et que ça ne leur permet pas de se protéger, vous allez avoir 30 personnes qui vous vomissent tous les jours, tous leurs problèmes, en s'accrochant à vous en vous disant « donne-moi une solution », « donne-moi une solution », « donne-moi une solution », et au bout d'à mon avis deux trois... vous devenez un monstre. Vous devenez un monstre parce qu'en fait ils vous ont empiété dans votre être, personnel. Donc c'est vrai que cette histoire de cadre, de dire à un moment que les gens sont adultes, responsables, qu'ils font des choix et qu'il y a une distance – qui n'empêche pas d'être bienveillant, d'avoir de l'empathie, de réfléchir avec eux… et de leur donner du temps et de l'écoute, mais ça s'arrête là. » (Anne)*

Devant la complexité et parfois la difficulté à assurer la relation d'accompagnement du point de vue des accompagnants, des temps d'analyse de pratiques et de réflexion collective sont programmés dans la structure. Il s'agit de continuer à progresser dans l'exercice de son accompagnement, en confrontant ses expériences avec celles des collègues. Le collectif, à ce titre, est indispensable :

> *« On fait les analyses de pratiques, avec une psychologue qui intervient, et ce qui est bien, c'est qu'on s'auto… c'est-à-dire que quand il y a des moments qui sont un peu difficiles, avec certains salariés, avec certaines personnes, on peut aller dans un bureau d'un collègue. Surtout, quand on est sur les histoires de vies, des fois il y a un bouchon qui saute, et des confidences de choses quelques fois très lourdes, et pareil, heureusement qu'il y a la formation, qui permet de faire que la personne pleure, d'être l'épaule pour que la personne pleure, mais que vous ne pleurez pas avec. Si vous pleurez avec vous lui apportez aucun réconfort. Et des fois, c'est extrêmement violent. Donc moi je sais – et ça m'est arrivé quelques fois depuis 18 mois – ben je sors de mon bureau, je vais dans celui de Chantal, je m'assoie et je lui dis « ben voilà, voilà le paquet que je viens de recevoir » et là je m'autorise à pleurer si c'est un truc qui m'a mis mal… » (Anne)*

Reste la part d'imprévus et d'improvisations. Elle n'est pas contradictoire avec l'apprentissage d'outils et de méthodes. Ce qui pourrait passer pour une prise de distance avec les règles de l'accompagnement peut au contraire relever de leur totale intégration par le professionnel. Il

peut alors se concentrer sur la relation, et partir de son expérience pour proposer un accompagnement en apparence moins cadré et moins normé. C'est ce que souligne Linda lorsqu'elle évoque l'entretien diagnostic qu'elle réalise avec les nouveaux arrivants : « on est pas spécialement formé à la l'outil, on a une trame d'entretien, et le reste, c'est au *feeling* ». Un *feeling* qui s'appuie cependant sur des années d'expériences…

- *Bien accompagner ?*

En tant que responsable de l'équipe d'accompagnement, Chantal a un rôle déterminant dans la définition du bon accompagnement. Ce passage est essentiellement consacré à son rapport à l'exercice, dans la mesure où il est structurant pour toute l'équipe. On pourrait résumer la conception de Chantal en quelques axes clés : considérer les salariés en insertion non pas comme des salariés en insertion mais comme des adultes responsables, transmettre à ces adultes la confiance nécessaire pour se penser comme adultes responsables, jusqu'à l'intégrer, l'exprimer puis le revendiquer. Pour des personnes qui peuvent avoir intériorisé une identité négative au fil de ruptures successives – souvent rupture d'emploi, familiales, sociales, géographiques ou culturelles –, et qui peuvent subir les regards désapprobateurs et stigmatisants de la société, les deux dimensions de l'identité selon Claude Dubar – pour soi et pour autrui – peuvent être sérieusement dégradées.

De nombreux travaux se sont intéressés à mesurer cet effet Pygmalion sur les personnes, notamment dans le milieu scolaire. A partir de groupes témoins, il est souvent observé que les résultats aux tests varient en fonction des appréciations et des étiquettes attribuées : à compétences et capacités équivalentes, les groupes désignés avec des étiquettes positives obtiennent de meilleurs résultats que ceux désignés avec des étiquettes négatives. L'activation du stigmate joue un rôle dans la réussite ou l'échec. A terme, c'est bien la confiance en soi et l'estime de soi qui peuvent être entamées, le stigmate pouvant générer l'échec conduisant à… confirmer le stigmate. Au final il peut y avoir une forme d'intériorisation et de croyance dans les jugements négatifs d'autrui sur soi, confirmés par les échecs ou difficultés rencontrées.

De nombreuses stratégies visent d'ailleurs, chez les personnes concernées, à essayer de cacher ou masquer les caractéristiques qui peuvent générer des opinions négatives, du rejet et du mépris. L'absence de logement, les addictions, le manque de soins, l'isolement social sont à ce titre particulièrement délicats à invisibiliser. L'idée est cependant que ce qui fonctionne négativement peut à l'inverse contribuer à jouer un rôle positif sur les personnes, si l'environnement change sa perception sur elles. Le chantier d'insertion vise à produire cet effet. Chantal évoque le concept de « compétence prêtée » pour illustrer ce mécanisme :

> *« Et je garde toujours cette idée... On travaillait sur un psy qui s'appelait Vygotski, qui parlait de la compétence prêtée. C'est-à-dire la mère, quand elle donne à manger à l'enfant, au départ, l'enfant ne sait pas manger. Mais à force de lui faire penser qu'il peut manger, à un moment donné, il va apprendre la compétence et il va manger*[45]*. » (Chantal)*

[45] Il semblerait que l'on doive le concept de « compétence prêtée » à Jérôme S. Bruner, lui-même inspiré du concept de zone proximale de développement, de Lev Vygotski.

Le chantier d'insertion travaille bien sur les deux dimensions mais à partir de l'une – l'identité pour autrui, en renvoyant une perception positive à la personne – pour agir sur l'autre – l'identité pour soi – la perception qu'a la personne d'elle-même. Autrement dit, le pari est de restaurer la confiance en soi des personnes à partir d'un environnement qui leur fait confiance. Chantal, comme les CIP du chantier, posent donc un regard positif, optimiste et valorisant sur les salariés en insertion. D'autant plus que le chantier d'insertion, par sa dimension sociale, et le recrutement réservé aux personnes en grande difficulté notamment de logement, collent de fait une étiquette qui n'est pas évidente à assumer pour certains (voir les paroles de salariés ci-après). Les échanges avec Chantal montrent qu'elle mobilise ainsi ses solides bases théoriques pour définir les modalités pratiques d'un accompagnement adapté aux personnes très éloignées de l'emploi :

> *« Et y'avait cette idée que la personne qui transmet, le regard qu'elle projette sur la personne qu'elle accompagne, bah c'est ça aussi qui fait le lien. Donc c'est : je regarde les personnes comme des personnes responsables. Et c'est pareil pour quelqu'un de désespéré. Je le considère comme quelqu'un d'intelligent. Ce ne sont pas des enfants, mais le regard porté, le fait qu'on considère les personnes comme des êtres à part entière et que toute l'attention est pour eux, c'est d'abord l'installation de l'entretien. (…). Donc, tout ça, je me suis dit : ce qui compte, c'est le cadre de référence théorique. » (Chantal)*

Une autre dimension fondamentale de la pratique d'accompagnement de Chantal prolonge cette idée de redonner une identité positive aux personnes en les considérant comme des adultes responsables. Il s'agit de les amener à prendre leurs responsabilités en les mettant au cœur de leur parcours d'insertion. Comme évoqué précédemment, le chantier est l'occasion pour les personnes de se poser régulièrement la question de continuer ou non le processus, et d'y apporter une réponse assumée et affirmée. Qu'elle que soit la réponse. REDÉMARRAGE ouvre une piste, propose quelques heures de travail sur une semaine, puis une autre, puis deux rendez-vous par semaine. A chaque étape il y a la possibilité de sortir, de refuser. Dans le chantier d'insertion également, notamment à l'occasion des commissions de renouvellement. L'important est de redonner la parole et la possibilité de décider, sans juger :

> *« Mais c'est pour ça que moi je dis qu'il faut pouvoir dire non. En gros, moi, ce que j'aimerais, ce qu'on n'arrive pas... Et donc toute cette notion-là de pouvoir d'agir... Moi ce que j'aimerais, c'est qu'ils arrivent à avoir les idées assez claires et être en phase avec ce qu'ils veulent vraiment, que certains – comme il a fait – disent : « j'en veux pas »… Et qu'ils soient en paix avec ça. »*

Chantal passe ce message fondamental aux CIP qui rejoignent l'équipe : « Moi je disais toujours quand je recrutais des chargés d'insertion : « il faut qu'ils soient en capacité de dire merde, de vous dire merde ». Le choix et la décision reviennent toujours au salarié – à quelques exceptions prêtes, comme nous l'avons vu concernant les commissions de renouvellement et les désaccords qui peuvent exister entre les salariés et l'équipe. Cette reconnaissance dans l'autre de sa capacité à s'exprimer, à avoir un avis qui compte, se retrouve lors des entretiens d'évaluations, dit « entretiens croisés », durant lesquels les salariés peuvent discuter les perceptions des professionnels. C'est un échange et un dialogue qui se joue alors, avec un droit de contredire qui est reconnu chez le salarié.

L'équipe sensibilise cependant les salariés en insertion aux bénéfices d'un retour à l'emploi. Il ne s'agit pas de se désintéresser de leurs destins au motif qu'ils sont responsables, *in fine*, de leur sort. Au contraire, tout est fait pour faciliter et rendre attractif le retour à l'emploi.Nous avons vu que les offres d'emploi du secteur ordinaire n'avaient pas une très grande force d'attraction : emplois précaires, peu rémunérés, socialement mal reconnus… Chantal joue alors davantage sur le changement de statut que permet le retour à l'emploi :

> *« On recrute des personnes en leur disant... Alors moi, voilà, je me dis toujours... Moi, le discours que je tiens, c'est : « voilà, vous dépendez parce que, quand on perçoit le RSA, bah on est assisté, on est regardé comme un assisté. Là, quand vous aurez votre boulot, bah vous allez gérer quoi ». Mais c'est des contraintes supplémentaires. Est-ce qu'on n'est pas plus libre... Enfin moi, ce gars-là (la personne qui avait refusé son logement),, je me souviens, qui était... Je pense que lui en tout cas il avait fait son choix.(…) Et que ceux qui veulent, à un moment donné – c'est pour ça que je vous dis qu'il faut donner les cartes –, sachant ce que ça implique… en termes de contraintes, de papiers. Mais ils l'ont choisi parce qu'ils en ont marre, que c'est usant aussi... C'est fatiguant quand même.*
>
> *Fatiguant de dépendre en permanence, de répondre... C'est affreux quand même ! Ils sont obligés de raconter leur vie à chaque fois... ET monsieur untel est infantilisé... Je pense aussi qu'à un moment donné on peut en avoir marre de ça. Donc ça veut dire qu'en gros eh bah on ne choisit pas entre le super machin et tout. On choisit deux contraintes, deux carcans : est-ce que je veux sortir du carcan de l'assistance et du regard qu'on porte sur moi... L'assistance qui est de plus en plus quand même, dans l'ambiance actuelle où on va dire « gnagnagna, vous bougez pas beaucoup... »*

Insister sur le décalage entre une situation dégradée que l'on pourrait essayer de quitter, pour l'espoir d'une situation meilleure. Certes, pas idéale, mais meilleure :

> *« Oui, c'est-à-dire : est-ce que je change de statut ? Est-ce que le statut dans lequel j'étais et dans lequel on me cantonne... Est-ce que j'en veux encore de ce statut ? Et de tout ce que ça va avec : le statut d'assisté, le statut du gars qu'on regarde à peine, à qui on va donner une pièce... Et puis le statut de la personne qui a cotisé... Enfin moi, j'insistais lourdement, donc : est-ce que je veux changer de statut ? Parce que le changement... En plus, dans une société comme la France, le statut… Voilà, est-ce que je passe d'un statut à un autre ? Et que ce statut je l'accepte avec tout ce qui va avec quoi. Et heu... Ouais, c'est ça. Et donc qu'il décide. » (Chantal)*

La perspective d'un retour à l'emploi n'étant pas qu'une question économique ou financière, sa dimension symbolique peut être un levier de motivation. Ensuite, pour outiller les personnes à prendre leur décision, l'équipe essaye de les mettre le plus possible en situation. De les confronter à la réalité, de manière à ce qu'ils puissent se positionner en connaissance de cause. C'est l'exemple d'Anne qui incite le salarié qu'elle accompagne à surmonter son angoisse et à essayer une prise de poste. Il s'agit soit de dépasser des préjugés des salariés vis-à-vis d'un monde de l'entreprise qu'ils imaginent inaccessible, qu'ils s'estiment incapables de rejoindre, ou au contraire de confirmer les inquiétudes et de travailler sur les freins repérés, ou encore de revoir à la baisse ses ambitions... Ce rapport au réel est chronophage car très empirique, mais essentiel selon Chantal :

> *« Moi je me dis : « à ce moment-là, y'a rien de mieux que la réalité, faut se confronter ». C'est pour ça qu'on se dit : « il faut qu'ils se confrontent aux entreprises, il faut qu'ils se confrontent ». Il faut que les gens se coltinent parce que c'est vrai aussi qu'on se construit,*

qu'on se représente, et puis on se dit, on se raconte aussi des histoires : « si je pouvais, je ferais ça ». Bah non ! On se rend compte que c'est pas ça...On se dit : « je ferai ça et tout ». Donc, plus on se confronte à la réalité, et plus après ils peuvent revenir avec la confiance, avec nous qui sommes un peu dans la médiation, et dire : « alors, eh bah... Qu'est-ce qu'on en fait de ça ? Qu'est-ce qu'on en fait ? On y va ? On y va pas ? C'est pas bon ? ».

« Puis ça aide parce que là on avance sur du... Moi je crois beaucoup à ça, à « on se confronte ». Et pour le coup, moi je me dis, c'est de l'empirisme en plein : essai, erreur, essai, erreur, [.] essai, erreur. Donc il faut du temps pour faire de l'essai-erreur. Même dans un tube à essai, il faut... Voilà, ça marche pas... L'expérimentation, elle marche pas. Le précipité ne fonctionne pas, on recommence, on met d'autres trucs... » (Chantal)

Il faut « se poser des questions, toujours remettre en cause sa pratique, tout le temps, et c'est épuisant, mais je crois que c'est la seule façon de faire ce métier avec honnêteté. »

« Je ne me vois pas faire ce métier là 10 ans, ou 15 ans. Parce que je pense que ça demande beaucoup, beaucoup d'investissement. Malgré le cadre, vous vous posez des questions, il y a cette remise en questions, ça vous fait bouger vous, et puis vous êtes tout le temps dans la recherche de ce que vous allez pouvoir proposer. Alors c'est passionnant, mais vous êtes tout le temps… chaque personne est unique, qu'est-ce que je vais pouvoir lui proposer, comment je vais pouvoir l'accompagner, quel type de phrase, quelle méthode ? Et puis très égoïstement, vous nagez au milieu de problèmes. Tout de temps. Tout le temps. C'est-à-dire que pour une personne qui va venir vous dire « ah chouette, c'est ça », vous passez votre temps dans un marasme de problèmes… » (Anne)

Le risque est celui de s'endurcir, jusqu'à oublier la nécessaire empathie, à perdre de vue la motivation. Comme dans de nombreux groupes professionnels, la définition du bon travail (ici d'accompagnement) est collective. Elle passe par la confrontation avec les pairs : « Il faut beaucoup parler entre nous. On parle beaucoup de notre pratique, entre collègues, avec Chantal – la responsable de l'équipe d'accompagnement – et tous les autres » (Linda).

C. LES REPRESENTATIONS ET PRATIQUES DE L'ACCOMPAGNEMENT DU POINT DE VUE DES PERSONNES ACCOMPAGNEES

Lors de l'enquête de terrain, sept salariés en insertion se sont portés volontaires pour réaliser un entretien. Les rendez-vous sont organisés par Caroline, stagiaire dans la structure au moment de l'enquête. Les salariés rencontrés ne représentent pas l'ensemble de la population du chantier. Il manque des femmes à l'échantillon. Elles ne se sont pas portées volontaires. L'envie de retourner sur le terrain pour encourager leur prise de parole, pour établir davantage de confiance, pour recueillir ces témoignages de femmes très éloignées de l'emploi ne pourra malheureusement pas se concrétiser. Il manque également les témoignages des migrants, étrangers, parlant mal ou peu le français. Et il manque enfin les témoignages de toutes celles et ceux qui ne se sont pas portés volontaires.

Les paroles recueillies à cette occasion sont donc celles de salariés qui ont eu envie, au moment de l'enquête, de rencontrer un chercheur pour témoigner, sans avoir d'idée bien plus précise des finalités ni du contenu de l'exercice. Rabah raconte lors de l'entretien les conditions dans lesquelles l'enquête aurait été présentée : « *Hier quand ils ont demandé « qui veut parler au chercheur ? », personne ne veut : « non non moi ça va, ça va j'ai pas de problème »*. Pour lui, il

s’agit de transmettre un message que d’autres ne seraient pas en mesure de porter, notamment pour pointer certaines limites du dispositif. La teneur générale des entretiens pourra surprendre : les salariés se montrent en effet critiques, méfiants ou déçus par le chantier d’insertion. S’ils en reconnaissent les bienfaits, ils n’hésitent pas mettre en avant les problèmes, leurs insatisfactions, les rapports qu’ils entretiennent avec l’encadrement et la direction. D’une certaine manière, nous retrouvons l’insatisfaction chronique qu’évoquent les CIP, et aussi, le pouvoir de critiquer et de contester que Chantal appelle de ses vœux.

Le retour sur ces entretiens va nous amener à la rencontre de personnes aux parcours riches. Des hommes en deuxième partie de carrière ayant connu, dans une vie antérieure, une existence « normale » : une famille, un emploi, des voyages, des projets. Ce sont ces vies « normales », conjuguées au passé, qui remontent parfois à la surface lors des entretiens. Ces récits sont articulés à ceux du quotidien dans le chantier d’insertion. Ils laissent ainsi deviner les périodes plus sombres, compliquées, les ruptures qui expliquent le présent. Mais nous n’en saurons jamais vraiment plus, le cadre de l’enquête n’étant pas propice. Cette seconde partie de la monographie de Bric-à-brac revient sur les parcours des salariés rencontrés, sur leurs perceptions du travail sur le chantier, leurs rapports aux CIP et à l’accompagnement, et plus généralement, leur expérience de salariés en insertion à Bric-à-brac.

Rabah	Logistique
Nicolas	Logistique
Marcel	Meuble
Olivier	Meuble
Yoann	Textile
Richard	Textile
Jean-François	Livre
Brice	Livre
Mohamed	DP (IRP)

Les entretiens nous ont permis de rencontrer des personnes aux parcours très riches. L’heure prévue pour chaque entretien s’est parfois montrée trop courte. Il est tout aussi illusoire de rendre compte dans ce rapport de tous les éléments recueillis. Nous mettrons néanmoins en avant les expériences professionnelles antérieures qui témoignent d’une acquisition importante de compétences, parfois même une expertise, chez les salariés en insertion.

D. LES BENEFICES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Sur l'accompagnement, les salariés interrogés reconnaissent le travail réalisé par les CIP, de l'entrée dans la structure au suivi du parcours.

- *Soigner l'arrivée*

Comme il a été dit à de nombreuses reprises au cours de l'étude, l'entrée dans les structures destinées aux personnes les plus éloignées de l'emploi est aussi importante que la sortie. C'est un moment clé du retour à l'emploi, une toute première étape qu'il s'agit de soigner au maximum pour éviter la rupture de la relation. Nicolas évoque ces premiers moments à Bric-à-brac et l'importance de la bienveillance qui a caractérisé cette arrivée. Cette première impression très positive s'équilibrera un peu par la suite :

> *« Quand vous arrivez ici on vous met à tous les postes. C'est-à-dire qu'on vous fait découvrir un petit peu Emmaüs. Alors bon. C'est vrai qu'on a une vision très… associative, du truc. On se dit « tiens… » C'est fait avec énormément de bienveillance, je dis pas ça… qu'ils sont pas bienveillant par la suite, c'est pas du tout le propos hein. Mais… heu… mais… voilà, peut-être un peu idyllique de la chose… ce qui est moins évident une fois qu'on est *rires* qu'on est en place. Bref… » (Nicolas)*

Ce changement de perception peut être dû à de nombreux facteurs. On peut cependant faire l'hypothèse que le chantier évolue également par rapport aux personnes, notamment en vue de les préparer à un retour à l'emploi. De très inclusif et bienveillant en première intention, il pourra devenir plus exigeant avec les salariés qui présente les meilleurs potentiels de retour à l'emploi. C'est peut-être aussi un effet de l'évolution globale du chantier, de sa taille croissante et d'une priorité donnée à l'économique sur le social (voir plus loin : un chantier trop…?) Marcel se rappelle son arrivée et le temps qui lui a été nécessaire pour trouver ses marques, « reprendre le dessus » et « se réveiller » :

> *« Hé, quand je suis arrivé ici, je parlais pas beaucoup. Déjà il fallait voir le travail et tout. Je me rappelle que je me perdais un petit peu. Et puis voilà, ça s'est fait tout doucement et puis j'ai repris le pas quoi. J'ai repris le dessus et puis voilà, je me suis réveillé. » (Marcel)*

L'arrivée de Olivier se fait également progressivement, avec un temps d'adaptation notamment à ses nouveaux collègues qui va durer un bon mois. Le temps de comprendre avec qui il va travailler, de circuler entre les différents secteurs durant la semaine d'immersion :

> *« Au début j'ai eu un petit peu de mal à démarrer. Parce que… avec les collègues et tout… Et donc moi… vu que j'ai quand même… je suis pas… je suis pas… je suis pas un gentil garçon. Du coup je me suis pas… j'ai pas… une symbiose, une osmose totale… directement. Tout au début. Avec mes collègues. Après, j'ai mis un peu de l'eau dans mon vin. J'me suis adapté. Maintenant ça glisse, tout va très bien, tout le monde m'aime bien. Et chose étonnante, ce que je… ce qui me sidère un petit peu, c'est qu'il n'y a pas un seul employé ici – je sais pas combien on est - il y a pas un seul employé qui ne connaît pas mon prénom. Moi je connais pas le leur ! » (Olivier)*

Lorsque Yoann arrive sur le chantier, il ne connaissait pas davantage que ce qui lui avait été présenté à la réunion d'information collective. La découverte se passe bien et suit le modèle de la découverte progressive de l'ensemble des secteurs, pour repérer les postes qui seraient les plus intéressants pour la personne :

> *« je suis venu, et puis bon je me suis fondu dans la masse. J'ai fait mon travail, et ça s'est bien passé. Les collègues sont sympas, enfin les salariés avec qui je travaillaient étaient super sympas, les encadrants aussi, ça s'est bien passé. Au début, faut vraiment… faut connaître. Donc les 15 premiers jours, ils nous font travailler à l'heure. Donc ils nous font travailler dans chaque service, pour qu'on puisse découvrir. Quand on arrive, les 15 premiers jours, on fait plusieurs jours dans chaque service. Comme ça on sait à quoi s'attendre. Donc j'ai travaillé à l'atelier, j'ai travaillé au 104 à côté, j'ai travaillé en tant que ripeur… » (Yoann)*

Et c'est à cette occasion qu'il est mobilisé sur la logistique, « les camions ».

- *Soigner les étapes*

Le parcours est jalonné de rendez-vous qui permettent de démarrer et de suivre l'évolution du processus de retour à l'emploi. L'entretien diagnostic n'est pas souvent abordé par les salariés lors de l'enquête. Ils évoquent plus facilement leurs derniers entretiens de renouvellement de contrat. Globalement ce sont des moments qui sont considérés comme constructifs et respectueux des personnes. L'entretien de renouvellement est qualifié de « libéré, cool », avec une « écoute bienveillante ».

> *La visibilité est à 6 mois et c'est vraiment le discours qu'ils vous tiennent : « nous on tient pas à ce que vous restiez at vitam eternam, c'est pas le but du tout, le but c'est que justement vous retrouviez du travail… Ce qui est bien, je veux dire… C'est plus motivant qu'on vous tienne ce discours-là plutôt que vous restiez là « ah ben je suis pépère, ah ben finalement je suis dans un foyer… » Enfin, ça me correspond plus (+). J'aime autant entendre ça. Ca serait moins motivant de ne pas entendre ce discours-là. Pour moi…(Nicolas)*

Pour les commissions de renouvellement, il s'agit d'un moment sur lequel les salariés ne semblent pas avoir réellement de prise. La décision reviendrait aux encadrants et CIP, « à main levée » :

> *« Oui, pour le renouvellement de contrat, tous les 6 mois. Moi je sais que mon contrat se termine au mois de septembre. Et ça se fait à main levée, entre encadrants. A savoir s'ils nous reprennent ou s'ils ne nous reprennent pas. Ben nous, on est en bas. On attend, on sait pas si on va être renouvelé ou pas. Ca… je sais qu'ils sont dans un bureau, ça peut être celui-ci ou un autre. Et ben ils ouvrent le dossier de chaque personne et ils voient si la personne elle peut être reprise ou pas. Et nous on est pas là, on est pas présent. » (Yoann)*

Les étapes permettent d'articuler les progrès réalisés sur les différentes problématiques des salariés à leur reconduction sur le chantier. Cela rejoint le point évoqué précédemment par Chantal, la responsable de l'équipe d'accompagnement sur le chantier, à propos de la fonction encourageant mais également menaçante de ces rendez-vous de reconduction du contrat. Jean-François évoque ces réunions qui permettent de se projeter à partir de l'état des lieux du travail sur le chantier :

« J'ai eu en tout et pour tout, j'ai eu 4 ou 5 rendez-vous avec Moussah. Au début c'était pour une évaluation avec l'encadrant. Qui disait… il y avait plusieurs questions et l'encadrant répondait et moi je devais dire si c'était oui ou non, vrai ou pas… enfin, confirmé ou dire « ça non » et expliquer. Par exemple, si je me trouvais bien avec mes collègues, si les horaires allait, si j'étais en retard, voilà. Sur le travail. Parce que l'encadrant il me voit comme ça. Et ben c'est tout.

Et comme c'était lui qui m'avait proposé ce travail de gardien d'immeuble. C'était lui… comme c'est mon « ange protecteur » disons… ben voilà. Donc… Mais sinon, d'autres choses il n'y en a pas. Juste l'évaluation et puis savoir… on m'a proposé d'aller travailler ailleurs, j'ai dit oui, j'ai fait mon stage, je suis revenu et… me revoilà. » (Jean-François)

- *Des personnes ressources dans le chantier*

Si Rabah n'est pas en reste sur les critiques adressées à la direction, aux CIP et à l'encadrement, il met en avant le travail d'H., l'éducateur responsable de « REDÉMARRAGE » et véritable « figure » du chantier.

*Et H.. H. c'est le plus sincère… Il s'est engueulé une fois devant moi avec Fabrice… Il lui a dit « Fabrice il y a de fortes chances que tu sois à la porte avant moi ». Parce que c'est un ancien (H.). Les enfants du canal. C'est le seul qui fait un travail *incoyable*. Il va au Havre… Non comment ça s'appelle… Calais… Il ramène des camions… Et il défend les gens sous la Chapelle, contre la police. H.… ahhhhh …. C'est le seul !! Et il va vous dire la même chose que moi. Voilà, et d'ailleurs, il m'a dit « Rabah, je ne veux pas parler beaucoup avec les gens, sauf avec toi ». J'ai dit « non », mais j'ai compris…»*

Nicolas évoque de nombreux professionnels avec qui il estime avoir eu, ou avoir encore, un très bon relationnel :

*« Il se trouve que Stéphane, mon encadrant, qui lui est l'encadrant du matin plus précisément, est arrivé lui au mois d'octobre. C'est un gars, vraiment quelqu'un avec qui on peut échanger. C'est quelqu'un que j'aime beaucoup – qui est d'ailleurs, c'est assez extraordinaire, qui prend le TGV Lille-Paris tous les matins, et il fait le retour le soir… vraiment, il a beaucoup de courage, moi je sais pas franchement si je ferais ça *rires* » (Nicolas)*

S'il affirme en riant ne pas avoir de raison de solliciter sa CIP, il considère cependant qu'il s'agit de personnes ressources indispensables pour toute une partie des salariés en insertion et notamment les « gens qui ont des problèmes avec la langue française », mais également les personnes mal à l'aise avec les papiers administratifs et les démarches d'accès ou d'actualisation de leurs droits :

« Mais c'est vrai qu'il y a des gens qui arrivent et qui eux ont vraiment… ont pas du tout de… sont complètement à l'ouest par rapport aux impôts, par rapport à toutes ces choses-là… Mais il y a vraiment des gens qui en ont énormément besoin, et qui sont tout le temps – enfin régulièrement – en train de monter au bureau, etc. Heu… »

Marcel apprécie l'organisation des services d'accompagnement du chantier, notamment du point de vue du suivi et des thématiques qu'ils peuvent traiter – « Ne serait-ce que pour la recherche de logement, d'emploi, social, les démarches, les papiers… » –, et cela malgré le nombre de salariés sur le chantier !

« c'est plus de 100 personnes qui ont des problèmes… y compris moi hein… Logement, heu, travail, santé… Je sais pas si tu t'en es aperçu mais ici il y a beaucoup de gens avec des problèmes de santé. L'un c'est la jambe, l'autre c'est les yeux, accident de travail, voilà... ça fait partie… » (Marcel)

Il estime que le travail est « très professionnel », l'équipe allant même jusqu'à jouer aussi un rôle dans le rappel de leurs obligations et rendez-vous aux salariés en insertion. La présence d'une médiatrice sociale, qui peut accompagner les personnes sur leurs lieux de rendez-vous, est aussi très apprécié de Marcel et de Yoann :

« Si t'as des problèmes dentaires ils vont te dire de faire les soins, ils vont même t'accompagner, se déplacer si c'est nécessaire. Comme souvent ils l'ont fait. Non, c'est professionnel. Chantal, Moussah… non ils sont professionnels. » (Marcel)

« Toute manière je vais vous dire une information : ici on peut rien leur cacher. Un jour ou l'autre ils le savent. Voilà. Si vous leur demandez ça, ils savent que vous en avez besoin. Si lui demandez un objet, ils vont voir que t'en as pas besoin. Ils vont le comprendre tout de suite donc ils vont pas de le donner. Donc heu… ils sont professionnels dans leur travail. » (Marcel)

« Oui, ils nous indiquent quel jour y aller. Pour ça, on nous assiste bien. On peut, on peut, ils prennent le temps de remplir les papiers… Ca, les problèmes on les trouve quand on arrive à la Caf, quand on arrive… ça c'est autre chose…Comme à Pôle Emploi, comme je travaille à Emmaüs, ils m'ont envoyé, il faut que je retourne à Emmaüs, pour leur dire que je suis toujours à la recherche d'un travail. Donc ça c'est les problèmes de l'administration française. » (Yoann)

La disponibilité et l'accessibilité sont également mises en avant comme des aspects positifs de l'accompagnement proposé par Bric-à-brac. Cela offre un cadre rassurant pour les salariés :

« … Des fois tu leur demandes des trucs mais ils peuvent pas parce qu'ils sont occupés. Avec une autre personne, ils peuvent pas être partout. Ils disent « on verra ça plus tard, ou demain, ou cet après-midi ». Enfin bon… Il y a pas de problème. Quand tu demandes un truc ici il y a pas de problème. » (Marcel)

« Moussah vient souvent au service pour nous serrer la main, et si on a besoin de quelque chose on lui dit. Donc il nous dit « passe dans mon bureau ». Là, ça communique ! Il y a rien à dire là-dessus, la communication est là. C'est surtout sur le travail que ça ne communique pas suffisamment. Mais, pour ce qui est papiers, ou si on doit aller à la Caf, ou si on… pour ça, on est aidés. Moi avec Moussah ça se passe très très bien. » (Yoann)

Enfin, ces personnes ressources sur le chantier contribuent à la résolution de problématiques majeures, en facilitant notamment l'accès au logement, à l'emploi ou pour une prise en charge « santé » (même nous verrons plus loin que certains considère cette contribution insuffisante). Yoann témoigne de la contribution de ces professionnels à l'amélioration de sa situation :

« Ben ça, moi je m'entends très bien avec Moussah. Moussah. Voilà, et l'assistante sociale, Angie, m'a trouvé quand même un appartement, au Palais du peuple, donc elle m'a quand même trouvé un appartement. Donc ça, je travaille avec lui pour pouvoir travailler à la régie de quartier. C'est mon projet. Pour ça ils sont très bien. » (Yoann)

« Alors… j'ai travaillé sur… j'ai des problèmes d'alcool. Parce que je bois de la bière. J'ai travaillé avec lui, puis H.. Ils m'ont envoyé à trait d'union, donc j'ai… pour l'alcoolisme…

Oui, voilà le côté santé. Et puis… H. est là pour le côté santé, et social aussi, parce qu'il travaille dans le social. Qui est à l'écoute. Helio est à l'écoute, Moussah est à l'écoute. Vraiment… pour les problèmes sociaux, et de santé… » (Yoann)

Pour Jean-François, l'équipe fait également preuve d'une grande capacité d'écoute. Cela contraste en partie avec d'autres témoignages mais selon lui, « la hiérarchie » accepte facilement le dialogue. Enfin, moins objectivable que les réunions et le temps passé à la rencontre des salariés, mais tout aussi important, il y a le regard positif et bienveillant des encadrants et CIP du chantier qui permet de reconstruire une confiance en soit, comme évoqué précédemment, et ce qui est confirmé par exemple par Nicolas lorsqu'il revient sur la violence du regard d'autrui sur les personnes à la rue :

« Parce que t'as le regard des autres aussi qui est important. Qui change, forcément. Ouais… enfin bon… C'est difficile à expliquer… »

- *Retrouver le travail, adapté*

Le retour au travail n'est jamais évident notamment pour des personnes qui ont été durablement éloigné de l'emploi. Le chantier joue un rôle dans la réappropriation des codes de l'entreprise et la remise en œuvre par les personnes de nouvelles routines de vie adaptées aux exigences de l'emploi classique. Nicolas se rappelle les efforts que lui a demandé ce réapprentissage, notamment du point de vue du respect des rythmes, des horaires, d'une nouvelle temporalité laborieuse :

« Voilà, ça a été un peu dur au début… C'est de se lever… tout simplement. Reprendre le rythme. Mais… tout de suite j'ai préféré le matin parce que je suis en forme le matin, je suis plus (+) d'attaque. L'après-midi non, je le sentais pas… J'ai plus l'impression de travailler quand je viens le matin, même si je termine à 13h – 13h30. C'est pas grave. La journée commence par ça. Et ça me permet… je fais des séances de kiné parce qu'il y a encore des petites douleurs. » (Nicolas)

L'aide du chantier est jugée inestimable, notamment pour limiter le coût personnel que représente un retour à l'emploi :

« Mais heureusement qu'on a ça, et des associations comme ça qui… C'est vachement bien parce que je ne sais pas si sur le coup j'aurais pu, ***je pensais pouvoir****, mais en fait je me suis rendu compte que c'était dur de reprendre le boulot au bout de deux ans, deux ans et demi… C'est pas aussi facile que ça et* ***finalement c'était bien Emmaüs****. Et puis ici, on tolère des trucs qu'on tolèrera pas ailleurs, comme des retards par exemple. Pour mon cas quoi. Ou des gens, j'ai vu, qui étaient arrivés deux trois fois bourrés. Ca dans une boite c'est vite réglé quoi. On cherche pas à comprendre. Là non, on les a repris quoi. » (Nicolas)*

C'est ce coût, peut-être, qui est sous-estimé dans notre société. Les concepteurs même de Bric-à-brac, dans les premières versions du chantier, n'avaient pas imaginer ce que cela pouvait générer chez les personnes. Alors que l'on pourrait croire qu'un chômeur retrouvant un emploi deviendrait instantanément un salarié par l'effet du soulagement que produirait sur lui son retour à l'emploi, ce n'est pas le cas. Il y a un réapprentissage à faire qui concerne tous les aspects de la vie de la personne.

L'éclairage de Jean-François est intéressant sur le même sujet, puisqu'en tant que compagnon il a également été socialisé différemment au travail et les normes d'emploi classiques lui sont pour partie étrangères. En ce sens, le chantier joue bien ce rôle de sas de socialisation qui permet aux salariés de se recréer un cadre partir duquel ils vont pouvoir se préparer à retourner à l'emploi. Jean-François note la différence avec les communautés. Dans le salariat classique, chacun quitte son emploi et donc ses collègues et son environnent de travail le soir pour le retrouver lendemain, il y a des hiérarchies et une verticalité :

> *« Une des différences, c'est qu'ici vous rentrez chez vous le soir. Quand vous partez le matin, vous vous dites « je vais travailler ». En communauté vous vivez au même endroit qu'où vous travaillez. Donc vous avez moins cette notion de coupure, et de hiérarchie. » (Jean-François)*

Pour Marcel, le plus difficile est d'accepter de ne pas fragiliser encore davantage sa santé et de bien faire attention au quotidien. Au-delà de problèmes de vue et d'ouïe, il a surtout des problèmes de dos qui l'empêchent de porter des charges lourdes. L'équipe porte d'ailleurs une attention toute particulière à ce qu'il respecte ces consignes :

> *« Voilà, d'ailleurs on m'a interdit de porter des trucs lourds. Sinon ils me disent : « tu rentres chez toi ». Chantal elle m'a dit : « si jamais je te vois ! », ou même Maurice, ou Pierre, ou d'autres : « t'as pas le droit de porter des trucs, on te l'a dit déjà ». Voilà donc, y a un suivi. Mine de rien, mais bon je m'en suis aperçu si tu veux, t'as une certaine liberté ici maaaiiisss… en même temps t'es surveillé. C'est normal c'est dans le social » (Marcel)*

D'une manière générale, la structure du chantier implique une forme de contrôle sur les comportements et le respect des règles du travail. Cela fait partie du cadre de la réinsertion. Ainsi, les salariés se savent aussi en partie surveillés, certes avec souplesse, mais suffisamment pour limiter les risques. L'alcool est par exemple strictement prohibé, pour des raisons de sécurité au travail, qui renvoient à des normes sociales à intégrer en vue d'un futur emploi :

> *« Par exemple l'alcool c'est surveillé. Par exemple je me mets à côté de toi et on le sait… on le sait. Si tu sens l'alcool fort et bien tu travailles pas. Parce qu'il y a du danger quoi. C'est pas responsable. Et ça fait partie du cadre social. C'est ça. Moi j'te le dis, bon… Entre nous, moi il m'est arrivé de boire, bon de boire par exemple je me suis couché à 4 heures du matin, l'alcool ça part pas comme ça… Alors c'est pas tous les jours hein, c'est une fois… Donc Pierre il s'en est aperçu, il m'a dit « la prochaine fois tu travailles pas ». Tu pourras rester dans un coin… (…) C'est surveillé, c'est normal, ils en ont tellement vu ici, ils nous ont tellement vu. Ils y en a carrément qui marchent que comme ça… C'est eux (les employeurs) qui sont responsables, c'est logique. Déjà que sans boire t'as des accidents de travail donc… » (Marcel)*

Les salariés qui ont connu dans une autre vie les entreprises privées et leurs codes rigides font bien la différence avec ceux en vigueur sur le chantier. Bien que le respect des règles du travail constitue un fondement de la réinsertion, la tolérance du projet social rend le respect d'autres codes secondaires – vestimentaires, d'apparence – moins présents et pesants, même si derrière, le travail peut être intense :

> *« Oui en intérim, il fallait que je sois à la banque à telle heure, rasé, c'est pas comme ici… Ici on peut venir… c'est beaucoup plus… ils nous laissent venir, si on est pas rasés, ça va. Ils sont beaucoup plus cool. » (Yoann)*

Le travail est aussi source d'un apprentissage de techniques et de pratiques. Il apporte des compétences, comme le rappelle Marcel lors de l'entretien :

> *« ?! T'apprends quelque chose ! Déjà t'apprends. Tu vois déjà comment les gens ils bossent. T'apprends beaucoup de choses. Vernissage, peinture, ponçage, à réparer, à monter. C'est des trucs bêtes, mais quand on connaît pas… c'est une belle expérience. Parce que t'apprends beaucoup de choses. Globalement t'apprends beaucoup de choses, et ça te remet dans le bain. Puis le travail me plait. » (Marcel)*

Le travail à Bric-à-brac, par la variété des situations qu'il permet, est également un révélateur des compétences cachées ou latentes de certains salariés en insertion. C'est ce que montre Olivier, lorsqu'il se découvre un talent – et un plaisir – pour la vente : « je vends bien ! » Nous retrouvons ici l'idée centrale de la confrontation des personnes au réel, idée qui est centrale dans la conception de l'accompagnement chez Chantal, la responsable de l'équipe d'accompagnement. Mis en situation, Olivier « s'aperçoit » qu'il est un bon vendeur :

> *« C'est marrant parce que je suis un bon vendeur. Je suis un bon commercial. Je m'en étais pas aperçu auparavant, mais je suis un bon commercial et je vends bien. Et je vends bien, et il y a les gens qui reviennent me voir, qui me demandent » (Olivier)*

Cette découverte – qui n'en est pas tout à fait une puisqu'à la réflexion, Olivier rappelle ses expériences de serveur dans la restauration qui lui permettaient déjà d'obtenir des bonus en fonction des produits qu'il plaçait – apporte une certaine fierté. Lors des ouvertures du magasin, Olivier note les montants des meubles dont il assure la vente et évalue la part de sa contribution dans le montant totale des ventes du secteur meuble. Il peut ainsi mesurer sa performance et confirmer son intérêt pour ce métier :

> *« le samedi, purée, comment je suis… Ahhhh je suis bien. Je suis vraiment très bien. Parce que moi la vente c'est mon truc. LA vente c'est mon truc parce que, ce que je fais, c'est que chaque vente, je note combien. Tac, tac, tac. A la fin je fais le calcul, j'additionne, et voilà… Et quand ils donnent les chiffres, alors je réfléchis un peu, sur les 8 personnes moi j'ai vendu pratiquement la moitié des meubles. Je repars content, même si ça rentre pas dans ma poche. Dans ma tête je me dis : « Olivier, vas-y, t'as fait un carton, c'est bien. » (Olivier)*

Jean-François évoque la même idée mais de manière différente, en expliquant que le chantier permet de valoriser ce que les personnes savent faire ou simplement, peuvent faire :

> *« Au quotidien, la valorisation de ce que la personne sait faire. On essaye d'aller chercher ce que vous pouvez faire, ce que vous savez faire, de ce que vous voulez faire… De la part des encadrants et de tous les gens ici, c'est de voir que derrière la personne, il y a des capacités qui étaient là avant. Parfois, il suffit juste de rallumer la lumière, la flamme… J'ai l'impression que souvent ici – alors je dis pas qu'il n'y a pas des personnes qui ne font pas grand-chose ici – mais il faudrait pas grand-chose pour rebondir. » (Jean-François)*

Le temps laissé aux salariés permet qu'ils se professionnalisent à leur rythme. Comme l'évoque Marcel, cela peut aller « tout doucement » :

> *« Et puis voilà… et tout doucement tout doucement je me suis mis à être plus, plus professionnel dans mon travail. » (Marcel)*

Si certains se (re)découvrent des talents et des compétences, que d'autres en apprennent de nouvelles par le travail sur le chantier, il existe aussi des salariés très compétents sur leurs métiers d'origine qui retrouvent avec Bric-à-brac une occasion de l'exercer. C'est le cas des salariés ne parlant pas français mais très doués en menuiserie à l'ameublement, ou de Richard au textile avec ses décennies de métier dans la chaussure. A ce titre Richard estime que le chantier joue moins un rôle d'insertion ou de réinsertion pour lui, qu'un soutien pour passer un cap difficile dans sa vie :

> *« Oui, des gens qui connaissent très bien leur métier. Je peux vous dire les choses sans… même s'ils nous entendent c'est pas un problème… Mieux que ceux qui nous encadrent… Ce qui est normal, parce que les encadrants sont que des jeunes. Donc ils… c'est un autre parcours en fait, c'est complètement autre chose. Là il faudrait qu'ils se laissent aussi guider par ceux qui connaissent. Je parle pas pour moi personnellement hein. »*

- *Un collectif positif*

Parmi les points positifs évoqués lors des entretiens, il y a l'atmosphère du chantier et le fait que toutes les personnes soient considérées comme égales. Ce peut être également un motif de reproche, comme nous le verrons plus loin. Mais pour certains salariés, cette égalité de traitement génère des dynamiques positives qui permet de dépasser les clivages communautaires qui pourraient apparaître dans un lieu regroupant autant de nationalités et de cultures différentes. C'est le point de vue de Nicolas, qui apprécie la cohésion de l'ensemble du chantier, et les discussions entre des personnes d'origines et d'horizons très différents :

> *« Ce qui est très étrange ici – en même temps c'est une politique que je trouve pas mal – c'est qu'on est tous au même salaire. Tous. Sauf les encadrants évidemment. Et on fait tous les mêmes horaires. Du chauffeur à celui qui trie les poubelles. Enfin… Bien qu'en fait on est tous censé faire la même chose. Certains pourraient le sentir comme une injustice, mais non non. Moi c'est ce qui me surprend vachement parce que j'ai vu, notamment dans le premier foyer où j'ai été, beaucoup de mixité sociale. Des gens de tous horizons, alors tout de suite il y a des groupes, de maghrébins, des groupes d'africains, des groupes de polonais… Ici, ben… il y a des gens qui viennent souvent d'Afghanistan, qui ont dû voir des choses atroces, qui discutent avec des roumains, des polonais, des français… Et tout se passe vachement bien. Il y a une cohésion que je trouve étonnante. » (Nicolas)*

Marcel confirme cette capacité à dépasser les barrières culturelles et linguistiques. Même si elles peuvent générer des tensions et de la frustration… « c'est pas important on arrive toujours à se faire comprendre… »

Cette dimension collective contribuerait selon lui à une régulation autonome très appréciée, car tout se ferait « en bonne concertation ». Cela passe aussi par l'horizontalisation des relations, dont il a été question dans la partie précédente, qui peut passer par des manifestations symboliques telles que l'usage généralisé du tutoiement sur le chantier – « tout le monde se tutoie ! ». Pourtant, la hiérarchie persiste et le vouvoiement revient parfois spontanément quand il s'agit de s'adresser à des responsables situés haut dans l'organigramme – « En fait plus on monte plus on vouvoie. *rires* Ca revient, c'est normal, c'est un réflexe quoi, c'est Pavlov. *rires* »

Si la communication entre la direction et les salariés est pointée comme une dimension à améliorer de la part des salariés interrogés (voir ci-après), des initiatives sont cependant saluées comme la mise en place d'un groupe sur l'évaluation des risques, auquel participe Richard :

> *« Ce qu'il faudrait pour améliorer Bric-à-brac ? De communication de la part de… de la direction. Par exemple, on est en train de faire… je fais partie d'un petit groupe qui s'occupe de l'évaluation des risques dans l'usine… heu… ici. Ca se passe très bien parce qu'alors là je vois qu'il y a un petit changement qui commence. On te demande ton avis pour dire ce qu'on peut améliorer. Après, est-ce que les choses vont être faites je sais pas, mais au moins, il y a ça. Et ça c'est très bien moi je trouve. » (Richard)*

E. CRITIQUES ET DEFIANCES

- *Un chantier « trop »… ?*

Parmi les réserves exprimées par les salariés en insertion, l'idée que le chantier deviendrait trop important est parfois mise en avant. Nous l'avions retrouvée déjà avec les témoignages des professionnels, qui s'inquiétaient d'être arrivés à un plafond en nombre de salariés. Trop de salariés, trop d'enjeux, trop important, trop gros, trop éloigné de l'esprit associatif d'origine, de l'innovation sociale ? Nicolas se fait l'écho de départ de personnes pour lesquelles ce format, pour une raison ou une autre, ne convient plus :

> *« Ce que j'entends dire de la part de X., qui faisait partie de la logistique ici et qui est parti – on a fêté son départ pendant les fêtes – c'est quelqu'un avec qui je pouvais discuter de beaucoup de sujets – il était… voilà quoi… il me disait « moi, je pars un peu d'ici, parce qu'en 5 ans j'ai vu évoluer Bric-à-brac. Au départ on était une cinquantaine de personnes, maintenant on est plus de 180… et là ça devient… ça commence à devenir une grosse machine. Et heu… voilà quoi » Lui il avait le sentiment que Emmaüs avait un peu perdu de son côté associatif, un peu. » (Nicolas)*

Nicolas évoque un cadre qui lui rappelle fortement l'entreprise privée, avec une logique de performance alors que les salariés en insertion, pour certains, sont déconnectés de cette logique. Ce qui peut générer des décalages entre celles et ceux qui parviennent à s'y retrouver, à en faire un levier de leur réinsertion, et ceux qui n'accrochent pas ou n'accrocheront jamais. Cette différence peut générer des malentendus voire susciter des critiques entre les salariés les plus performants et les autres :

> *« j'ai vraiment l'impression de bosser pour une boite privée… enfin… si ce n'est que, malheureusement, les gars sont pas… vous êtes avec des gens qui ont pas ou peu travaillé, qui ne savent pas *comment* travailler, et puis… on a pas les moyens d'une boite de déménagement. Alors moi au début ça me frustrait énormément. Puis j'ai compris que c'était comme ça que ça fonctionnait, qu'il fallait faire avec. » (Nicolas)*

D'autres salariés remarquent que le chantier change pour se rapprocher d'un modèle plus commercial, plus entrepreneurial, avec une préoccupation qui serait nouvelle – ou simplement plus visible – par rapport la réalisation d'un chiffre d'affaire. Le chantier deviendrait ainsi « moins social » :

« Ben… il y avait moins de monde il y a 4 ans. Là on est 180, il y a 4 ans on était une centaine. Et bon… je sais pas si je devrais le dire mais… on a changé de patron, maintenant c'est Fabrice, à l'époque c'était Charlie. Charles-Edouard Vincent… Je trouve que les prix ont augmenté depuis 4 ans déjà, je le textile, sur les meubles. Enfin bon ça c'est mon avis. Je suis pas le seul à le penser. C'est plus (+) commercial, c'est moins social. Je trouve que c'est plus commercial. » (Yoann)

C'est aussi ce que résume Jean-François, l'ancien compagnon, qui doit s'adapter à ce nouvel environnement éloigné des communautés et composer entre utopie et pragmatisme « économique ». Ce changement se traduirait par une hausse de prix des objets mis en vente, dans un contexte d'accroissement de la concurrence sur le marché des articles d'occasion :

« Ils sont en concurrence avec Le bon coin, la Ressourcerie, il y a toutes ces choses qui sont quand même de la concurrence pour Emmaüs. Comme c'est un peu moins cher… Ils vont essayer de se mettre sur Internet aussi, comme Le bon coin, voilà. Mais nous d'où on est en tant que salarié, on a du mal… » (Yoann)

Sur la hausse des prix de vente, Richard tempère en expliquant que le chantier essaye au contraire de tenir un équilibre entre la dimension sociale de la vente – à destination des ménages les plus modestes – et la dimension économique :

« Les clients ! Ils viennent exprès pour ça. Donc, on essaye de garder une ligne assez étroite pour ne pas déborder ni d'un côté ni de l'autre… Que ce soit pas trop bon marché, parce qu'il faut bien qu'on gagne un peu d'argent, nous, pour nos salaires, et pour l'association surtout… » (Richard)

- *Des marques de défiance vis-à-vis de l'encadrement*

Les critiques les plus virulentes de Rabah sont adressées à l'encadrement et à la direction. A l'exception notable d'H. l'éducateur de rue, tous les encadrants, les « assistantes sociales » et la direction essuient des noms d'oiseaux. Au sommet de la hiérarchie, le fondateur du chantier serait « le type qui manipule tout » :

« C'est lui qui manipule tout le monde, c'est lui qui a fondé l'association, et c'est lui qui… Donc vous ne le voyez pas mais c'est lui qui dirige tout. Qui a mis tous ces copains, qui a mis tout le monde, etc. » (Rabah)

Rabah met l'accent sur la précarité de sa situation. Pour lui, le chantier profiterait surtout des plus démunis pour générer du profit à destination d'une petite partie seulement de bénéficiaires – la direction et les responsables du chantier. Selon lui, le recrutement des plus éloignés de l'emploi se justifierait par leur plus grande docilité et acceptation de ce qu'il considère être des dérives de du chantier. Moins dotée en ressources pour dénoncer ces situations, et davantage reconnaissante pour l'aide apportée, la majorité des salariés en insertion contribuerait ainsi à rendre possible des pratiques que d'autres – notamment lui – considèrent comme inacceptables. Rabah émet donc une critique radicale à l'encontre du chantier d'insertion, où toutes les dimensions qui sont d'ordinaires présentées comme positives et généreuses sont retournées. Dans cette lecture, le lieu d'émancipation devient un lieu d'exploitation des plus faibles –

Rabah parle de « proie » que le chantier « choisit » -, ce ne sont plus les salariés qui ont besoin du chantier mais le chantier qui a besoin des salariés pour exister et faire du profit :

> *« C'est une association qui est faite par des gens qui sont, pour moi, un peu des voleurs de haute volée, parce qu'ils sont très intelligents, qui ont su former une association (…)Or ce n'est pas vrai. Ca n'aide pas les gens. Ca aide ma minorité, la petite dizaine de personnes, ou une vingtaine, qui chapeautent Bric-à-brac (…) La direction a ramené son propre clan pour former cette structure là… (…)Vraiment l'association ne profite qu'à une minorité extrême de gens, qui la dirigent ou qui la forment» (Rabah)*

Selon Rabah, pour celles et ceux qui souhaiteraient dénoncer ce système, les commissions de renouvellements qui se succèdent serviraient à décourager les vocations :

> *… Donc ils utilisent les contrats de 6 mois comme une lame, pour couper la tête. Dès que vous bougez, on ne renouvelle plus le contrat… Donc c'est un système vicieux et vicié. Donc heu… mais à qui vous allez vous plaindre ? c'est clair… (Rabah)*

Dans ce système, explique Rabah, tout le monde y trouverait finalement son compte, sauf lui et quelques autres. Les salariés les plus éloignés de l'emploi se satisferaient des quelques 800 euros mensuels qu'ils gagnent au chantier. La possibilité d'exercer un emploi à temps partiel et la promesse d'un toit suffirait à les contenter et à acheter, en quelque sorte, la paix sociale sur le chantier – « *Pour eux c'est énorme, ils sont très contents* ». De plus, la majorité des salariés en insertion du chantier serait selon lui ignorante de ses droits, en raison de leurs origines étrangères. De leur côté, les responsables politiques locaux se verraient débarrassés d'un problème – « *Parce qu'ils ont dit à la mairie, « donnez-nous l'autorisation, on va vous nettoyer les rues »* -, tandis que les dirigeants de Bric-à-brac s'enrichiraient en profitant de la main d'œuvre recrutée. Le problème pour Rabah serait donc de voir clair dans ce jeu, de comprendre la perversité d'un système présenté comme vertueux et généreux mais qui serait en réalité « *vicieux et vicié* » :

> *« Et donc, quand vous êtes conscient, vous êtes malheureux. On me reproche pourquoi je suis tout seul, je ne parle à personne… Et je dis, que même pour moi-même je suis malheureux, quand je vois des choses comme ça… (…) Et quand vous prenez conscience de tout ça, ça vous fait mal au cœur. Moi je m'en fous, c'est du commerce, comme vous dites, après tout… c'est du commerce, mais il faut le faire honnêtement. Mais là il n'y a pas de morale. Avec ce système là il n'y a aucune morale. Aucune. Donc c'est, voilà, on utilise les gens et on se rempli les poches et on s'en fout. » (Rabah)*

Avec moins d'insistance mais tout autant de force, Olivier considère que les salariés en insertion sont « du bétail » aux yeux de la direction. Considérant que l'accompagnement ne produit pas de réel résultat (voir plus bas), que les rémunérations restent figées indépendamment des chiffres de vente, les salariés seraient surtout une main-d'œuvre bon marché :

> *« S'ils en ont conscience ? Mais évidemment qu'ils en ont conscience, évidemment. Ils savent très bien. Pour eux, moi, personnellement j'ai l'impression que pour eux… tous les cadres, les hautes sphères… pour eux, on est du bétail. »*

Dans la continuité de cette déclaration, une autre manifestation de défiance arrive par surprise lorsque Olivier confie que l'échange serait peut-être enregistré :

> *« Et je suis même pas sûr que … ils nous écoutent pas… Là. Il y a des caméras. Il y a des trucs. Je sais pas. Je suis même pas sûr qu'ils nous écoutent pas. Et peut-être que… si vous revenez la semaine prochaine, je serai peut-être viré. Je sais pas… par rapport à ce que je vous ai dit et tout…. Ben oui… »*

Quelle que soit l'origine de cette idée et l'intention de Olivier au moment de la partager, le fait est qu'elle confirme l'existence d'une forme de crise de confiance de sa part vis-à-vis de l'encadrement. Le besoin de comprendre les décisions qui affectent le chantier et qui les affectent personnellement est exprimé également par les salariés qui considèrent ne pas être suffisamment informés ou associés sur l'organisation de leur travail. C'est le cas de Richard, qui regrette que la communication de l'encadrement du chantier en direction des salariés soit trop limitée, de sorte que les salariés ne seraient « au courant de rien » :

> *« Nous on est au courant de rien. On sait le chiffre du mercredi, on sait le chiffre du samedi. Mais… c'est tout. Ce n'est pas qu'on veut savoir ce qu'ils gagnent eux, mais si l'ensemble fonctionne bien comme il faut, etc. Est-ce qu'on a fait dans l'année est suffisant pour reprendre d'autres personnes, qui viennent, etc. Parce qu'ils pourraient s'agrandir, s'élargir… » (Richard)*

C'est le cas aussi de Yoann qui ne comprend pas pourquoi il a dû changer de secteur et rejoindre le textile. Sa perception de ce changement est qu'il a été décidé sans lui et sans qu'il puisse avoir son mot à dire :

> *« C'est sûr, que tous les employés, comme nous les salariés, on aimerait savoir comment ça se passe les réunions… mais ça c'est dans les bureaux, comme celui-ci (où se déroule l'entretien). Les encadrants sont là et ils décident. Chaque personne a un dossier et ils décident où on va aller, ce qu'on va faire… Et ce n'est pas négociable » (Yoann)*

Yoann reconnaît cependant qu'il pourrait faire part de ses souhaits d'affectation, sans évidemment pouvoir décider à la place de l'encadrement, mais aussi qu'il n'a pas vraiment demandé des explications sur ces affections… Pourtant, à plusieurs reprises lors de l'entretien avec Yoann, cette idée d'une distance importante revient, qui justifie d'en faire état pour ouvrir la réflexion sur sa pertinence et sa réalité : *« On décide pas, nous en tant que salariés, on a pas le choix », « bon j'avais pas vraiment le choix non plus... »*

Pour Yoann, après quatre années passées sur le chantier, il y a « toujours eu » un problème de communication entre les encadrants et les salariés :

> *« Alors ça… ça a toujours été. J'ai jamais compris pourquoi. Il y a un manque de communication terrible. Que ce soit pour certains un travail, que ce soit pour… des petites choses… La communication c'est dingue. C'est dingue je sais pas pourquoi ils arrivent pas à communiquer. Il y a un problème. Même entre encadrants eux-mêmes. Ils ont du mal à communiquer. Alors je sais pas d'où ça vient.. » (Yoann)*

Ce manque de communication se manifesterait selon lui au quotidien, « à travers pas mal de choses » comme des demandes qui ne sont pas transmises – « Quand on demande quelque chose on nous dit « oui oui je vais demander à un autre encadrant », et il demande pas »…

C'est la raison pour laquelle Richard appelle de ses vœux davantage d'occasion d'échanges avec la direction, notamment par l'élection de délégués salariés par secteurs :

> *« Par exemple. Avoir un représentant par secteur… mais qui… pas qui aide mais qui soit plus près de la direction, pour pouvoir prendre des décisions. Parce que quand même on commence à être 200 et quelques personnes. Ca fait quand même beaucoup. » (Richard)*

La même idée est défendue par Jean-François. En tant qu'ancien compagnon comme en tant que nouveau salarié du chantier, il exprime le désir d'une plus grande implication des salariés à la marche du chantier. Un participation qui aurait des vertus pour les salariés, et qui permettrait de rendre plus vivante et concrète l'idée de solidarité :

> *« Je peux comprendre qu'à Défi, il y ait une connotation… mais au niveau solidarité, le salarié n'est pas vraiment au courant de ce que si se fait au niveau de la solidarité. Il n'est pas très participatif de ce qu'il fait au niveau de la solidarité. Alors, on sait que ça se fait. C'est ça qui est embêtant : c'est quand tu sais que quelque chose se fait, mais que t'es pas forcément au courant, et que tu le sais après. Je trouve ça dommage. On devrait être complètement acteur de ça, au niveau solidarité. Parce qu'il y a des salariés qui le réclament, d'être acteurs, plutôt que de voir ça de loin. Donc… moi ça m'embête un peu. J'ai tellement eu l'impression d'être utile, qu'ici, j'ai pas le sentiment d'être inutile, c'est que je ne me sens plus partie prenante. Alors il y a des gens qui sont très biens pour le faire. Seulement je pense que c'est important, qu'à la base on le sache. Il y a très peu de panneaux de solidarités, de choses comme ça. Je leur ai dit que ce serait bien, une fois par mois, d'accueillir des clients qui aimeraient bien savoir… J'ai été choqué plusieurs fois : à la librairie on a une grande photo de l'Abbé Pierre. Il y a des tas d'enfants qui me demandent qui sait ! Ce serait bien que les gens sachent qu'ils ne rentrent pas dans une association traditionnelle ici. C'est Emmaüs, et Emmaüs ça a une histoire. Ce serait bien de faire des piqures de rappel, pas seulement sur le financier. Sur pourquoi on est là… La question c'est de savoir si l'argent doit être un but, ou si le but c'est de gagner de l'argent. C'est ça la différence. En communauté, l'objet central c'est l'homme, c'est l'être humain. Ici, l'être humain doit aussi être accompagné. » (Jean-François)*

Au niveau individuel, Richard, regrette aussi qu'il n'y ait pas davantage de retours sur les démarches emploi ou logement qui sont engagées. Cela laisse les salariés dans une incertitude qui poserait problème. C'est son expérience qu'il raconte après un stage qui se serait bien passé pour devenir gardien d'immeuble :

> *« Depuis le début jusqu'à maintenant, j'ai dû changer mon opinion. Au début, je trouvais ça très bien, ce qu'ils faisaient. Ça l'est toujours hein… Mais, il y a un petit… comment dirais-je… couac dans la façon de faire. Parce que, par exemple, pour moi, ils m'avaient proposé de faire un autre travail, évidemment, en dehors de Bric-à-brac, donc avec du temps complet, dans une autre société etc. J'ai fait un stage de 15 jours, qui s'est très bien passé, et puis plus de nouvelles. Ça fait un an… C'est ça qui me gêne un petit peu. Au moins ils te disent « non, ils n'ont pas voulu de toi », mais puisque j'ai un certificat de ce stage… où tout était même trop bien… Ben après, pas de nouvelles. Ils ne te disent pas… Ils te font patienter ou ils te disent… je ne sais pas « ils veulent pas parce que t'es trop vieux ». « Parce que t'es miro », je sais pas… J'ai eu une seule information, soit disant qu'ils avaient changé dans cette société, de recruteur. Bon. Et donc… Ce n'est pas un reproche, mais au moins, savoir. » (Richard)*

En l'absence de nouvelle, « tu espères toujours recommencer quelque chose ». Ce qui fait dire à Richard que si l'accompagnement « est très bien », c'est la finalisation qui pèche, avec la

communication. Il considère à ce titre que la dimension symbolique est plus importante que les questions de rémunération par exemple : « Je trouve que s'ils avaient une attitude un peu plus…. Et ça je le dis, respectueuse vis-à-vis de tous les salariés, tout le monde travaillerait mieux ».

- *Les autres….*

Les salariés rencontrés ont manifesté pour certains une prise de distance vis-à-vis des « autres » salariés du chantier.

Rabah évoque « ces gens » qui manquent de « savoir-vivre » et qu'il n'embaucherait pas s'il était chef d'entreprise. Des personnes « qui ne savent même pas parler », qui lui « font honte » parce qu'ils ne respecteraient pas les règles élémentaires de politesse. Il se demande d'ailleurs comment sa candidature a pu être acceptée sur le chantier, alors qu'il a un bac+5 :

> *« mais moi pour venir ici j'ai envoyé mon CV. Et je me suis demandé comment j'avais été accepté. On accepte pas les gens comme ça… Et quand je me suis vu avec tous ces gens-là je me suis dit : « c'est pas possible, comment ils m'ont accepté, moi ? … Je me suis dit « mais comment… ils… ils acceptent les gens ? » Et alors ils vous disent, ils vous répondent « alors nous on ne fait pas de sélection à l'embauche… C'est des mensonges tout ça mais ils choisissent (bruits de clés)… Mais je pense que moi, c'est comme ça, pour de la poudre à l'œil, pour dire qu'il y a des gens ici aussi, qui ont bac+5… comme il y a des gens illétrés. Mais je suis le seul qui travaille comme ça ici. Mais ils vous disent « non nous on ne fait pas de sélection. » (Rabah)*

Rabah ne se sent pas du tout à sa place dans le chantier d'insertion. Le directeur lui-même l'aurait reconnu, et certains aimeraient le voir rester pour faire une carrière dans la structure :

> *« D'ailleurs Fabrice quand il a discuté avec moi, que je lui ai expliqué ma situation, il a dit « mais putain qu'est-ce que tu fais ici… » J'ai dit « ben voilà, parce que j'ai été embêté, je le suis provisoirement, mais je vais pas rester… » Et il y en a d'autres qui sont un peu je pense jaloux, on se tire la langue un tout petit peu, ils tirent la langue… « mais Rabah pourquoi tu restes pas ici ? Mais pourquoi tu fais pas carrière ici… » Donc pour savoir si je vais rester. Je dis « non non, oublie… je ne resterai pas ici… » Je dis « ici vous faites 50 000 par semaine, moi je faisais 20 millions par an, vous plaisantez… ? » Ca c'est de la rigolade par rapport à ce que je faisais moi. J'étais fondateur de radio avant, j'étais heu… un peu dans la politique, j'ai fait du journalisme… J'ai dit « non mais écoutez ». C'est que que je vous dis, ça dépend qui vous êtes, et avec qui vous êtes… » (Rabah)*

Rabah considère également qu'il y a des injustices sur le chantier. Ainsi, les pauses cigarettes sont autorisées mais lorsque lui, non-fumeur, souhaite parcourir des livres à l'espace librairie du chantier – « *Au lieu de faire le cancre, au lieu d'aller fumer 10 cigarettes… »* -, cela lui est reproché et interdit. Une incompréhension de plus vis-à-vis du chantier. Les autres, ce sont souvent ceux qui travaillent moins, ou moins bien, ou sont moins investis :

> *« Parce qu'il y en a qui s'en foutent complètement de travailler. Ils sont là pour passer les 4 heures, et puis c'est bon. Et ça c'est gênant, par rapport à ceux qui travaillent bien. Qui travaillent beaucoup, qui gagnent le même salaire que ceux qui ne foutent rien. Excusez-moi du terme. » (Richard)*

Nicolas l'a accepté et fait le lien avec le projet du chantier. Ce qu'il avait du mal à accepter avant a fini par être intégré à sa compréhension globale du lieu et de sa différence d'avec une entreprise classique. Les autres, ce sont aussi ceux que l'on ne comprend pas forcément, justement parce qu'ils viennent d'un pays étranger. Les autres peuvent être celles et ceux qui n'ont pas intégré aussi vite les codes et les savoir-êtres, qui sont, comme le dit Olivier, « brut de pomme » *:*

> *« Ben ils savent pas parler aux gens. Ils savent pas… c'est pas la barrière de la langue forcément. Mais heu… « bonjour », ça se dit. « S'il vous plait », « je peux vous aider… Il y en a qui n'apprennent pas. Il y en a qui n'apprendront jamais. C'est mission impossible. Mission impossible. » (Olivier)*

- *Une absence professionnalisation ?*

La question de la professionnalisation sur le chantier est extrêmement complexe, parce qu'elle est très relative. On pourrait dire que le chantier génère une professionnalisation à géométrie variable, adaptée aux individus, de sorte qu'il n'est pas possible de la réduire à une pratique ou une forme d'exigence dans la relation. Chantal, en tant que responsable de l'équipe d'accompagnement, mettait en avant le principe d'une centralité de la personne et d'une confiance dans sa capacité d'agir. Le chantier devant si possible toujours demander légèrement plus pour favoriser une dynamique de reprise de confiance en soit, d'acquisition progressive de compétences – techniques, relationnelles, organisationnelles, etc. En conséquence les exigences et les incitations seront différentes selon les personnes, plus ou moins visibles et tangibles, explicites ou implicites. Ce qui prête à la comparaison, et donc à la critique… Ainsi, Rabah estime-t-il que le chantier n'apporte rien en termes de compétences :

> *Dites-moi, quelles compétences ? Quelles compétences ? Parce qu'il n'y a pas vraiment de compétences. Par exemple, vous avez des filles et des garçons qui trient les vêtements. Quelles compétences pour le tri ? Pour moi ce n'est pas une compétence…*

Les remarques sur le manque de professionnalisme sont aussi le fait de Nicolas, qui a une expérience professionnelle du déménagement et qui s'inquiète du manque de préparation des équipes sur le chantier. Evidemment, il sait que l'essentiel est de travailler avant de penser à « bien » travailler et de ne pas décourager les salariés en insertion. Mais il évoque les moyens limités dont ils disposent pour travailler, et une conception… minimaliste du déménagement :

> *« j'ai pas un vrai sentiment d'injustice… peut-être un sentiment de manque de moyens, de… pas l'impression qu'ils se rendent vraiment compte de ce que nécessite – ce dont on a besoin pour travailler, ce que nécessite une collecte… Qu'au moins on apprenne aux gars à porter. Alors, il y a une petite formation qui est faite comme ça, faut avoir le dos droit, voilà… mais c'est un métier déménageur. Ca s'improvise pas. Donc du coup, on arrive avec des meubles cassés, des choses comme ça. Mais c'est un peu la politique, c'est-à-dire que c'est pas très grave… » (Nicolas)*

Mais comme le reconnaît lui-même Nicolas, il s'agit là d'un choix du chantier. Il ne s'agit pas de concurrencer d'autres entreprises de déménagement, ni d'être concurrentiels ou performants à tout prix, mais de fournir un cadre social de retour à l'emploi. Cela manifeste une forme de tension entre une identité de salarié et une identité de salarié en insertion. Sur ce point de la

préparation à la sortie en emploi et sur la professionnalisation que propose le chantier, Richard est aussi réservé. Pour lui, la tolérance vis-à-vis des écarts de conduite ou du respect inégale des règles du travail ne rend pas service aux salariés en insertion, puisqu'elle ne les incite pas à les respecter :

> *« Il y a plein de petites choses comme ça. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui vont sortir d'ici, et qui vont travailler chez Carrefour, etc. Mais est-ce qu'ils ont la préparation adéquate pour aller là-bas ? Est-ce que les règles sont assez strictes ? Parce qu'ici, bon t'as des gens qui arrivent à l'heure, t'en a d'autres qui arrivent 10 minutes plus tard c'est pas grave hein. Ce qui manque, c'est la vraie règle. C'est comme dans une usine… je comprends, ici c'est un peu plus… cool. T'as pas de pointeuse. Mais à cause de ça il y a beaucoup de gens qui en profitent. Ce qui n'est pas bien. » (Richard)*

- *Une incompréhension sur les rémunérations*

Les salariés en insertion du chantier sont nombreux à souhaiter gagner mieux leur vie, soit en travailler davantage, en passant de 26 à 35 heures hebdomadaires, soit par un intéressement aux résultats des ventes. Parmi les remarques évoquées en entretien sur la rémunération, il y a trois facteurs qui génèrent des interrogations. Premièrement, le fait que les salaires soient fixes même lorsque le chantier fait des ventes importantes. C'est un défaut pointé par la quasi-totalité des salariés rencontrés : « ça bouge pas. Si vous voulez faire plus d'heures et gagner plus, ben là non… Ca c'est… c'est… rédhibitoire. C'est-à-dire qu'eux ils vous disent « non ». Et ça c'est un peu le côté chiant parce que tu sais que tu bougeras pas. Et c'est quand même le minimum vital quoi. » (Nicolas). Richard confirme que ce plafond lui pose problème et qu'un autre modèle permettrait d'améliorer « l'ambiance générale sur le chantier » :

> *« Il y aurait des choses qui pourrait améliorer l'ambiance générale. On sait très bien que c'est une entreprise qui fait des bénéfices. Et les salariés ils n'ont rien. Enfin, pas rien, il y a déjà la paye, c'est déjà pas mal. Mais bon, un petit geste je trouve que ce serait bienvenu de leur part et ça motiverait beaucoup plus les gens, en général. Mais bon, on n'est pas Renault, on gagne pas non plus des… Maaiiisss…. Vous savez pour des gens comme nous, 20 euros c'est beaucoup déjà. Le geste. Ce n'est pas une question d'argent. On ne peut pas s'enrichir, on sait très bien, mais un geste ça ferait plaisir à tout le monde. » (Richard)*

> *« Je répète. Ce n'est pas la question de savoir ce que gagnent les autres (l'encadrement). Nous, on sait ce qu'on gagne nous. Par contre, quand on sait qu'il y a des bénéfices, un petit geste de la part de la direction ce serait bénéfique pour tout le monde. Même ceux qui sont un peu réticents dans leur travail, ils feraient un petit effort quand même pour faire voir qu'ils l'ont bien mérité, ou qu'ils l'ont mérité. *soupir* J'entends toujours dire, « oui, Emmaüs Defi ils aident beaucoup les gens »… … … … … je termine, avec des points de suspension… (Cherubina)*

Olivier va dans le même sens en regrettant que des primes ne soient pas distribuées lors des ventes exceptionnelles. Et les explications avancées ne semblent pas le convaincre :

> *« Je vais parler franchement. Dans l'état actuel des choses, au mois de janvier, on a fait un carton, on a fait un carton au niveau des ventes. Le samedi on a fait 22 000 euros. On a fait 22 000 euros, ils nous ont tous félicité. Moi j'ai soulevé la question : « ah ouais, d'accord, c'est bien on a fait un carton… ok d'accord donc en conséquence de quoi, on va avoir une petite prime ? un petit bonus, une petite prime je sais pas moi… je demande… pour tous les*

salariés je demande pas grand-chose, peut-être entre 20 et 50 euros ? Le responsable (…) Il dit « non, parce que l'argent il sert à vous trouver des logements, pour la BSE (Banque Solidaire de l'Equipement), pour trouver des meubles moins chers et tout… pfft… Et ben Marcel ça fait combien de temps qu'il est là, ça fait combien de temps qu'il cherche un appartement. Non… C'est du flan. »

C'est bien évidemment la logique du chantier d'insertion et la volonté de conserver un différentiel par rapport à un emploi à 35 heures, pour rendre attractive la sortie en emploi. Mais c'est aussi le point de départ de la réflexion sur la création de l'emploi, car si le chantier devenait son propre débouché, ce plafond pourrait être dépassé. Et l'on se rapprocherait de la formule de TES. Sur ce point, le fait que les salariés ne semblent pas comprendre les raisons de ce blocage renvoie à la question de la communication entre la direction et les salariés. Par exemple, Nicolas cherche des explications dans la fiscalité, ou bien dans l'idée d'un partage collectif du travail par une maitrise du temps hebdomadaire individuel de travail. Si des explications sont données, elles ne semblent pas avoir été entendues par tous les salariés :

« Ce qui me paraît des fois un peu incompréhensible, mais je pense qu'il doit y avoir une raison…fiscale. Je subodore, mais j'en sais rien. Je pense qu'il doit y avoir une raison discale là-dessous. Ou peut-être… je sais pas… qu'ils essayent d'avoir… d'insérer le maximum de gens possibles et que, ben c'est un peu l'idée des 35 heures, de diviser pour pouvoir avoir le plus de monde possible… Parce qu'on ne cesse pas d'embaucher quoi ! Je veux dire il y a encore des nouveaux qui viennent d'arriver donc heu … » (Nicolas)

« Ben s'ils nous proposaient des heures en plus, et être bien sûr, payés plus, ça je serai d'accord. » (Yoann)

Deuxième motif de mécontentement, moins souvent abordé mais qui contribue à alimenter ce point sur les rémunérations : le fait que l'encadrement touche des salaires plus élevés - Rabah par exemple croit savoir que les encadrants et la direction gagnent entre 2000 et 3000 euros et qu'ils auraient bénéficié d'une hausse de rémunération début 2016. Une manière de rappeler que les salariés en insertion, eux, n'ont rien obtenu.

Troisième motif : le fait que les salaires soient les mêmes pour tous les salariés indépendamment de leur productivité ou contribution réelle de chacun. Concernant ce point, il est pourtant au cœur de la pratique du chantier et est rappelé aux salariés… « on nous a bien dit, quand on est arrivés « les gars, si jamais vous voyez quelqu'un qui travaille pas, que vous avez l'impression de travailler trois fois plus que lui, et ben, vous passez votre chemin c'est pas grave. Je veux dire, le but, pour nous il est pas là »… l'exercice, au quotidien, reste difficile.

Nicolas aborde également cette question du sentiment d'injustice que d'autres peuvent ressentir, ce qui n'est pas son cas. Il explique ce sentiment par un manque de compréhension sur les coûts réels d'une organisation, de son fonctionnement. Lui qui a géré un vidéoclub mesure l'importance des frais et coûts de fonctionnement. Mais tout le monde n'a pas nécessairement cette vision et, peut-être faute d'explications suffisantes, ne comprennent pas pour quelles raisons ils ne peuvent pas bénéficier davantage des fruits de leur travail :

« … je pense que <u>beaucoup de gens ici ressentent cette injustice</u> de se dire que « oui Emmaüs a beaucoup d'argent, on fait 15 000 euros par vente le samedi, etc. »… Les gens se rendent pas compte de la compta que ça nécessite une assos. Moi j'ai pour exemple… c'est pour ça

*que je peux maintenant relativiser, c'est que je prends l'exemple du vidéoclub que je tenais. Le patron me disait toujours « ouais mais Fred… » - alors, je lui demandais toujours plus d'argent pour acheter des films – il me disait « mais vous vous rendez pas compte de tout ce que ça représente en compta… » Et quand il m'a repris il m'a dit « voilà, maintenant vous allez comprendre » *rires* Et je me suis rendu compte qu'en fait que le magasin, il le gardait que pour moi ! Il faisait quasiment pas de bénef… C'était juste pour maintenir mon poste, et je me suis rendu compte de la chance que j'avais quoi… jusqu'au moment où il pouvait plus quoi… Il y a aussi ce côté-là que les gens voient pas » (Nicolas)*

- *Un accompagnement mal compris ?*

Pour Rabah, l'accompagnement proposé par le chantier Bric-à-brac est inutile. Il estime que les CIP n'ont pas vraiment les compétences pour assurer leur mission. A l'instar de sa vision des partenariats « vitrine », l'accompagnement servirait surtout à justifier le statut de chantier d'insertion :

« C'est-à-dire que vous prenez un rendez-vous avec eux, et vous expliquez votre cas. Mais en ce qui me concerne, ils m'ont dit « mais pourquoi Rabah tu ne viens pas nous voir ? » Mais j'ai dit parce que, j'ai été les voir une fois, j'ai vu que… c'est-à-dire qu'ils n'avaient pas beaucoup de compétences. Ils avaient pas beaucoup de compétences. A mon avis c'est une façon de dire qu'ils vous aident un tout petit peu, par un conseil, par exemple, moi XXXX je l'aime bien mais quand j'ai parlé de logement elle m'a dit « Rabah je peux rien faire, c'est à l'assistante sociale dans l'association où tu es… » Voilà… Alors… après elle me dit « mais Rabah, pourquoi tu ne viens pas me voir ? » « Mais pourquoi, moi je suis pas là pour t'emmerder, je ne suis pas là pour emmerder les gens… je fais mon travail, point à la ligne ». Alors je croyais qu'elle pouvait activer les choses, accélérer, mais… »

La nécessité de recourir à d'autres acteurs pour faire progresser la résolution des problématiques personnelles génère des incompréhensions sur les rôles des CIP. Ces derniers en ont d'ailleurs conscience comme le rappelait Anne à propos des salariés qui les renvoient à leur « inutilité ». Parfois, les solutions proposées ne sont pas jugées satisfaisantes. C'est le cas pour une personne dont parle Rabah, « un soudanais » à qui il avait été proposé un appartement par l'intermédiaire d'Adoma. Cet appartement n'a manifestement pas convenu – « *ce coin excusez-moi mais il est qualifié de merde* ». Lorsqu'Rabah entame des démarches auprès du CIP référent de la personne concernée par ce problème de logement, il mesure les difficultés à obtenir des réponses :

« XXXX il a dit « c'est comme ça, vous savez, la crise du logement… » J'ai dit « Mais XXXX, tu peux faire plus que ça, tu peux aller voir la dame… » - je me suis fait l'avocat du diable – « tu peux aller voir la dame d'Adoma, c'est pas normal il paye 450 euros quand même c'est pas raisonnable qu'on lui donne un coin comme ça… » Il a dit « ben écoute je vais vous la passer » Alors il appelle la dame, elle lui dit « non vous savez, on lui a donné un logement, si c'est refusé on peut rien faire ». Voilà, donc ça veut dire qu'ils ne servent à rien. »

Pour Rabah, tout cela sert donc surtout à « amuser la galerie ». Nicolas se garde bien de tirer de telles conclusions. L'accompagnement est selon lui très utile… pour les autres. Il considère qu'il n'en a pas personnellement besoin, ce qui le dispense donc de solliciter l'équipe d'accompagnement :

« XXXXX, qui est mon encadrante, elle me dit « mais Nicolas on vous voit jamais on est obligés de venir vous chercher. On dirait que vous avez jamais de doléances » Enfin, ils ne disent pas ça comme ça mais… mais c'est vrai que moi, tant que j'ai pas de problème, j'ai aucune raison particulière de la voir. » (Nicolas)

De son côté, Olivier propose sa propre réserve sur l'accompagnement. Comme Rabah, il considère que l'aide n'est pas à la hauteur et comme Nicolas, il ne considère pas avoir réellement besoin de ces rendez-vous avec les CIP. Olivier prend beaucoup de distance dans ses réponses comme pour mieux illustrer celle qui la sépare de l'équipe d'accompagnement :

« Moussah… pfft… j'ai jamais rien eu à faire avec lui. Je le vois tous les jours. Il me dit bonjour, il est très sympa. Chantal… pfft. J'lai vue la première fois en réunion, depuis je la vois, « bonjour » « au revoir ». Heu. Atifa j'ai jamais rien eu à faire avec elle. Et Anne on se voit une fois toutes les trois semaines pour un bilan, pour savoir comment ça va. Et voilà. Elle me suit, elle m'aide un petit peu, comme mon référent monsieur Antoine. Mais bon, pour moi… pour moi, mais faut pas leur dire… Pour moi c'est inefficace… C'est inefficace. Parce que pfft. C'est du flan. C'est du flan. <u>Franchement c'est du flan.</u> »

Le problème pour Olivier vient du manque de résultats, encore une fois une critique à laquelle s'attendent les professionnels :

« Non même, y a rien, y a rien. Ya rien. Y a rien. Y a rien. Moi hier j'ai eu un rendez-vous professionnel, <u>c'est pas grâce à eux</u>… J'avais un rendez-vous, ils m'ont vu arriver hier en costume, en costume Hugo Boss, bien sapé. Ils m'ont dit « tu vas où t'as rendez-vous ?», j'ai dit « ouais j'ai rendez-vous… j'ai un rendez-vous professionnel. J'ai un rendez-vous avec un employeur » « ah bon !!! » Et dans ma tête j'ai pas pipé mot, mais dans ma tête j'ai dit « c'est pas grâce à toi, parce que t'as rien fait pour moi ». Bon après ils font ce qu'ils peuvent. Ils peuvent pas être au four et au moulin. Ils ont beaucoup de personnes à s'occuper. Puis… d'après moi, je pense que… ils se disent que quelque part… un peu comme heu… ma… référente Pôle Emploi… ils se disent que j'ai pas besoin d'eux parce que je sais me débrouiller tout seul.

Parce que je lui dis « mais je comprends pas… » La dernière fois je suis parti à Pôle Emploi j'ai dit « je comprends pas… ma référente je lui demande des rendez-vous elle me convoque pas, jamais. » Je dis que moi j'ai besoin d'elle, et tout, j'ai besoin d'un CDI, je peux pas rester comme ça à temps partiel à 26 heures par semaine à toucher 850 euros. Je suis pas un clochard. Elle me dit « ouais mais comme depuis que vous êtes inscrit vous avez toujours trouvé des solutions… vous avez toujours trouvé du boulot » Elle se dit que – parce que j'étais parti jusqu'à du côté de Gambetta, à… XXX - et le gars il me disait que c'est normal « elle pense, dans sa tête, que t'as pas besoin d'elle, parce que chaque mois tu dis que t'as travaillé. T'es inscrit Pôle Emploi parce que t'as un minimum d'heures… t'es à temps partiel, t'es à 26 heures par semaine, mais à chaque fois tu envoies un papier comme quoi tu as travaillé ». Donc ils se disent « il est toujours demandeur d'emploi, mais on s'en fout, il est pas prioritaire… pour trouver un emploi, avoir un rdv, travailler son CV, ou travailler sa lettre de motivation, ou travailler son entretien »… On s'en fout, donc voilà. Donc moi, là, à la fin quand ça va finir, qu'est-ce que je vais devenir ? Je sais pas. » (Olivier)

- *Ressentiment*

Pour Rabah, c'est l'ensemble du système qui est sujet aux critiques : de la rémunération des salariés en insertion à celle trop élevée de la direction, du sentiment d'exploitation des plus faibles par le chantier à l'absence d'accompagnement réel, de la communication valorisante aux

pratiques immorales… L'entretien traduit une défiance majeure de Rabah vis-à-vis de la structure. Mais ce n'est pas tant Bric-à-brac en soit qu'il critique que l'ensemble du milieu social et associatif, dont la raison d'être est justement la misère humaine « dont ils profitent » :

> *« Heureusement que moi je me suis rebellé à plusieurs reprises, j'ai quitté deux ou trois associations à cause de ça… Je leur dis cette vérité en face d'eux… Je dis au président : « tu es un abruti, tu es un abruti tu profites du système, tu as fait une association… que tu as pu la valider mais pour moi tu es un abruti ». Comme les ONG aussi j'ai eu une expérience avec les ONG c'est pareil, c'est le même système. Alors vous allez me dire, Rabah, vous me faites dire que des choses négatives aujourd'hui… Mais c'est la vérité. Moi je dis ce que je pense, c'est mon point de vue.»*
>
> *J'espère que ça pourra être utile, mais franchement, ne prenez pas mon pessimisme pour… parce que j'ai été dans d'autres associations, et j'ai constaté que c'est la même chose. Et franchement, pour quelqu'un d'averti et d'avisé, il vous dira la même chose que moi. Sauf quelqu'un qui ne connaît pas les méandres de ces associations, il va vous dire « oui c'est bien, parfait »… bon tant mieux, tant mieux…*
>
> *Le problème des associations d'usagers c'est un problème important, important ! Parce que c'est sur le même schéma, c'est les mêmes toujours – un petit noyau – qui en profite… »*

- *Comprendre les critiques ?*

Ces critiques nous invitent à en interroger les origines. Pour une partie d'entre elles, elles rejoignent les critiques classiques sur les risques de pérennisation des formes de précarités, notamment au travers du recours aux contrats courts ou à temps partiel. Ce sont des critiques dont les professionnels du secteur ont d'ailleurs conscience et qu'ils n'hésitent pas à évoquer, dans la mesure où ils recourent souvent à des types de contrats précaires (par rapport à la norme du CDI temps plein)… comme des moyens de sortir de la précarité.

La responsable de COORACE évoquait par exemple cette dimension lors de l'entretien que nous avions réalisé avec elle :

> *« Parce qu'effectivement, ce qui est beaucoup reproché aux associations intermédiaires, notamment, c'est de précariser des gens précaires quoi. » (Responsable COORACE).*

Pour ce qui concerne les critiques sur l'opacité de la gestion du chantier par la direction, nous l'avons retrouvée, certes formulées différemment et souvent avec moins de force, lors d'autres entretiens avec les salariés en insertion du chantier. C'est un point important sur lequel nous reviendrons dans la mesure où il fait écho aux volontés de l'équipe d'accompagnement de rendre les salariés plus impliqués – plus « citoyens » du chantier.

Ces critiques traduiraient un manque de confiance envers la direction, soupçonnée de « profiter » du chantier. Une communication insuffisante de la direction pourrait expliquer cette distance, conduisant à des incompréhensions sur les usages des bénéfices générés par le chantier.

F. PERSPECTIVES

Rabah souhaiterait surtout retrouver un logement. Il s'agit pour lui du plus gros handicap. Ensuite, sur cette base, retrouver une partie de la vie qu'il a perdue avec la faillite de son entreprise, en s'orientant vers des métiers prestigieux et/ou nécessitant de l'expertise – pilote d'avion privé, bijoutier. Il se heurte à des retours réservés voire négatifs de la part de la structure, qui l'inciterait plutôt à viser des métiers présentant davantage de probabilité d'emploi, comme le bâtiment :

> *« J'ai tout perdu, bref. Alors j'attends maintenant… J'ai dit, « qu'est-ce que je peux faire ? est-ce que je peux faire pilote d'avion privé ? »… « Pouah, il m'a dit, t'es fou toi faut pas rêver »… « est-ce que je peux faire au moins dans la bijouterie, pour savoir au moins un peu l'art… » « non non, faut pas rêver »… Alors j'ai dit « qu'est-ce que vous me proposez ? » « quelque chose de simple, de la maçonnerie… » Vous vous rendez compte, à mon âge… Enfin bref, voilà pourquoi j'ai accepté de renouveler le contrat, et j'attends toujours qu'ils m'attribuent ce logement pour pouvoir après me libérer et peut-être… » (Rabah)*

A défaut de pouvoir être formé à ces nouveaux métiers, Rabah envisage de retrouver des partenaires et des associés pour lancer à nouveau une affaire dans le tourisme :

> *« Parce qu'avant j'étais dans la radio, ça ne gagnait pas. Dans la presse, c'est pire encore. Donc voilà, à la limite le voyage… Parce que le voyage ça permet au moins, parce que c'était quand même pendant 10 ans, ça m'a permis de faire le tour du monde deux fois au moins… » (Rabah)*

La relation compliquée qu'il entretien avec le chantier explique son envie de quitter rapidement ce lieu, qu'il a du mal à supporter – « *enfin bref, je supporte pour le moment, et j'espère que ça va pas durer longtemps »*.

Pour **Nicolas** également la question de la sortie commence à se poser. Après quelques mois d'intégration, il « sent » que tout le dispositif est surtout fait pour trouver des sorties en emploi. On l'interroge sur ses envies professionnelles, sur ses perspectives à l'occasion de l'entretien de renouvellement des 6 mois (commission de renouvellement). L'idée de travailler dans une entreprise ou une organisation aux services généraux se précise – « parce que , j'avais dit que j'avais travaillé pour l'OCDE via une boite d'*interim* par exemple, où j'étais aux services généraux… Donc ils envisagent déjà de me placer quelque part… » Il reste à Nicolas à corriger certains « petits défauts », comme ses « petits retards » :

> *« Il faut que je règle ce problème de ponctualité. Voilà ils veulent être rassurés, puis je pense qu'ils veulent aussi me garder sous la main parce qu'ils ont pas de chauffeur *rires* Mais bon… (24'). C'est pas facile de vous confier un camion. » (Nicolas)*

Lors de l'entretien diagnostic, l'équipe revient donc sur le parcours antérieur de la personne pour repérer les points d'appui à partir desquels un projet plus précis de retour à l'emploi pourrait être imaginé :

> *« Donc on a eu un long entretien avec Stéphane, mon encadrant, là récemment pour renouveler mon contrat mais c'est vrai que voilà, ils tiennent un peu à savoir ce que j'ai envie de faire. C'est vrai que c'est pas très clair, j'ai pas de projet professionnel particulier.*

J'ai fait beaucoup de boulots différents, parce qu'en dehors des trois grandes lignes dont je vous ai parlé tout à l'heure, j'ai fait plein de trucs, j'ai été limonadier, j'ai été dans une grande brasserie à Paris – mais l'hôtellerie c'est pas du tout mon truc, c'est encore très particulier, faut aimer – enfin bon… j'ai fait beaucoup de jardin…. » (Nicolas)

Au moment de l'enquête, Nicolas n'a pas vraiment de projet précis.

Marcel non plus n'a pas de projet précis : « Je sais pas, je sais pas. Je sais pas. Je suis fatigué, beaucoup. Beaucoup de trucs. Ca va se faire, ça va se faire. Faut pas courir après. Tout doucement, tout doucement mais sûrement ». Il suit les petites annonces et les offres d'emploi épinglées au coin café. Il est inscrit à Pôle Emploi mais sans véritablement compter dessus : « c'est plus comme avant Pôle Emploi… ». Il a une jolie formule pour résumer sa situation : « Alors voilà, ça s'est fait comme ça, et maintenant je bosse. Jusqu'à temps que je trouve un travail. »

Sur la thématique des perspectives post-insertion, Olivier parle de ses recherches d'emploi. Il n'évoque pas forcément Bric-à-brac dans ses entretiens. En fait, il y va « à l'arrache », comme « un guerrier ». Il s'intéresse aux annonces d'employé libre-service dans des magasin d'alimentation, ou à celles de gardien d'immeuble : « Gardien d'immeuble, gérer les locataires, gérer les loyers, les poubelles, le courrier, tout ce qui est attenant à ça. » Lorsqu'on évoque la vente, qui a été un fil rouge de l'entretien, Olivier confirme : « La vente aussi ! La vente aussi bien sûr, parce que j'ai… j'ai un potentiel… je suis à fond dedans… »

Son principal problème est son âge. C'est le facteur qui lui semble le plus discriminant sur le marché de l'emploi :

« C'est mon âge. Parce que j'ai 51 ans. Ca bloque. Ca me bloque. Parce que dans la vente, que ce soit en fringues, n'importe quoi… je peux vendre n'importe quoi, mais c'est mon âge qui bloque. Parce que quand j'arrive, soit ils veulent des filles, soit ils veulent des jeunes hommes. Et moi j'ai 50 piges. Au téléphone ça va, quand ils me voient arriver ils me disent « mais vous avez quel âge ? » « je dis j'ai 50 ans » « non non ça va pas le faire… ». C'est mon âge qui bloque. »

« Je trouve des annonces, mais quand je me présente on me dit « oui, oui, on vous rappelle, on vous rappelle » Mais ils rappellent pas. Pourtant chui énergique, et tout, je fais du sport… J'ai pas ma langue dans ma poche, et… mais ça suffit pas. J'ai l'impression que ça suffit pas. C'est mon âge qui bloque. Si j'avais eu 30 ans ça aurait pu le faire. 30 ans ouais. Ca l'aurait fait. Mais à 50 ans ça bloque, ça bloque à mort.

Je baisse pas les bras. Mais bon pfffff… Et après, derrière, franchement jusqu'à maintenant il n'y a rien eu derrière. Pour l'instant… Peut-être, on m'a dit en septembre. Peut-être que ça va se débloquer, sait-on jamais. Il faut quand même se nourrir un peu d'espoir.

J'ai pas l'âme noire. Je me dis que demain sera un autre jour, et il faut pas baisser les bras, et se dire « voilà ça y est tout le monde est contre toi », même si je suis un loup solitaire, je me dis que peut-être un jour ça va se débrider. On sait jamais. Moi je suis à Emmaüs aujourd'hui, je vis l'instant présent, au jour le jour. Et puis advienne que pourra. Voilà… Chui là, au moins je suis pas au chômage. Déjà, pour commencer. Je suis pas au chômage, j'ai une activité. Je sers à quelque chose, je suis pas oisif. Ca moi, dans mon esprit, c'est ce qui est très important. J'ai jamais été au chômage. Jamais ! (Olivier)

Pour Yoann, après quatre années passées sur le chantier d'insertion, il y a urgence à préparer l'après Bric-à-brac. C'est la raison pour laquelle il travaille avec son CIP référent pour un emploi en régie de quartier :

> *« C'est pour ça que là j'ai demandé à être en régie de quartier. Pour éviter de me retrouve au chômage s'ils me reprennent pas au mois de septembre. Donc je m'y suis pris un peu à l'avance pour essayer d'anticiper un peu. » (Yoann)*

Jean-François enfin, cherche une piste en dehors d'Emmaüs. Même si on lui a proposé des postes à responsabilité sur le chantier, comme d'autres compagnons avant lui, il aimerait pouvoir prendre un peu ses distances, découvrir d'autres choses. Le livre reste le fil rouge de ses projets. Pas en tant que vendeur dans une librairie, à cause du côté commercial, mais plutôt dans une bibliothèque, où le conseil est désintéressé :

> *« Avec mes accompagnants j'essaye de chercher, non pas à travailler dans une librairie, car le côté vente m'intéresse moins, mais par contre travailler dans une bibliothèque où le conseil est intéressant, je trouve que c'est plus intéressant pour moi. » (Jean-François)*

Pour autant, la priorité de Jean-François au moment de l'entretien est de trouver un logement : « Parce qu'à 45 ans j'ai jamais eu de logement à moi. J'ai besoin d'avoir une vie normale. Après, qu'est-ce que c'est qu'avoir une vie normale pour moi ? »

G. DES RELATIONS SOCIALES « D'INSERTION » ?

S'il y a des salariés « en insertion », existe-t-il des relations sociales « d'insertion » ? Les travaux de Matthieu Hély sur les relations professionnelles dans le milieu associatif par exemple, comme ceux de Maud Simonet et Sophie Rétif permettent de mieux connaître leurs règles du jeu.

La réforme de l'IAE – insertion par l'activité économique – qui entre en vigueur au 1er juillet 2014 bouleverse la représentation du personnel dans les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI). En effet, selon une note de Chantier Ecole, « à compter de cette date, les structures ne pourront avoir recours, pour l'embauche des salariés en parcours d'insertion, qu'aux contrats à durée déterminée d'insertion (CDDI) avec un financement de l'Etat par le biais d'une aide au poste. » Cela a pour conséquence de considérer les salariés en insertion d'abord comme des salariés, avant d'être en insertion, et de faire entrer dans le décompte des effectifs l'ensemble de ces salariés en insertion au même titre que les autres (permanents, encadrants, chargés d'accompagnement…)

Un chantier d'insertion de 9 permanents pour 20 salariés en insertion devient une structure de 29 salariés pour laquelle il convient de mettre en place une représentation du personnel, d'organiser des élections, de prévoir des heures de délégation, de réunion avec les délégués du personnel, etc. Toutes les règles du droit du travail, en vigueur pour les entreprises « classiques », s'appliquent alors aux chantiers d'insertion.

Les acteurs du secteur sont partagés face à cette évolution. Le responsable d'Emmaüs France rencontré à l'occasion de l'étude évoque des réactions variées du terrain, allant du soutien à l'hostilité en passant par la méfiance ou l'indifférence.

Considérant nos monographies, il semblerait pourtant que les salariés en insertion – au moins une partie d'entre eux que nous avons rencontrés – soient très en demande de participation active aux décisions qui les concernent. Comme si la reconstruction d'une citoyenneté active et réelle devait passer par la reconnaissance de leur capacité à intervenir sur les décisions, à être « associés » à la marche de l'entreprise / association. Nous avons vu également la grande sensibilité de ces salariés à la qualité des relations avec les permanents et encadrants, tout comme la sensibilité de ces derniers à réduire les distances hiérarchiques et la verticalité qui peuvent remettre en cause l'ensemble du processus de retour à l'emploi.

En ce sens, il apparaît des avantages à l'apparition des IRP dans les chantiers d'insertion : ils incarnent et font vivre une forme de démocratie sociale dans les chantiers, rapprochent les salariés en insertion de la norme d'emploi et préparent ainsi au retour à l'emploi, permettent l'apparition de contre-pouvoirs institutionnalisés… L'augmentation des seuils ouvre également la possibilité d'élection chez les permanents. Une note de Coorace rappelle ainsi les règles qui prévalent pour l'organisation des élections :

> *« La loi prévoit qu'il y ait un collège électoral unique lorsqu'un seul siège est à pourvoir (effectif jusqu'à 25 ETP) ou si le protocole d'accord préélectoral, signé par la totalité des organisations syndicales représentatives, le prévoit.*
>
> *La loi prévoit qu'il y ait deux collèges électoraux à partir de 26 ETP :*
>
> *• 1er collège : ouvriers et employés ;*
>
> *• 2e collège : techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres.*
>
> *Il est possible de modifier ces règles (nombre et la composition des collèges électoraux), et donc de créer un collège « salarié-e-s en parcours », par une convention, un accord collectif de travail, étendus ou non, ou un accord préélectoral si la convention ou l'accord est signé par toutes les organisations syndicales représentatives existant dans l'entreprise. » (Dossier d'accompagnement de la réforme de l'IAE - 28/02/2014)*

Cependant, certaines directions voient surtout les coûts associés à ces nouvelles régulations institutionnelles, et un modèle inadapté aux régulations autonomes qu'elles avaient pu mettre en place. Le modèle de « la porte ouverte », du « dialogue quotidien » est opposé au formalisme des IRP. Nous retrouvons alors un discours « patronal » assez classique autour de « l'inadaptation » de la représentation du personnel et de son coût pour les structures.

Ainsi, les chantiers d'insertion n'ont pas attendu la loi pour mettre en place des dispositifs de participation. C'est le cas de Bric-à-brac où existaient des réunions « parole de salariés », mais cela reste informel et leur vitalité dépend de la volonté de la direction :

> *« XXX avait mis en place « Parole des salariés » dans le cadre de Confluences. Ca a duré… On a fait 9 mois de travail : on parlait des problèmes de tous les jours, sur le logement, le travail… Il y avait des salariés en insertion, de chaque équipe, de chaque atelier. On a fait mais à la fin, on a eu un résumé, une synthèse, mais c'était pas ça, ils disaient que tout allait bien. Si on parle dans le vide… du coup ça m'a poussé à me présenter comme délégué (…)*

Du coup, je suis devenu DP parce qu'il y a des PV. Ca laisse des traces. En principe ils auraient dû continuer Paroles de Salariés, mais ils n'ont pas continué. » (Mohamed, DP Bric-à-brac)

L'un des points les plus compliqués est celui des temporalités différentes entre les mandats et le contrat de CDDI. Le principe du CDDI est d'inciter au départ, tandis que le mandat s'inscrit dans une durée plus longue. De plus des interférences ou des incompréhensions peuvent naitre à l'occasion du non renouvellement d'un CDDI pour des salariés en insertion avec mandat…

Nous avons rencontré un représentant élu du personnel en insertion de Bric-à-brac. Mohamed a un passé militant dans une entreprise de l'agroalimentaire, où il occupe un mandat de délégué du personnel. En mai 2010, après des années de tension avec la direction, il finit par « abandonner » et par être licencié. Son environnement familial est déstabilisé lorsque plusieurs maladies touchent son père et son frère. Mohamed passe du chômage à l'ASS, en fin de droit.

Mohamed arrive à Bric-à-brac en 2014, au tri. Son regard sur les relations sociales est intéressant puisqu'il occupe un mandant en délégation unique – « je suis CHSCT, délégué syndical, CE… » Il est élu en avril 2015, à l'occasion des élections du personnel :

« On était 3 candidats, 4 en fait, avec les suppléants : deux sont partis depuis, et on est à deux en insertion. Et il y a deux permanents élus. Les salariés en insertions élus qui sont partis ne sont pas remplacés. On a un siège en moins… mais pas de quoi refaire des élections. » (Mohamed, DP Bric-à-brac)

Il s'exprime sur les tensions qui peuvent exister sur le terrain, entre les encadrants et les salariés en insertion, renvoyant une nouvelle fois à cette sensibilité des salariés en insertion à la qualité des relations qui se nouent sur le chantier notamment avec les responsables hiérarchiques directs :

« Les (encadrants techniques) n'ont aucune expérience, elles viennent ici on dirait, simplement pour compléter leur CV. Pour avoir un petit peu d'expérience. Ils nous parlent mal, des fois c'est limite. C'est pas évident ça créé des tensions. Parfois ce qu'on entend, ça fait mal… X par exemple, hier ils ont convoqué un collègue parce qu'elle s'est mal comportée. Y compris avec moi. J'ai dit « X il faut éviter les conflits… » (Le directeur) m'a dit que parfois c'est les salariés qui parlent mal, mais ils ont des problèmes. Certains ont abandonné à cause de ça. Ils ne viennent plus du jour au lendemain. Quand on entend des mots déplacés… on est des êtres humains. C'est leur rôle de faire attention. Heureusement ils ne sont pas tous les mêmes. W, Y, c'est des gens adorables, des personnes posées. » (Mohamed, DP Bric-à-brac)

Mohamed explique ces tensions par les conditions de travail et de rémunération des encadrants. Ces derniers seraient peu formés à travailler avec des salariés en insertion, le chantier aurait grossi trop rapidement, la rémunération insuffisante pour fidéliser sur le long terme :

« Je pense qu'ils n'arrivent pas à faire face à tout. Il y a beaucoup de salariés, et peu de… C'est pas évident pour eux… C'est pour ça que nous autres sont mécontents : ils m'ont oubliés, ils m'ont mis de côté…, Mais c'est pas vraiment de leur faute, c'est les moyens. »

En tant qu'élu, il participe à la vie du chantier par l'intermédiaire du CHSCT, des réunions mensuelles avec la direction et des NAO :

« J'ai fait la NAO des salaires. En mars 2016, c'était la première. Il y a eu des tensions dans le truc parce qu'on a distribué une prime aux permanents et pas pour les salariés en insertion. A partir du 1er mai ils ont distribué ça, mais pourquoi eux et pas nous. Nos salaires

sont en partie payés par l'Etat, le travail il est fait par nous autres – il est pas fait dans les bureaux. Il est fait au tri, à la logistique… Les collègues se posent des questions.. On a eu un chèque cadeau de 50 euros… c'est déjà ça, c'est un plus. » (Mohamed, DP Bric-à-brac)

Les salariés s'adressent à Mohamed mais également à l'union syndicale locale. Comme souvent, son rôle n'est pas toujours bien compris par ses collègues salariés, qui voient dans le mandat une occasion de s'extraire du travail sur le chantier, ou encore de collaborer avec la direction – « Comme quoi je suis dans les bureaux. » Mais globalement Mohamed estime que « tout le monde le respecte » et qu'il parvient à porter les demandes des salariés auprès de la direction. Ces demandes concernent le « comportement des chefs », les rendez-vous avec le médecin du travail pour être à jour, les primes ou encore les conditions de travail. La restauration quant à elle fait l'objet d'un retour très positif en termes de qualité de vie sur le chantier.

La formation reste un point délicat à mettre en œuvre :

« C'est un droit fondamental. Ils cherchent des…. Comme j'ai expliqué il y a beaucoup de salariés illettrés, et même, ils n'arrivent pas à s'exprimer correctement, à l'oral ou à l'écrit. Ils ont mis en place une mise à niveau en Français. Parfois ça se passe par le biais des bénévoles, parfois ça se passe à l'extérieur, par la ville de Paris. On a évoqué le problème en NAO. Mais il y a des salariés qui ne veulent pas y aller, parce qu'ils ne sont pas prêts. C'est pas évident pour des personnes qui ont des problèmes quotidiens, de se concentrer. Il faut préparer la personne à se former… » (Mohamed, DP Bric-à-brac)

Sur l'état des relations sociales à Bric-à-brac, Mohamed considère que le climat s'améliore, que ce soit entre les salariés en insertion et la direction, ou entre les encadrants / permanents et la direction. La forme particulière des chantiers d'insertion fait cohabiter des salariés en insertion avec leurs propres caractéristiques, des salariés permanents qui assurent le fonctionnement et l'encadrement du chantier, et une direction qui coordonne et prend les décisions stratégiques pour le développement du chantier :

« Ces derniers temps ça s'améliore. Il faut restaurer le dialogue. Ca sert à rien à chaque fois de rentrer dans… Ce n'est pas un endroit en principe pour créer des conflits. Chacun a ses problèmes, on aimerait bien travailler main dans la main pour améliorer la situation. Y compris les permanents étaient en conflit avec la direction, juste avant la négociation. » (Mohamed, DP Bric-à-brac)

Ainsi, pour Mohamed, la situation de Bric-à-brac n'est pas si exceptionnelle que ça et ressemble, du point de vue des relations sociales, à une entreprise classique : « Il n'y a pas beaucoup de différence entre une entreprise vraiment, et ED. Parce que quand on parle souvent de la rentabilité, du profit, de chiffre, c'est un petit peu pareil… »

S'il n'y a pas de conflits collectifs du travail, l'implication de l'union syndicale locale dans la vie de Bric-à-brac a parfois donné lieu à des tensions manifestes, au travers de la distribution de tracts ou du recours à l'inspection du travail. Notamment, le non-renouvellement de contrat d'une élue aura généré une mobilisation de la part de l'union locale :

« En fait, il y a des anciens salariés (qui en veulent à Bric-à-brac)… Mais il faut dire la vérité pour améliorer, parce que le reste ça sert à rien. Surtout à destination du public : l'objectif n'est pas de casser Bric-à-brac, au contraire il faut améliorer. Le profit mais aussi les conditions de travail. C'était très chaud ce jour-là. »

La question des relations sociales se pose ainsi d'une nouvelle manière dans les chantiers d'insertion avec la mise en place d'élections du personnel et de collèges de salariés en insertion. L'exemple de Mohamed montre comment un mandat peut être saisi pour contribuer à faire participer davantage les salariés en insertion à la marche du chantier. Cependant de nombreuses inconnues demeurent concernant les moyens existants pour faciliter la prise de fonction, stabiliser et reconnaître ces engagements tout en les conciliants avec la perspective d'un retour à l'emploi, ou encore pour en faire un véritable outil de réinsertion professionnelle.

III.5. Travail et solidarité (TES)

A. ADAPTER L'ENTREPRISE AUX « PERSONNES ELOIGNEES DE L'EMPLOI »

« Travail et Solidarité » est officiellement un « chantier d'insertion » crée en 2007 au sein d'une grande association de lutte contre la pauvreté[46] (que l'on nommera *Agir avec les pauvres*). Toutefois ce statut juridique ne semble pas correspondre aux pratiques et aux règles qui régissent les rapports sociaux entre salariés. En effet, cette structure aspire à promouvoir de nouvelles formes juridiques afin de se constituer comme une « entreprise solidaire » et de se démarquer ainsi du chantier d'insertion. Elle privilégie un public : les personnes dites éloignées de l'emploi, celles pour lesquelles Pôle emploi échoue à accompagner « vers et dans » l'emploi. « (À Pôle emploi), *on leur dit : « Envoyez-nous celui qui relève du plus de difficultés, à vos yeux celui vraiment où vous dites : 'Là, il est inscrit depuis longtemps, jamais on ne trouvera une solution'* » (extrait d'entretien, directeur adjoint). TES affiche pour objectif « de repenser l'entreprise en partenariat avec des travailleurs qui en sont trop souvent exclus » (cf. site internet de TES[47]).

Cette entreprise fournit trois types de service, correspondant chacune à une équipe :

- Le premier, couramment appelé par les salariés « équipe informatique », relève du conditionnement de la revente d'ordinateurs d'occasion auprès d'associations ou d'établissements scolaires…
- Le second service, surnommé « équipe bâtiment », propose des rénovations d'appartements et de locaux, de la réalisation de chantiers de second œuvre.
- Enfin le troisième service, « l'équipe ménage », offre des prestations de nettoyage de locaux.

L'objectif affiché par cette « entreprise solidaire », qui se dit « d'un genre nouveau », consiste à créer de « l'emploi de qualité dans la durée » pour les « personnes les plus éloignées de l'emploi » (cf. site internet de TES). Convaincus que *« nul n'est inemployable, moyennant qu'une entreprise s'adapte »* (propos tenus par le directeur adjoint), les concepteurs et responsables développent une philosophie d'intervention construite sur le développement d'une relation de travail pérenne, égalitaire et solidaire entre les salariés issus d'origines sociales contrastées. TES est une initiative qui a inspiré et participé à la mise en place de « Territoires zéro chômeurs de longue durée ». Selon le directeur de TES, « *Territoire Zéro chômeurs ne serait jamais né si TES n'existait pas* ». Il s'agit d'une expérimentation sociale portée par Agir

[46] Il s'agit d'une organisation non gouvernementale internationale sans affiliation religieuse ou politique fondée à la fin des années 1950. Elle a pour but de « mettre fin à l'extrême pauvreté en y associant les personnes qui la subissent ».

[47] Site internet de TES (pages consultées le 18 mars 2017), url : http://www.ecosolidaire.org/.

avec les pauvres et plus particulièrement par un militant, qui défend et conçoit l'emploi comme devant être un droit pour tous.

Cette expérimentation « s'inscrit d'abord dans une dynamique de petits territoires qui feront le choix politique d'opter pour une organisation économique n'excluant personne : ainsi, à l'échelle du territoire (commune, communauté de communes, quartier), il s'agit de proposer à toutes les personnes privées durablement d'emploi et qui le souhaitent, un emploi en contrat à durée indéterminée au SMIC, à temps choisi, et adapté à ses compétences. Le projet repose donc sur la création et le financement d'emplois nouveaux à proportion des besoins de la population (plutôt que sur le seul soutien à l'accès aux emplois existants qui montre aujourd'hui ses limites face à la pénurie d'emplois). L'emploi est ainsi considéré comme un filet de sécurité et, autant que possible, comme un tremplin : le territoire donne à ses habitants l'assurance d'obtenir un emploi au SMIC à temps plein s'ils le souhaitent, et de bonnes conditions de travail. Actifs au sein de la société, ils seront mieux considérés par leurs futurs employeurs et par leur environnement qu'en étant « très éloignés de l'emploi », et le territoire y gagnera en dynamisme économique et « mieux-être » social. Il s'agit donc de réaliser un investissement économique et social.[48] »

La loi d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée est votée en février 2016. Cette loi a trouvé le soutien politique du député socialiste Laurent Grandguillaume, puis de Benoit Hamon candidat socialiste à la présidentielle 2017 qui souhaitait sa généralisation. Par ailleurs, le directeur de TES, est engagé à mi-temps sur ce projet. Une partie du travail des salariés de TES consiste donc à diffuser le concept d'« entreprise solidaire » et son modèle économique, à défendre les valeurs d'égalité, de solidarité, de mixité en étant régulièrement au contact des média et du politique[49].

- *« Insérer autrement »*

Constatant et dénonçant l'échec des chantiers d'insertion « classiques » à la fois en termes de retour à l'emploi et de coût économique, le projet imaginé par les concepteurs de TES est élaboré selon deux principes fondamentaux :

Une embauche au SMIC et en CDI à mi-temps ou à plein-temps pour « les personnes les plus éloignées de l'emploi » selon leur souhait et/ou leurs capacités, après qu'elles aient bénéficié d'un contrat aidé d'insertion pendant deux ans (proposé par les chantiers d'insertion « classiques »).

[48] Site officiel d'Agir avec les pauvres, présentation du projet Territoires Zéro chômeurs de longue durée », pages consultées le 03/05/17.

[49] Au cours de l'entretien mené avec le directeur et le directeur adjoint, ils ont été contactés par plusieurs journalistes (dont un journaliste de Libération et France culture).

Une mise en relation entre deux groupes de salariés : les « compagnons » (personnes qui accompagnent) et les « associés » (« personnes éloignées durablement de l'emploi »). Les rapports sociaux entre « salariés associés » et « compagnons » ont été imaginés comme « égalitaires », éloignés de toute forme de hiérarchie. Ces deux groupes de salariés aux parcours différents sont censés travailler et se former mutuellement (site internet TES) comme l'explique le directeur adjoint dans l'extrait d'entretien suivant :

> *« Le concept, c'est de dire : « personne n'est inemployable. Et donc, faisons entreprise ensemble avec tous les salariés venant... Quelle que soit leur situation quoi : des gens très instruits, très diplômés, mais aussi des gens qui – au contraire – sont sans diplôme et qui sont rejetés de manière très... très massive. Oui, c'est ça, c'est de dire : « personne n'est inemployable moyennant que la société... Enfin, les entreprises... Moyennant que les entreprises, heu... Jouent le jeu et acceptent, s'adaptent, modifient des pratiques, travaillent sur elles-mêmes pour pouvoir faire de la place ». Et à ce moment-là, il y a moyen pour tout le monde. Et tout le monde a envie de travailler grosso modo en fait. Même ceux qui disent qu'ils ont pas envie de travailler, dans le fond, heu... Ils aimeraient bien avoir une place qui leur permette d'être respectés ». (Directeur adjoint de TES)*

La relation de travail est donc pensée dans une série d'interactions quotidiennes entre « compagnons » et « salariés associés ». C'est à travers cette série d'interactions que TES insère sur une durée illimitée les « personnes les plus éloignées de l'emploi » à un collectif de travail en leur confiant une activité à réaliser et leur attribuant un statut d'emploi pérenne (CDI). Au moment de l'enquête, cette entreprise solidaire compte en son sein deux référents techniques, une dizaine de « salariés associés », quatre salariés compagnons, un responsable commercial, et deux membres de la direction. Une secrétaire administrative est en congé parental.

- *Un modèle économique (presque) autonome*

Le modèle économique de « TES vise une autonomie financière basée sur son activité marchande la plus élevée possible, tout en acceptant un certain déséquilibre lié aux capacités de chacun au sein de l'équipe salariés ». La production de TES assure 80% de ses dépenses, les 20 % restants proviennent de dons de la part de fondations comme par exemple EDF (environ 100 000 euros par an) et de l'État (environ 60 000 euros par an, ce qui correspond au financement de trois contrats aidés). Les salariés de TES, qu'il s'agisse de la direction ou des « compagnons » et « associés » aspirent à promouvoir ce modèle économique et à généraliser le concept « d'entreprise solidaire ». L'un des arguments fort avancé auprès des média et des politiques pour convaincre que la généralisation est réalisable et souhaitable consiste à insister sur la relative rentabilité de l'entreprise et sur la faible part d'aide financière apportée par l'État.

> *« Par rapport à Territoires zéro chômeur, ce qu'on peut dire en fait, c'est que : 1. On a démontré que c'étaient des gens qui n'étaient pas inemployables si on nous met les conditions qui vont bien, 2. Qu'économiquement parlant c'est pas... C'est pas démesuré ». (Directeur de TES)*

- *L'enquête*

La méthodologie développée au cours de cette enquête de terrain a eu pour principale ambition d'avoir accès aux « deux parties » qui structurent l'accompagnement au sein de TES, c'est-à-dire aux « salariés associés » et aux « compagnons ». Il s'agit, de part et d'autre, de recueillir des discours par entretien afin de confronter les représentations de l'accompagnement et d'identifier « ce qui sépare » et « ce qui rapproche » ces deux catégories de salariés qui interagissent au quotidien. À partir de cette parole, nous avons repéré les décalages, les contradictions, les tensions, les rassemblements, les accords et les consensus autour de la relation de travail et d'accompagnement telle qu'elle est pensée et construite au sein de TES.

L'enquête de terrain a débuté en décembre 2016 et s'est terminée en avril 2017. Pendant cinq mois, nous ne sommes rendus de manière régulière sur le terrain pour réaliser une série d'entretiens semi-directifs auprès des « compagnons », des « salariés associés », de la direction et d'un « responsable commercial », ce que signifie que nous avons rencontré la quasi-totalité des salariés de l'entreprise ayant des statuts très différents au sein de l'entreprise. La répartition des entretiens est présentée dans le tableau suivant :

Types de salarié	**Nombre d'entretiens**
Salariés compagnons	4
Salariés associés	8
Direction	2 (1 entretien avec le directeur adjoint avant le début de l'enquête puis 1 entretien avec le directeur adjoint et le directeur à la fin du terrain afin de discuter nos premiers résultats)
Responsable commercial	1
Total	**15 soit environ 25 heures de conversation**

Notons que tous les entretiens se sont réalisés dans de bonnes conditions, au calme, avec peu d'interruption et ont duré entre une heure et deux heures, soit des entretiens de longue durée. Cette longue durée permet d'accéder aux représentations sociales des enquêtés portant sur l'accompagnement, le travail, les collègues, l'ambiance, l'aide, la précarité et l'exclusion notamment. Le matériau empirique récolté nous a également permis de reconstituer la complexité des parcours en abordant différentes dimensions biographiques (scolaire, familiale,

économique, professionnelle, institutionnelle). S'ajoutent à cette série d'entretiens, des observations des pauses conviviales instituées et d'échanges informels.

B. VECU DES « SALARIES COMPAGNONS »

- *Qui sont les « salariés compagnons » ?*

Contrairement aux « salariés associés », les « compagnons » sont des personnes jeunes, davantage diplômées, dites du monde « inclus ». « De passage », les compagnons travaillent à TES pour une durée limitée, entre un et trois ans. Rémunérés au SMIC (pour les non volontaires permanents), ils n'ont pas choisi d'adhérer au projet de TES pour les mêmes raisons. On distingue les « volontaires permanents» d'Agir avec les pauvres et ceux qui viennent d'horizons divers.

Sur les quatre compagnons, deux d'entre eux sont « volontaires permanents »[50] au sein d'Agir avec les pauvres, c'est à dire qu'ils sont rémunérés par Agir avec les pauvres (très faiblement) et orientés sur des projets.

Mamadou a rejoint Agir avec les pauvres pendant ses études de droit qu'il suit dans son pays natal, le Sénégal. Il a été pendant plusieurs années « responsable d'action » et mis en place des projets de lutte contre l'exclusion à l'échelle d'un quartier. Il entre à TES en mai 2016, (cela fait donc moins d'un an qu'il travaille à TES au moment de notre rencontre). Il considère être en « mission ». « *On relève le défi qu'on se mélange* ». Du point de vue de la procédure administrative, il a un contrat de formation. « *Moi je dois chercher ma place » « moi si j'étais dans une autre entreprise, c'est sûr et certain qu'il y aurait les statuts qui se mettront en place – les chefs d'équipe, les directeurs…* ». Quant à Rémi, également « volontaire permanent » d'Agir avec les pauvres, il intègre TES sous la consigne d'Agir avec les pauvres et « *trouve le projet intéressant* ». Rémi, au cours d'un entretien, raconte :

« *À l'époque, il y avait pas encore Territoires Zéro chômeur, mais ça se lançait tout doucement. Mais même, le projet TES était très intéressant. Moi j'étais plutôt sur un projet sur les vacances. Donc, le projet sur le travail, comme TES, je me disais : « dans quoi je me lance ? C'est une petite nouveauté ». Ça, c'est ce qui m'a amené... Je voulais vraiment découvrir autre chose que les vacances. C'était trop facile pour moi. Heu... [.] Après, c'était*

[50] « Les volontaires vivent tous sur la base d'une faible rémunération versée indépendamment de leur qualification professionnelle, leur responsabilité ou leur ancienneté. Cette démarche leur permet de mener une vie simple, de rester proches de ce que vivent les personnes démunies et de ne pas s'imposer par des moyens matériels.
Ce choix crée un autre type de relations humaines, sociales, politiques et spirituelles. Il trace les contours d'une autre société, sans exclusion, où personne ne serait considéré, ni traité, en inférieur.
Actuellement, quelque 450 volontaires permanents, de 40 nationalités, interviennent aux côtés des plus démunis, dans 30 pays (ils sont une centaine à être impliqués dans l'action du Mouvement en France). », extrait du site internet d'Agir avec les pauvres qui définit le rôle de « volontaire », (pages consultées le 03/05/17).

aussi un travail où je pouvais changer le côté chef d'équipe. Parce que je suis un ancien militaire à la base, donc heu... La hiérarchie, à un moment c'était très très important. Bon, je l'ai complètement bannie. »

Par ailleurs, Rémi dit : « *on apprend des gens ici, on apprend quelle est leur vie et comment on pourrait faire changer le monde à partir d'eux surtout. (…) Par exemple le CDI. Le CDI, ici, ça a été une idée des salariés associés qui avaient besoin... Enfin, c'étaient pas des salariés associés à l'équipe, mais c'est pas grave... Qui avaient besoin d'une valorisation du contrat de travail pour avoir droit au logement* »

Les deux autres compagnons se distinguent de Mamadou et Rémi, par les raisons qui les ont amenés à travailler au sein de TES. Nous avons rencontré Zoé, une jeune femme, récemment diplômée d'un master 2 en psychologie du travail et un jeune polytechnicien (première année). En effet, afin de poursuivre son projet de mixité sociale, la direction de TES organise une fois par an la mise en place d'un stage de plusieurs mois pour un jeune suivant ses études à Polytechnique. Pour ces deux jeunes, l'expérience acquise au cours de TES participe à leur formation en renforçant leur ouverture sur le monde (professionnelle, intellectuelle, militante, politique, sociale…) et en se confrontant aux inégalités sociales et économiques.

L'analyse des entretiens montre que l'ensemble des compagnons a compris le projet de TES et adhère à sa philosophie d'intervention. Ils se présentent davantage comme des militants que comme des travailleurs. Très attachés aux valeurs de solidarité et de mixité, ils témoignent de leur volonté d' « abaisser les barrières » (Goffman, 1973, p.189) c'est-à-dire lisser les effets de la violence symbolique entre « compagnons » et « salariés associés » et de s'engager – au plus près des personnes « exclues » - dans la lutte contre les inégalités sociales. Toutefois, les « compagnons » soulignent les difficultés qu'ils éprouvent à endosser ce rôle et à en définir les contours.

> ***« Qu'est-ce qu'on attend des compagnons ?***
>
> *Alors ce qu'on attend des compagnons, c'est de trouver ce que c'est qu'un compagnon quand même. […] Et donc, pour reprendre ce qu'est un compagnon... Enfin, la 1ère définition qu'on en donne en général, c'est que c'est quelqu'un qui est là pour être un collègue de travail et pour varier les origines, pour introduire de la mixité dans le lieu de travail. C'est-à-dire que, en théorie, on est censé être des membres de l'atelier - ou de l'équipe - à égalité avec les autres, et faire le même travail que les autres. [.] Après, […] ça, c'est ce qu'on... C'est ce qu'on affiche. Après, on est parfaitement conscient que, du coup, en tant que compagnon, on a quand même un rôle différent... [.] Mais qu'on a toujours du mal à lire vu que c'est... Enfin moi, c'est quelque chose parce qu'en parallèle de ce que je fais... Comme j'ai un rapport de stage à faire et que... Je vais probablement faire plusieurs rapports parce que je vais premièrement faire un rapport spécifique pour ATD ; alors, spécifique pour l'école aussi. [.] Et j'avais commencé à analyser un petit peu ça et... En en fait, j'avais l'impression qu'il y avait une sorte de double discours nécessaire. C'est-à-dire qu'il y a des choses que les compagnons font, qu'on doit faire, qui sont une sorte de responsabilité pour nous, une obligation ; mais qu'on ne peut pas affirmer publiquement devant tout le monde, justement parce qu'on sait que ça peut en bloquer certain quoi ». (Marc, 20 ans, compagnon, polytechnicien)*

Les plus réflexifs et les plus critiques quant à leur place de compagnon sont les personnes qui ne sont pas issue d'Agir avec les pauvres, ayant un capital scolaire important.

- *Le compagnon n'est pas un chef d'équipe*

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la philosophie d'intervention de TES est pensée à partir de la relation de travail de longue durée et « égalitaire ». Ce choix d' « abaisser les barrières » a pour conséquence de ne pas instaurer dans les relations sociales au sein de l'atelier le statut de chef d'équipe. Cette posture a pour objectif d'inverser les rôles, de renverser les rapports de domination comme l'expose le directeur adjoint ci-dessous :

> *« Et c'est bien posé, pour le coup, par les salariés associés les plus faibles. C'est eux qui insistent pour qu'il y en ait pas.*
>
> ***Pourquoi ?***
>
> *Et moi, je l'entends complètement, pleinement. Heu... Pourquoi ?*
>
> ***Oui, pourquoi ?***
>
> *Parce que, dès qu'on met une étiquette de chef, le salarié associé le plus faible, il y voit celui qui va être contre lui. […]*
>
> ***Donc : la relation égalitaire, qu'est-ce qu'elle...***
>
> *Eh bah justement...*
>
> ***Parce que le salarié associé refuse la...***
>
> *Alors, pas tous hein. Pas tous. Pas tous, mais particulièrement les plus faibles. Ils arrivent ici meurtris d'un passé d'entreprise où, en gros, le chef les a... Enfin, ils ont vécu beaucoup des mauvais chefs. Qui étaient peut-être des bons chefs hein. Mais eux l'ont mal vécu. Et ils en arrivent meurtris quoi. Ils en veulent PLUS. Parce que ça les met devant leurs faiblesses, leurs défauts... Et donc, dès que c'est cité, ils se disent : « TAC... » […] Par exemple, il faut faire la mixité sociale. C'est un point important pour mélanger des forces et des compétences ; ce qui permet que le plus faible, quand tout d'un coup il bute, l'autre peut compenser. Et un moment... À un moment, c'est moins régulier, c'est dans l'autres sens que ça va se faire, c'est-à-dire que le plus faible va quand même apporter quelque chose au plus fort. »*

Dans les interactions quotidiennes au sein de TES, l'abolition du statut de chef d'équipe n'est pas sans poser aux problèmes et met en difficulté plus particulièrement les « compagnons ». Ces derniers sont en lutte permanente pour ne pas endosser ce rôle. Pour cela, ils doivent réfléchir à leur posture vis à vis des « salariés associés » et à leurs pratiques. Cette posture « égalitaire » les oblige à aller à l'encontre de leur premier réflexe qui consiste à se positionner comme « celui qui sait », « celui qui ordonne », « celui qui motive », « celui qui va vite », « celui qui montre l'exemple ».

L'extrait d'entretien suivant mené avec Zoé, salariée compagnon, est révélateur de cette tension :

> *« Ca faisait un mois que j'étais là que je prenais le rôle de chef. Ça allait pas du tout. Ça a été un moment où il a pu s'exprimer, où ILS ont pu s'exprimer parce que du coup ils étaient plusieurs fâchés... Et où moi j'ai pu redire : « non, moi je suis pas là... Non, c'est pas du tout ce que je voulais. C'est juste que, en tant que collègues, je considère qu'on peut finir le chantier ensemble à tous ranger ensemble, et après partir. C'est quand même vachement plus agréable que celui qui part à 16h15 et qui laisse ses affaires en plan. Le lendemain, il est pas là, et du coup, on sait pas où sont ses affaires quoi.*
>
> ***Rôle de chef... Vous aviez pris un rôle de chef ?***
>
> *Souvent, j'ai le sentiment que c'est ce que les personnes répondent. Dès qu'on dit quelque chose de manière pas très agréable... Quand on sature nous aussi, parce que ça nous arrive quoi, bah on va gueuler. Et à partir de là, bah on prend le rôle de chef.*
>
> ***Ouais.***
>
> *Parce que, un compagnon, heu... Il sert [**]... Je caricature [**]... Il sert à rien et il est censé tout encaisser. Voilà, un peu les excès. » (Zoé, salariée compagnon)*

Mamadou, s'interroge également :

> *« Alors après, la position de compagnon, je me suis beaucoup posé de questions sur : est-ce qu'il fallait être pseudo chef d'équipe ou pas ? Motiver les gens ? Parce qu'il y avait des gens qui avaient besoin de se booster un peu. Mais chef d'équipe, c'est pas juste ça ». (Mamadou, compagnon, « volontaire permanent » d'Agir avec les pauvres, sénégalais)*

De même que Rémi,

> *« Et le compagnon, c'est pas un chef d'équipe non plus. On est vraiment à égalité. Ça, c'est quelque chose que j'aime bien aussi : on est vraiment à égalité. Alors, c'est vrai que, les compagnons, on est plutôt... [.] On est souvent enjoué. On rigole plus facilement parce qu'on a moins de problèmes familiaux, tout ça. Donc on est un peu le... Enfin, moi je me vois comme ça, un peu comme le clown de l'équipe bâtiment. Je suis vraiment le clown sur ça, un peu plus que les autres. Alors après, je pense que à d'autres choses à porter. Mais moi j'apporte le côté : il faut rigoler, il faut oublier les problèmes, on s'en occupera plus tard. Là, on est là pour avancer ensemble ». (Rémi, environ 25 ans, salarié compagnon, volontaire permanent d'Agir avec les pauvres.)*

Qu'en est-il du côté des « salariés associés » ? Comment perçoivent-ils les compagnons et la relation de travail qu'ils tissent avec eux au quotidien. Pour comprendre les rapports sociaux qu'ils entretiennent avec les compagnons, il convient de revenir sur leurs parcours et sur leur vécu au sein de TES.

C. VECUS DES « SALARIES ASSOCIES » (PERSONNES DITES ELOIGNEES DE L'EMPLOI)

- *Qui sont les « salariés associés » ?*

Les salariés associés ont été décrits par les « compagnons » et la direction comme étant des personnes issues du « *quart monde* », « *les plus exclus de tous* », « *en très grande précarité* », des personnes ayant vécu la « *misère* », la « *galère* », la « *pauvreté* », avec « *beaucoup*

beaucoup de problèmes », « *les plus pauvres* », « *des gens qui ne vont pas à la retraite* » (sous-entendu qu'ils meurent avant de pouvoir en bénéficier). Les qualificatifs ne manquent pas pour désigner ces personnes et ces parcours « disqualifiés »[51], pour reprendre l'expression de Serge Paugam (Paugam, [1991],2000). En effet, ces parcours ont la particularité de cumuler des difficultés : ruptures scolaires précoces, des instabilités familiales et résidentielles, problèmes de santé (des enquêtés et de leurs proches), parcours d'emploi discontinu, conditions de travail éprouvantes. Les difficultés que cumulent les salariés associés doivent être interprétées tout autant comme une cause que comme un effet de leur « éloignement » de l'emploi.

De manière générale, les « salariés associés » sont âgés entre 40 ans et 60 ans. Les dirigeants recrutant en priorité les personnes âgées, celles qui considèrent les plus « durablement » éloignées de l'emploi. Dans la plupart des cas, les salariés associés ont été orientés vers TES par le centre de promotion familiale d'Agir avec les pauvres, situé à deux pas de l'entreprise.

Les salariés associés sont issus des classes populaires[52] (Schwartz, 2011) les plus démunies et ont évolué dans des conditions de vie très précaires. Certains sont marqués physiquement par les stigmates de la pauvreté : odeur corporelle nauséabonde, « sans dents », cheveux sales, vêtements usés.

- *Des sorties précoces du système scolaire*

Pour la plupart, les salariés associés se distinguent par leur faible niveau de qualification (niveau CAP et BEP) et des arrêts de scolarité précoces, c'est-à-dire avant 16 ans, l'âge de la fin d'obligation scolaire. Certains sont sortis du système scolaire sans diplôme. Ils justifient l'arrêt de scolarité par la nécessité de subvenir aux besoins familiaux.

> *« Je voulais faire un CAP. Mais mes parents n'ont pas pu suivre le budget. Parce que nous on est 7 enfants chez nous. Donc mon père m'a dit : « bah faut travailler ». Bon bah ok. (…) Je suis pas resté longtemps. Je suis resté 1 an ½. Pas plus. Mais comme mes parents ne pouvaient pas m'acheter des pinces, des tournevis... » (Alain, salarié associé, 57 ans)*

> **« Question : Qui décide que vous arrêtez l'école ?**
>
> *C'est moi.*
>
> ***C'est vous. Pourquoi vous arrêtez l'école ?***
>
> *J'avais mon père, il était mort. Et j'avais ma mère.*
>
> ***Votre père, il est mort, vous aviez quel âge ?***
>
> *13 ans.*

[51] Paugam Serge, 2000 (1991).

[52] Selon Olivier Schwartz, les classes populaires ont trois caractéristiques : « petitesse du statut professionnel ou social, étroitesse des ressources économiques – sans que cela signifie nécessairement précarité – éloignement par rapport au capital culturel, et d'abord par rapport à l'école (…) ». Schwartz Olivier, « Peut-on parler des classes populaires ? », ***Lecture***s [en ligne], URL : http://lectures.revues.org/6326, mis en ligne le 15/09/2011, (pages consultées le 15 février 2016).

Il est mort de quoi votre père ?

Crise cardiaque à 53 ans. Et ma mère est morte à 48. Mais je pense qu'elle s'est laissée aller.

Ah d'accord.

Après, on avait repris le truc de mon père.

Le magasin de fleurs ?

C'était pas un magasin. C'était une baraque dans la rue, à côté du cimetière. Ça faisait au moins 20 ans qu'on était là. Après, les temps ont changé. Heu... 2 frères, heu... et moi... On n'était pas sur la même ligne. Moi j'étais un peu jeune, j'ai fait des erreurs. Et ma mère s'est laissée aller... Voilà.

***Ouais, d'accord. Tous vos frères et sœurs ont fait comme vous ? Ils sont allés travailler tôt** ?*

Mm.

Pour nourrir la famille quoi.

Ouais. » (Luigi, 54 ans, salarié associé)

- *Des conditions de travail, de logement et des parcours d'emploi précaires*

Ces arrêts de scolarité ont eu pour conséquence que les salariés associés n'accèdent qu'à des emplois précaires, voir même non-déclarés, peu valorisés socialement et aux conditions de travail usantes. Ils ont travaillé dans le domaine de l'aide à la personne, du bâtiment et de la restauration.

Beaucoup d'entre eux ont enchainés les CDD. Certains ont été dans l'espoir du CDI, d'autres ont été licenciés. S'en suit de longues périodes de chômage. Leurs revenus sont faibles et ils bénéficient d'aides sociales (APL[53], bons alimentaires, aides pour l'électricité).

Cette précarité économique a entraîné pour certains des difficultés à assumer les besoins primaires de la vie courante ressentant au quotidien des manques, comme en témoignent les extraits d'entretien suivants :

« Question : Comment on fait pour vivre avec 400 € ?

Hé, hé, je faisais les poubelles à Paris le week-end. Et je fais comme tout le monde, heu... Les grands magasins où ils jettent les poubelles, j'allais chercher dans les poubelles.

Mm.

Hé...

Vous faisiez ça une fois par semaine ?

Avant, oui. Maintenant, j'estime que c'est pas la peine.

Vous l'avez pendant longtemps ?

Bof...

Pendant combien de temps ?

[53] Aide Personnalisée au Logement.

Beaucoup de temps. Ils sont au courant aussi parce que j'avais RIEN.

Bien sûr.

Même sous la pluie, je me mettais là, j'attendais jusqu'à 2h du matin et...

Y'avait du monde ?

Y'a beaucoup de monde. » (Luigi, salarié associé, 54 ans.)

Pour beaucoup d'entre eux, se cumulent les maladies, les blessures, les accidents du travail les éloignant de l'emploi et aggravant leurs conditions d'hébergement.

« Parce que moi j'ai vécu dans la pauvreté (...) Donc moi j'y ai vécu quand même 10 ans.. Là où j'habitais avant, j'avais perdu mon logement, j'avais plus de travail, mon mari non plus. On était malade tous les deux. C'est lourd. Plus de logement, plus de ressources... Donc on a perdu le logement. On pouvait plus payer le loyer. (...) Puis après, bon bah... Ça s'est déchaîné. Ça a vraiment été le gouffre quoi » (Nicole, salariée associée, 54 ans.)

« J'ai dû rester un mois là-bas en maison de repos. Puis après, ça allait très bien. Je suis ressorti. Mais c'est toujours pareil, quand vous allez dans des maisons comme ça, c'est très dur parce que vous êtes sous la surveillance de la maison. Et après, faut pas toujours penser... Il faut penser un jour dans l'avenir [.] : « qu'est-ce que je vais faire après ma sortie ? ». Et quand la cure se termine, on se dit toujours : « ça y'est, la sortie arrive, qu'est-ce que je vais faire ? ». Et quand vous rentrez vous [..], faut qu'il y ait plus rien, il faut plus qu'il y ait de boissons alcoolisées. Tout ça, il faut foutre ça à la poubelle. Il faut plus une bouteille de bin, il faut plus une bouteille de bière, il faut plus une bouteille de pastis, il faut plus rien. Il faut plus rien à la maison, plus rien dans les placards. Tout ça, il faut foutre ça à la poubelle ». (Rémi, salarié associé, 58 ans)

Les « salariés associés » partagent l'expérience de l'expulsion de logement, ils racontent avoir vécu dans des conditions d'habitat précaires et avoir éprouvé l'angoisse de la menace quotidienne d'une expulsion. Par exemple, pour Luigi, ces difficultés de logement s'aggravent suite à l'arrêt de son activité dans le restaurant de son frère.

Ah d'accord, d'accord. Et du coup, le restaurant de votre frère...

C'est fini. C'est fini.

Il vous a pas licencié.

Non.

En fait, vous, vous avez démissionné. Du coup, vous avez pas pu toucher Pôle emploi.

Du coup, il ne m'a pas donné les papiers... Après, moi j'ai pas insisté.

Oui, du coup, vous vous retrouviez...

Sans rien.

... Sans allocation chômage.

Sans rien.

D'accord. Et comment vous arrivez à Agir avec les pauvres ? Qui c'est que vous...

L'association de...

Du 15e, Habitat ?

Du 15e, Habitat. Ils faisaient pression. Alors, un jour ou l'autre, on vient voir avec les …. Alors moi j'ai dit : « je veux pas que mon fils voit ça ». Mais les gens étaient là.

Vous vouliez pas que votre fils voit quoi ?

L'expulsion … Après, il faut se débarrasser des meubles que vous avez...

Qui fait les expulsions ? La police ?

Ouais.

Ils viennent... Ils sont en uniforme de policier et ils viennent...

Un commissaire, un serrurier...

Mm.

Un vice-maire, un truc comme ça.

Quelqu'un de la mairie, ouais...

Si ça passe bien ça passe bien. Mais eux... Si vous par exemple...On me donne 2h pour débarrasser. « Si vous avez pas débarrassé, vous êtes …, on vous jette dehors et vous pouvez plus rentrer ».

Mm.

Alors je voulais pas ça.

Bien sûr.

C'est l'angoisse….

C'est beaucoup d'angoisse...

Ils vont venir demain. En plus, ils peuvent venir même à 3h du matin, 4h du matin. Mais en principe, c'est à 6h du matin. Alors, j'ai eu honte ! Ils vont tout casser la porte, ils vont tout comme ça, l'enfant va se réveiller. Le gens en face... Parce qu'on était dans mon quartier...

Mm, mm. » (*Luigi, salarié associé, 54 ans.)*

- *Des parcours hyper institutionnalisés*

L'accumulation de cet ensemble de difficultés a entrainé et entraine de nombreuses prises en charge - certaines étant contraintes - par des institutions telles que les services de protection de l'enfance, la polyvalence de secteur, les hôpitaux, la justice pénale, l'insertion sociale et professionnelle. Au fil des années, les salariés associés sont « passés » d'une institution à une autre, d'un dispositif à un autre. Cette hyper institutionnalisation détermine en partie la manière dont ils vivent et se représentent les relations sociales au sein de TES que ce soit avec la direction ou avec les « salariés compagnons »[54].

D. PERCEPTION DE TES ET DE L'ACCOMPAGNEMENT

De manière générale, les « salariés associés » perçoivent et décrivent TES comme une entreprise « différente » :

[54] Le constat de parcours « hyper institutionnalisés » a également été rapporté au cours de l'évaluation de la Garantie jeunes menée pour la DARES. Cf. Couronné J., Loison-Leruste M., Sarfati F., 2016, « La Garantie jeunes en action. Usages du dispositif et parcours de jeunes », CEET, *Rapport de recherche*, n°101, novembre.

« TES, c'est pas une entreprise du travail, c'est une entreprise du groupe, du social ». (Luigi, 54 ans, salarié associé)

« Parce que... Je me sens bien ici. Même là, cette année, j'en suis quand même à 2 accidents de travail. C'est mon 2e. Ils m'ont jamais laissée tomber, jamais. Au contraire, ils me téléphonent. Ils m'envoient une petite carte, un petit mot. C'est... Il y a le lien qui est là. Que dans une entreprise classique, on fait pas ça. (...) Non, parce qu'on m'a fait des propositions dans d'autres entreprises, dans un autre travail. Y'avait un bon salaire. Mais je l'ai refusé, le poste, parce que... Parce que, ce que je trouve ici et que j'ai pas trouvé ailleurs... Ici, j'ai une vie d'équipe. Je travaille en équipe. Il y a quand même une complicité. Il y a une entraide. [.] On est des êtres humains. On voit la personne, c'est pas une machine ici. Quand moi j'ai des problèmes de dos pour porter... Ils savent que j'ai des problèmes... Ils me portent les ordis. J'ai plus besoin de leur demander ! Automatiquement, heu... S'il y a pas une bonne ambiance, s'il y a pas une bonne ambiance avec les coéquipiers... Ce que j'ai retrouvé ici, je le retrouve pas ailleurs. » (Nicole, salariée associée, 58 ans.)

« C'est un projet où on nous laisse, heu... Où on nous donne notre chance, si tu veux... Dans le sens où on se base pas réellement sur ton CV quoi, mais plus sur ta motivation. Tu sais, de vouloir t'en sortir TES, c'est quand même plus humain, tu vois. (...) C'est une entreprise... Parce que ça reste une entreprise, même si c'est par le biais d'une association. C'est quand même une entreprise. TES, c'est une entreprise, c'est une boîte. Pour moi, on est dans une boîte mais d'humanité. Voilà, ils sont très humains. Donc ils sont vraiment à l'écoute. Ils sont à l'écoute du salarié, ouais. Même entre eux, ils s'écoutent, tu vois, les directeurs. Eux, ils ont ce truc. Que les autres boîtes, ils veulent pas entendre parler de ta vie. Tout ça, on veut pas... Là, on parle du travail et rien d'autre. Qu'ici, il y a quand même ce côté, heu... On se souci un peu de ta vie, tu vois. » (Farid, salarié associé, 48 ans.)

« Bah parce que là je trouve qu'il y a... [.] Il y a plus de vie. Parce qu'une entreprise classique, ça serait [[bruit de bouche]], comme ça : vous pouvez pas bouger, vous pouvez pas gnagna. Voilà. Tandis que là, bon, on fait pas ce qu'on veut, mais on n'a pas de chef derrière, on n'a pas « toi fais ça, toi fais ci, toi fais cela ». Non ! C'est chacun qui doit s'organiser, comme dirait l'autre ! » (Alain, salarié associé, 57 ans.)

Chacun à leur manière, les « salariés associés » insistent sur ce qu'ils nomment « le lien », « l'écoute », « l'humanité », « l'équipe », « la complicité », « l'entraide », « la vie » qui caractérisent, selon eux, les relations de travail à TES. Ils apprécient également que leurs capacités physiques soient respectées. Pour toutes ces raisons, certains n'envisagent pas de quitter TES, ayant conscience qu'ils ne tiendraient pas dans une entreprise « classique » qui imposerait un rythme de travail « trop » soutenu et des conditions de travail « trop » éprouvantes. Ils échappent à une la mise en compétition. Pour décrire le monde de l'entreprise classique, ils associent les termes de « machines », de « chef », d' « empêchement » qui renvoient entre autres à une pression à la productivité et à l'efficacité.

En revanche, d'autres « salariés associés » envisagent de partir et de s'extraire du « monde de l'insertion sociale et professionnelle », ils aspirent à travailler plus et dans des conditions de travail « réelles ». C'est le cas de Farid qui regrette notamment le manque de formation et le manque de pression au travail :

"Sur la fiche de paie, il y a écrit "ouvrier polyvalent". Donc ça précise pas mon corps de métier, tu vois. Et pour ça, faudrait qu'on fasse des formations. Parce qu'on peut avoir droit à des formations, tu sais, avec l'AFPA, le Greta. On manque de formations

« c'est déjà pas mal ». J'ai une maison, mes enfants sont au chaud, ils vont à l'école, ma femme est véhiculée... Je veux dire, elle a la voiture, moi pas. Tu sais, on a une hygiène de vie raisonnable quand même. Donc j'ai pas à me plaindre. Mais si je peux me mettre plus tard à mon compte, éventuellement avec une petite camionnette...Mais ils t'obligent pas de partir. T'es là, tu restes. Si tu veux partir, pars. Mais pour partir, il faut des bagages. Là, si je quitte TES, franchement, j'ai aucun bagage. C'est ce que je disais tout à l'heure. Moi j'ai envie de progresser, tu vois. Comme je te disais tout à l'heure, si dans 5 ans je suis toujours à TES, j'ai des bagages. Je quitte pas TES pour aller trouver une autre entreprise parce qu'à cinquante balais... « (Farid, salarié associé, 44 ans.)

Le constat posé par Farid concernant la « préparation à la sortie » par la formation est partagé la direction.

***Directeur :** C'est vrai que là on prépare pas bien la sortie comme le font normalement les structures d'insertion... Qui sont là pour préparer une sortie obligatoirement parce qu'eux ne font QUE préparer la sortie. Voilà. Nous, on la prépare pas et pas assez pour ces gens-là. Voilà. Alors après, faut pas non plus que les gens se leurrent sur leurs capacités.*

***Directeur adjoint :** Bah non. Parce qu'il est fort face à l'autre. [.] Mais c'est ce qu'on dit de temps en temps... Enfin, je l'avais dit à Farid. Il dit : « Ouais, je suis le plus fort, je suis le plus fort ». Je lui ai dit : « mais ici t'es FORT ! Mais ailleurs, tu serais le plus faible ! » C'EST clair hein ! »*

Farid tient un discours plus critique que les autres sur sa situation TES, même s'il en reconnaît les aspects positifs.

« Le projet est bon. Franchement, il est bon le projet. Mais heu... Après, il y a le CA. Parce que les directeurs, ils sont H24 avec nous, donc il y a une affinité entre nous, t'sais, avec le temps. Que le CA, on les voit une fois ou deux fois par an.De TES. Eux, ils pourraient mettre des vétos, t'sais, en disant : « bon, on va convoquer tel individu ». Ça mettrait une pression, tu vois. T'sais, dans la psychologie de notre tête, on se dirait : « merde, là j'ai affaire au grand manitou ». Si tu vois que les responsables sont pas assez responsables pour prendre des décisions, eh bah le salarié y fait quoi ? Il fait ce qu'il veut. Je sais pas, moi c'est comme ça que je vois le truc. Il faut aussi qu'il y ait, t'sais, de la fermeté. Il y a des articles, des codes de la loi qui disent que, même en maladie, tu peux être viré hein. Tu sais, si c'est des trucs répétitifs et abusifs, ils peuvent te virer, donc... Faut pas abuser quoi. Et y'en a qui viennent ici, ils en abusent en disant : « le projet est bon. Je fais juste acte de présence, je suis payé ». (Farid, salarié associé, 44 ans.)

Ce constat montre comment sous une même étiquette, celle de « salarié associé », se dessinent deux profils de « personnes éloignées de l'emploi ». Ces profils se distinguent par la manière dont ces salariés perçoivent TES :

- **Ceux qui n'ont pas d'autres espérances que de rester dans le dispositif**. Ils n'imaginent pas de sortie, se projettent jusqu'à la retraite à TES et soulignent l'adéquation entre leurs attentes à l'égard du travail, des collègues, de l'ambiance, de la direction, de l'emploi et de TES.
- **Ceux qui se perçoivent comme les « *méritants* ».** Ils se perçoivent comment plus « forts » que les autres et plus expérimentés. Ils portent un regard *critique* sur un dispositif jugé trop « social » (pas assez « sévère », par assez productif) et sur les

« autres ». Cette distinction avec les autres s'explique par la volonté de ne pas être assimilé au « *cassoc'* » et à se distinguer de la « minorité du pire ».

E. LA RELATION DE TRAVAIL POUR ACCOMPAGNER LES « PERSONNES ELOIGNEES DE L'EMPLOI »

La notion d' « accompagnement » n'est pas employée au sein de TES, les directeurs se refusant d'adhérer à des pratiques qu'ils jugent relevant de l'assistanat. Ce refus catégorique s'explique par leur volonté de construire un espace de travail protégé et adapté aux salariés associés, se détachant des pratiques d'insertion « classiques » et d'imaginer une relation avec les personnes éloignées de l'emploi « égalitaire et solidaire ». Contrairement aux autres dispositifs étudiés au cours de cette étude notamment à Pôle emploi, l'accompagnement n'est pas formalisé ni institutionnalisé. Il se joue dans les relations de travail au quotidien, dans le fait d' « être collègue », de produire sans pression, de maîtriser une activité, d'intégrer un collectif, de toucher un salaire, de participer à des sorties « extra travail » et d'acquérir des droits sociaux. Cette relation de travail s'inscrit dans la longue durée, elle est sans borne et sans limite temporelles puisque, rappelons-le, les salariés sont embauchés en CDI. C'est ce qui permet à des personnes parmi les plus éloignées de l'emploi de se projeter dans l'emploi jusqu'à la retraite, et dans une condition qui leur paraisse soutenable, contrairement à l'entreprise classique.

« Question : Le projet de TES, sur je dis pas de bêtises, il est centré sur la relation de travail...

Directeur : Ah, il est très clairement sur la relation de travail.

Et vous la travaillez, vous la...

Directeur : Ah bah oui. Ça, fondamentalement, c'est ça. Après, l'autre chose, c'est aussi la posture d'ATD Quart-monde qui est là encore, heu... Qui est une posture qui est... [.] Le moins d'assistance possible quelque part. C'est-à-dire que le père fondateur a vraiment dit : « l'assistance, c'est la mort de la dignité de a personne ». C'est la mort de la personne en gros. Elle va vivre sa vie. Enfin, elle va vivre une vie, mais c'est pas sa vie.

Directeur adjoint : Ouais.

Donc quelque part il faut réduire au maximum ça. Vous pouvez... Enfin, vous avez le droit, le devoir même, de tendre la main pour être l'ami des personnes, donc une relation amicale, de collègues de travail, de ce que tu veux... ... Mais pas d'être au-dessus en faisant la charité quoi.

Directeur adjoint : Oui. En fait, s'installer dans une relation de... Voilà, de dépendance. ... De « c'est moi qui te sauve ».

C'est donc par la relation de travail « de longue durée » que l'aide proposée à TES se distingue d'une relation d'« assistance » à sens unique, délimitée dans le temps. La relation de travail est pensée dans sa fonction intégratrice et socialisatrice pour lutter contre l'exclusion qui

caractérise les parcours des « personnes éloignées de l'emploi » rencontrées. Dans ce contexte, la relation de travail ne se résume pas à « avoir un travail », elle revêt plusieurs dimensions : une dimension socialisatrice et intégratrice, une dimension économique et une dimension citoyenne. Chacune de ces dimensions est organisée par la direction pour que les salariés associés puissent s'en saisir et accéder à un ensemble de droits.

- *La relation de travail comme socialisatrice et intégratrice*

C'est par la relation de travail et l'intégration à un collectif que les « salariés associés » se socialisent sous l'effet du groupe notamment à un ensemble de règles sociales qui régissent le monde du travail. Les directeurs de TES évoquent au cours d'un entretien, le cas d'un salarié associé qui dégageait une odeur corporelle nauséabonde.

> ***Question : Alors, sur l'hygiène corporelle, vous, vous n'intervenez pas... ?***
>
> *Directeur : Non.*
>
> *Directeur adjoint : Non.*
>
> ***Il n'y a jamais de discussions...***
>
> *Directeur : Non.*
>
> *Mais alors, du coup, c'est sous l'effet du groupe – vous pensez – que...*
>
> *Directeur : Oui.*
>
> ***... C'est parce qu'il a dû – je suppose – avoir quelques remarques....***
>
> *Directeur adjoint : Pas forcément, pas forcément.*
>
> ***Alors pourquoi ?***
>
> *Directeur adjoint : Il a dû avoir des remarques. Ça, c'est pas impossible. C'est même probable.*
>
> *Directeur : Ouais, ouais, Je pense qu'il y en a eu quelques-unes... Mais honnêtement, je pense que, en plus... Enfin, c'est la situation globale qui fait que finalement il rentre dans un groupe. Et ce groupe-là...*
>
> *Directeur adjoint : ... À des normes. Et peu à peu, on rentre dans la norme...*
>
> *Directeur : Voilà. Il l'accueille comme il est. Sans le juger, il l'accepte comme il est. Ça pose pas de problèmes. Mais ça n'empêche que voilà... Oui, c'est... Et c'est pas une pression à mon avis. C'est même pas une pression forte pour lui...*
>
> ***C'est que ça s'est fait petit à petit…***
>
> *Directeur adjoint : Ouais, ouais, moi je pense (...) Pratiquement tous ceux qui sont arrivés avec ce problème-là l'ont résolu dans la durée.*
>
> ***En fait, ce que vous êtes en train de me dire, c'est que, sur des problématiques qui sont prises de manière très frontale dans d'autres espaces...***
>
> *Directeur : Oui.*
>
> *Directeur adjoint : Parce qu'en fait, souvent aussi... Toutes les personnes qui ont eu ce problème-là en tout cas, elles ont toutes eu un discours très frontal ailleurs. Ça, c'est clair ! Elles savent très bien qu'elles avaient un problème avec ça. Toutes. Elles ont dû l'entendre à gogo ! À gogo ! Et nous, on leur dit pas. Et finalement, c'est plus... Et on s'installe dans le temps. On s'installe dans le temps aussi. »*

C’est également par la relation de travail que les salariés associés développent des relations sociales, participent à des activités organisées dans l’entreprise mais également en dehors du temps de travail. Ces liens participent à les sortir de l’isolement social dont certains disent souffrir. De même, afin de créer les conditions de la mixité sociale et afin de rendre plus supportable le travail, des pauses sont institionnalisées notamment la pause de 10 heures.

> *« Directeur : la pause se vit ensemble parce que sinon c'est chacun va prendre sa pause à tour de rôle, est on n’est plus ensemble dans la pause. Or, c'est un temps où on peut parler, où on peut évoquer des choses différentes, heu... C'est un temps qui permet de construire mieux le travail aussi : on souffle un peu, il y a une angoisse qui peut partir un peu, on prend l’air, on fume la cigarette...*
>
> ***Mm, ça désamorce...***
>
> *Directeur : Ça désamorce des choses, oui, comme un sas de décompression et de revenir plus fort ensuite. Hum... Voilà, donc le fait de faire ensemble, c'est très important. Et... Certains compagnons... Et le faire ensemble, ça veut dire y compris d’ailleurs, heu... Souvent, les salariés associés fument, les salariés compagnons ne fument pas [.] ou la direction ne fume pas. Et donc, quand il fait froid, heu... Il y a une scission très forte. Et donc on arrête pas de dire aux salariés compagnons : « attention, regardez ! »*

- *La dimension économique de la relation de travail*

Les salariés associés touchent un salaire mensuel à la hauteur du SMIC. La moitié des frais de transports sont pris en charge, ce qui les rend plus mobiles. De la même manière, TES propose de financer en très grande partie une formation au permis de conduire

Ce salaire leur assure d’avoir les moyens de régler le loyer chaque. Plusieurs salariés associés ont demandé à la direction que le loyer soit directement prélevé de leur paye.

- *La dimension citoyenne de la relation de travail*

Les salariés associés accèdent à un ensemble de droits par la relation de travail. Le plus valorisé au cours des entretiens est celui du logement. Le CDI les sécurise dans leur accès à un habitat décent, sachant que certains d’entre eux ont été expulsés avec leurs familles dans des conditions violentes et humiliantes. Ils accèdent également au droit d’élire des représentants du personnel.

Finalement, TES tente d’imaginer d’autres règles pour « insérer » les personnes dites éloignées de l’emploi autour de la relation de travail et de la mixité sociale. Le projet est ambitieux et ses représentants aspirent à démultiplier le nombre d’ « entreprise solidaires » avec le soutien du politique, du monde associatif et des media. Toutefois, ce projet se heurte à un ensemble de difficultés : la relation égalitaire de travail n’échappe pas tout à fait aux relations hiérarchiques dans les représentations et les pratiques sociales des salariés, la bonne santé financière de TES dépend de fonds privés et publics, le nombre des personnes aidées est limité. Ces questions sont

en débat au sein de TES, qui cherche à développer une démarche réflexive sur la manière dont ils pensent et mettent en place un accompagnement auprès des personnes éloignées de l'emploi.

IV. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS – ANALYSE TRANSVERSALE

Les cinq monographies qui constituent le « terrain » principal de cette étude permettent de découvrir cinq univers différents de l'accompagnement en direction des personnes très éloignées de l'emploi. Bric-à-brac et TES revendique de travailler et de faire travailler *les plus éloignés* de l'emploi, dans un esprit militant qui propose cette étape manquante dont parlait le responsable du Secours Populaire, entre des situations de décrochage total et la première marche vers l'emploi que sont les ateliers et chantiers d'insertion. L'étude nous montre que ces derniers, pourtant pensés pour les personnes très éloignées de l'emploi, restent encore inaccessibles pour la partie d'entre elles qui en sont les plus éloignées.

Le chantier d'insertion Web illustre d'ailleurs cet autre univers de l'accompagnement, pris dans des contraintes institutionnelles qui obligent à faire avec des temps courts et des objectifs élevés de sortie positive.

SNC, avec son modèle original d'accompagnement bénévole, inconditionnel et volontaire propose une autre ouverture vers des publics éloignés de l'emploi. Il prend à contre-pied les approches traditionnelles basées sur la contractualisation, le contrôle et l'évaluation, tel que Pôle Emploi peut le mettre en œuvre. Le parcours renforcé montre cependant une volonté d'adapter ces pratiques en prenant davantage en considération les problématiques sociales des personnes.

L'étude n'épuise pas la richesse de ces terrains d'enquête, mais leur comparaison permet de mettre en lumière des traits communs et des réflexions transversales. Certaines se retrouvent dans chaque terrain, notamment autour des questions posées par les relations d'accompagnements des personnes éloignées de l'emploi. D'autres sont plus spécifiques aux structures qui mélangent accompagnement et emploi, qu'il s'agisse d'emploi en insertion comme à Bric-à-brac ou Web, ou d'emploi avec un travail adapté comme à TES.

L'équipe revient dans ces principaux enseignements sur les deux questions centrales posées par cette étude sur les représentations et pratiques de l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi. La première s'intéresse à la distance à l'emploi en intégrant à la distance à la norme de travail. Nos différents terrains nous ont montré que l'éloignement peut être relatif, mais qu'il convient également de distinguer des rapports différents à l'emploi, au travail et aux normes d'emploi et de travail. Le deuxième développement de ces principaux enseignements revient sur l'accompagnement et la diversité de ses formes.

IV.1. Distance à l'emploi et distance à la norme de travail (de productivité)

A. L'ELOIGNEMENT DE L'EMPLOI COMME RAPPORT ENTRE L'INDIVIDU ET SON ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL

Une des questions originelles dans cette étude concernait les représentations de l'éloignement de l'emploi et son traitement dans l'accompagnement. Loin d'une représentation essentialiste de l'éloignement nous proposons de saisir l'éloignement comme un rapport entre des attributs individuels et son environnement (et non une qualité intrinsèque de l'individu). Cette idée peut s'illustrer par une métaphore, celle du randonneur cherchant à atteindre un objectif. Le temps qu'il lui faudra pour l'atteindre dépend certes de sa vitesse de marche (qui illustre ses qualités, capacités etc…) mais il est aussi fonction du chemin qu'il emprunte ; dans le monde de l'emploi on peut même penser que l'objectif change, s'éloigne ou se rapproche. L'accompagnateur et ses dispositifs peuvent agir sur la vitesse du marcheur (en l'équipant de béquilles, en soignant ses ampoules…), l'amener à choisir un objectif plus proche (mois irréaliste, plus à sa portée), ou lui faire emprunter d'autres chemins (avec plus de points d'eau, et des équipements adaptés). Cette mesure relative de l'éloignement peut se comprendre d'une part en rapport au caractère normatif du travail et du recrutement, l'usage du terme de norme soulignant son caractère historiquement et spatialement défini.

- *Les personnes éloignées de l'emploi ou l'emploi loin des personnes ?*

Le mot d'ordre selon lequel « personne n'est inemployable » est diversement tenu dans les différentes organisations sur lesquelles nous avons travaillé. Pour certaines organisations, ce moto est à la base de leur action et structure les propositions d'insertion qui sont formulées ; c'est le cas à TES par exemple. Pour d'autres c'est une philosophie sociale qui relève du discours fédérateur mais peut être mise en débat par des retours de pratiques difficilement unifiables. SNC se trouve dans ce cas de figure. Enfin le cas le plus fréquent est l'absence de problématisation de l'inemployabilité qui revient dans les faits à reconnaître l'existence d'un noyau dur d'individus pour lequel l'emploi n'est pas un objectif.

L'objectif affiché par l'« entreprise solidaire » TES, qui se dit « d'un genre nouveau », consiste à créer de « l'emploi de qualité dans la durée » pour les « personnes les plus éloignées de l'emploi » (cf. site internet de TES). Convaincus que *« nul n'est inemployable, moyennant qu'une entreprise s'adapte »* (propos tenus par le directeur adjoint), les concepteurs et responsables développent une philosophie d'intervention construite sur le développement d'une relation de travail, égalitaire et solidaire entre les salariés issus d'origines sociales contrastées.

> *« Le concept, c'est de dire : « personne n'est inemployable. Et donc, faisons entreprise ensemble avec tous les salariés venant... Quelle que soit leur situation quoi : des gens très instruits, très diplômés, mais aussi des gens qui – au contraire – sont sans diplôme et qui sont rejetés de manière très... très massive ». (Directeur adjoint de TES)*

Les membres de SNC rencontrés refusent dans leur majorité la notion de « personne éloignée de l'emploi » ou l'utilisent avec réticence, lui opposant la conviction de l'imprévisibilité des parcours et la foi dans les capacités de reconstruction des personnes.

Cette position, fidèle à l'esprit humaniste du fondateur de l'association, J-B De Foucault, lutte contre toutes les formes de stigmatisation des personnes sans emploi. Elle s'inspire du message chrétien, qu'expriment certains de ses membres :

> *« Même le pire des larrons est capable de ressusciter » ; « On ne sait jamais ce qui fait que quelqu'un se met en route » ; et de la conviction que la catégorisation contribue à l'exclusion des personnes : « On n'utilise pas cette catégorie « très éloignée de l'emploi » parce que ça veut dire qu'on catégorise les gens, qu'on les met dans un statut, et on sait très bien que quand on est dans un statut, pour en sortir, c'est hyper difficile ».*

> *« On considère que « très éloigné de l'emploi », c'est un statut, alors que si on voit la personne dans toute sa dimension humaine, et si on arrive à mettre en avant ses talents, ses compétences, on repart dans un esprit positif, bienveillant, ça aidera la personne à avancer ».*

Cette position n'est pas unanime ; le mouvement progressif d'institutionnalisation de l'association lié à sa très forte croissance depuis sa création il y a 30 ans tend à diluer le message des fondateurs. De nouveaux bénévoles, travailleurs sociaux ou professionnels issus des ressources humaines, se montrent plus familiers et moins hérissés par cette catégorisation qui fait sens à leurs yeux. Toutefois, la radicalité de la position est assez significative de l'esprit de l'association pour être soulignée. Cette posture militante, opposé au classement des publics, nourrit le socle des valeurs de l'accompagnement à SNC : un accompagnement « humble », qui défend l'existence d'une part de mystère de chacun, veut donner sa chance à tous même dans les situations les plus difficiles, et combat les systèmes de discrimination et d'exclusion du marché du travail.

> *« On ne sait jamais ce qui fait que quelqu'un va s'en sortir. On a toujours des surprises. On ne peut rien prévoir. Des parcours qui semblent très faciles vont en fait être bloqués et inversement. On a déjà vu des personnes à la rue, qui semblent très éloignées de l'emploi s'en sortir rapidement et des personnes diplômées ne pas y arriver pendant des années ».*

Cette position peut coexister avec l'expression d'un sentiment d'impuissance, notamment face à des personnes souffrant de troubles psychiques, pour lesquels les bénévoles disent ne pas trouver de relai efficace ou de réponse adaptée. Cependant, plusieurs bénévoles, revendiquant leur fidélité aux principes d'origine de l'association, s'insurgent contre la mise à l'écart de ces publics particuliers justifiée par un réalisme qu'ils contestent.

> *« Ce n'est pas parce que quelqu'un est dépressif ou bien qu'il n'est pas capable d'arriver à l'heure qu'il n'a pas besoin de bouffer. Jean-Baptiste de Foucault dit toujours que parmi les gens inclus, les gens très bien insérés, il y a une proportion de cinglés notoire, visible. Et que personne ne s'en indigne. On ne voit pas pourquoi les gens qui sont sur la touche, parce qu'ils ont un problème psychique devraient être exclus de l'emploi ». (Membre des groupes d'origine)*

Pour les autres rares sont les dispositifs qui remettent en cause fondamentalement le postulat de l'existence d'un noyau d'inemployables parmi leur public, ce noyau étant plus ou moins large suivant le dispositif.

Chaque accompagnateur est capable de donner un profil d'usager, de chômeur, ou même citer des cas dont il juge qu'ils n'ont aucun espoir de retrouver un emploi « sur le marché du travail » ; ils peuvent alors ajouter ce commentaire « il ne faut pas se leurrer », dénonçant par là-même l'hypocrisie des politiques de l'emploi mais aussi les illusions dont ces bénéficiaires pourraient se bercer.

Cette inemployabilité peut être rapportée aux normes de travail, de cadence, de productivité qui sont pratiquées dans les entreprises et pour lesquels les professionnels prédisent une inadaptabilité radicale (et donc un décrochage) : c'est la classe des personnes qui « ne tiendraient pas ». Cette catégorie pourrait être rangée dans les inaptes sociaux au travail. C'est la reconnaissance de cette inaptitude au travail comme produit de pathologies sociales aux conséquences psychologiques (les toxicos, les alcolos etc.…) qui poussent certaines organisations à proposer des milieux protégés de travail, des milieux qui composent d'autres normes de travail. L'inemployabilité peut être aussi le produit des standards de recrutement des entreprises qui ne laissent aucune chance à des chômeurs de longue durée âgés, même si les professionnels ont pu détecter des compétences et de véritables qualités valorisables au travail et les pensent aptes au travail.

- *Un chemin qui s'allonge, l'emploi qui s'éloigne : le problème des ressources d'accompagnement sur le territoire*

Les possibilités de travailler avec un public aux problématiques multiples sont toutefois conditionnées par les ressources disponibles sur le territoire.

À Pole emploi, une conseillère évoque ainsi les difficultés qu'elle éprouve avec les personnes atteintes de troubles psychiques (dépression, troubles bipolaires, addictions), non pas du fait de la problématique intrinsèque mais parce que le département s'est trouvé asséché d'un certain nombre de ressources associatives de prise en charge de ces troubles. Elle souligne par ces propos le caractère relatif de l'évaluation de l'éloignement de l'emploi, relatif à l'environnement dans lequel l'évaluateur se situe. Un accompagnement possible (dans le temps imparti, à savoir 12 mois) dans un environnement adapté aux problématiques repérées se complique du fait « du manque de leviers » à disposition. « Freins » et « leviers » se définissent mutuellement.

L'étendu des réponses offertes par le territoire (en l'occurrence le territoire d'action sociale du Conseil Départemental) en vient à définir ainsi partiellement le public cible de l'action puisque les personnes dont les freins ne pourront pas être travaillés risquent le non accès au programme au motif que ce dernier ne peut rien leur apporter. Une des conseillères de Pôle emploi espère que la mise en œuvre de l'axe 3 de la convention permettra de travailler avec des chômeurs qui « ne relèvent plus de l'insertion professionnelle » mais elle nourrit peu d'espoir.

De même, une conseillère évoque le cas des SDF, non pas tant que la problématique du logement soit hors du spectre du programme mais les ressources pour la stabilisation de ces personnes faisant défaut, il est difficile d'envisager un travail quelconque.

> *« Parce que là, le temps effectivement..., quand on est avec ce type de problématique, il faut prendre..., il faut suspendre le temps de la recherche d'emploi, pour fixer le logement, parce que là on est effectivement... Où chercher ? Chercher là où la personne est hébergée temporairement, peut-être deux jours, trois jours, une semaine, deux semaines, en fonction de son hébergeur, on ne sait pas. Rechercher là, autour de l'agence, dans le territoire de l'agence ou en Ile-de-France ? Voilà, il y a de réelles problématiques, même point de vue conseillers. Là, la décision, elle est..., qu'est-ce que je fais ? Est-ce que je propose là tout en sachant qu'il aura nulle part où dormir ? Dormir sous les ponts, aller au travail le lendemain, ce n'est pas possible. Donc pour certains, il y avait l'hôtel social ou un hôtel en dépannage parce qu'il y avait une somme d'argent qui était retombée et que ça pouvait faire patienter. Mais sinon...on est dans une impasse, on n'arrive pas à...*
>
> *Ce sont des cas limites, parce qu'on ne sait pas... La problématique, l'urgence pour ces personnes-là, c'est l'emploi mais... Alors en été, ils vont peut-être accepter... (Enfin, « accepter »...), ils vont peut-être aller dormir..., c'est faisable ; en hiver, ce n'est pas faisable de dormir à proximité. Donc l'emploi, on fait quoi ? Une paie ça arrive à la fin du mois, ça n'arrive pas au début. Quand on a usé toutes les aides en amont au niveau social, on n'a pas d'autre ressort que ça. Et ce sont vraiment des situations où... où on ne peut rien faire, c'est... Humainement on ne peut rien faire, à part les emmener chez soi... » (Nadine, conseillère Pôle emploi)*

On peut aussi évoquer, comme à Numérique, la question de l'offre de formation, moins importante pour les plus âgés du fait de critères d'âge discriminant dans certaines formes de formation (apprentissage, alternance), peu financée lorsqu'elle est non qualifiante et qui ne se pense que comme tremplin à …une autre formation.

B. HETEROGENEITE DES PARCOURS

- *« Éloignés de l'emploi », une pluralité de situations et de dispositifs d'accompagnement*

Les différents dispositifs étudiés – qu'il s'agisse de TES, de l'accompagnement global, de Web, de SNC, de Bric-à-brac – ont en commun d'accompagner « dans » et/ou « vers » l'emploi des personnes étiquetées (Becker, 1963, 1985) comme en étant « très éloignées ». De prime abord, on pourrait associer cette catégorie aux chômeurs de longue durée, vieillissante, peu diplômée. Or, nos résultats vont à l'encontre de cette vision réductrice et montre que cette étiquette recouvre des parcours et des accompagnements très différents les uns des autres. Dans quelle mesure les expériences professionnelles des personnes sont-elles prises en compte dans l'accompagnement ? Comment faire face à la diversité des situations ? Quel regard portent les accompagnants sur le parcours professionnel des personnes qu'ils aident ?

Pour apporter des réponses à ces questions, il s'agit de s'intéresser aux parcours des enquêtés, à la manière dont ils se représentent le travail et l'accompagnement ainsi qu'à leurs ressources et de rendre compte de la manière dont les acteurs de terrain se représentent ces « personnes

éloignées de l'emploi ». Pour cela, nous proposons une analyse transversale qui déconstruit la catégorie « éloigné de l'emploi » en reprenant les résultats des cinq terrains d'enquête.

L'« entreprise solidaire » TES telle qu'elle est décrite dans la monographie construit sa philosophie d'intervention sur une relation de travail égalitaire entre « compagnons » et « salariés associés ». Les « salariés associés » décrits comme étant des personnes issues du « *quart monde* », « *les plus exclus de tous* », « *en très grande précarité* », des personnes ayant vécu la « *misère* », la « *galère* », la « *pauvreté* », avec « *beaucoup beaucoup de problèmes* », « *les plus pauvres* », « *des gens qui ne vont pas à la retraite* » (sous-entendu qu'ils meurent avant de pouvoir en bénéficier) ont des parcours « disqualifiés »[55]. Issus des classes populaires[56] (Schwartz, 2011) les plus démunies, ils ont en commun de cumuler les difficultés : ruptures scolaires précoces, des instabilités familiales et résidentielles, problèmes de santé (des enquêtés et de leurs proches), parcours d'emploi discontinu, conditions de travail éprouvantes. Nous avons montré que ces parcours sont marqués par une hyperinstitutionnalisation. Au sein de TES, si les parcours sont relativement homogènes, le rapport que les « salariés associés » entretiennent au travail diffère. Nous avons distingué deux profils :

- Ceux qui n'ont pas d'autres espérances que de rester dans le dispositif. Ils n'imaginent pas de sortie, se projettent jusqu'à la retraite à TES et soulignent l'adéquation entre leurs attentes à l'égard du travail, des collègues, de l'ambiance, de la direction, de l'emploi et de TES.
- Ceux qui se perçoivent comme les « *méritants* ». Ils se perçoivent comment plus « forts » que les autres et plus expérimentés. Ils portent un regard critique sur un dispositif jugé trop « social » (pas assez « sévère », par assez productif) et sur les « autres ». Cette distinction avec les autres s'explique par la volonté de ne pas être assimilé au « *cassoc'* » et à se distinguer de la « minorité du pire » (Elias-Muel Dreyfus, 1985).

Il est également intéressant de souligner que les directeurs de TES n'ignorent pas le passé professionnel des salariés associés et les conséquences de la dureté des tâches qu'ils ont dû accomplir dans des conditions de travail éprouvantes et la précarité des statuts d'emploi qu'ils ont subi tout au long de leur vie.

> *« Ils arrivent ici meurtris d'un passé d'entreprise où, en gros, le chef les a... Enfin, ils ont vécu beaucoup des mauvais chefs. Qui étaient peut-être des bons chefs hein. Mais eux l'ont mal vécu. Et ils en arrivent meurtris quoi. Ils en veulent PLUS. Parce que ça les met devant leurs faiblesses, leurs défauts... (directeur adjoint de TES).*

Cette relation égalitaire entre accompagnants et accompagnés est également recherchée au sein de SNC. En revanche, SNC échappe au procédé qui consiste à cibler un public. En effet, l'association accompagne tous types de personnes, hommes, femmes, jeunes, seniors, chômeurs de longue durée. Cette diversité est considérée comme la richesse de l'association. La seule

---

[55] Paugam Serge, 2000 (1991).

[56] Selon Olivier Schwartz, les classes populaires ont trois caractéristiques : « petitesse du statut professionnel ou social, étroitesse des ressources économiques – sans que cela signifie nécessairement précarité – éloignement par rapport au capital culturel, et d'abord par rapport à l'école (…) ». Schwartz Olivier, « Peut-on parler des classes populaires ? », ***Lecture***s [en ligne], URL : http://lectures.revues.org/6326, mis en ligne le 15/09/2011, (pages consultées le 15 février 2016).

limite à l'accompagnement SNC concerne l'interdiction légale au travail pour les étrangers en situation irrégulière. L'accompagnement des personnes souffrant d'addiction ou de troubles psychiques soulève des débats au sein de l'association. Sur les 3500 chercheurs d'emploi accompagnés chaque année, 25 % sont au chômage depuis plus de trois ans ; 37 % entre un et deux ans. L'accompagnement dure en moyenne un an. Le seul critère de sélection est le volontariat. La personne accompagnée doit être volontaire. Ce principe est fondamental ; le volontariat est considéré comme une condition de la réussite de l'accompagnement et de la qualité du lien établi. De ce fait, les parcours des personnes suivies à SNC sont extrêmement hétérogènes dans la mesure où l'association accompagne tout public chercheur d'emploi pour une durée illimitée. Les personnes présentent ainsi une très grande variété de parcours et de situations. L'accompagnement individuel hors d'un contexte de travail élimine l'enjeu de l'homogénéité ou de la compatibilité des publics dans un espace collectif. Les accompagnements sont définis en trois catégories qui identifient des situations de difficulté croissante : « coups de pouce », « coups de main » ou « reconstruction » pour les plus vulnérables, qui souffrent de problèmes d'addiction, psychiques ou sociaux lourds. La demande de ces derniers publics tend à se multiplier depuis quelques années. L'accompagnement des personnes souffrant de troubles psychiques soulève des débats au sein de l'association, certains estimant qu'il ne relève pas du rôle de SNC, d'autres au contraire défendant que l'originalité de l'association est de donner sa chance à tous sans discrimination.

Du fait de l'ancrage de l'association dans le milieu catholique, une partie du public de SNC est issu de milieu plutôt favorisé et dispose de qualification mais connaît des difficultés d'insertion à sa sortie de longues périodes d'engagement dans une structure religieuse. Par exemple, une jeune femme qui a passé 5 ans au couvent ou un homme sans emploi après avoir passé 7 ans passés dans les ordres. Ces trous dans le CV sont difficiles à justifier et bloquent les parcours en les éloignant de l'emploi. Ces « cas » font débats au sein de SNC et pose la question de la légitimité de l'accompagnement de publics non vulnérables mais en recherche d'emploi.

Du côté des chantiers d'insertion et de Web plus particulièrement, la catégorie *les plus éloignés de l'emploi*, se définit non pas selon le volontariat mais au contraire selon des critères administratifs (perception des minimas sociaux, chômage de longue durée, travailleur handicapé) et au regard du cumul de difficultés sociales (problèmes de santé et addictions, précarité du logement, problèmes juridiques ou d'accès aux droits, etc.).

Les résultats de l'enquête montrent que les bénéficiaires sont retenus selon plusieurs critères, plus ou moins formalisés au sein de l'équipe encadrante. Du côté de l'activité, seront privilégiées les personnes éprouvant un intérêt pour l'informatique, possédant un minimum de connaissances en la matière (« *il faut que les gens soient capables de passer 8h derrière un ordinateur sans ralentir tout le groupe* ») et qui, si possible, formulent un projet professionnel dans ce secteur. Ce sont là autant d'indicateurs de la « motivation » des candidats, le critère le plus fréquemment avancé par les responsables des structures de l'IAE (Avanel et Rémy, 2015, 4). Sont également étudiées la faisabilité et les probabilités de réussite finale de ce projet. En parallèle, les entretiens ont pour objectif de déterminer l'apport positif que pourra avoir le chantier d'insertion sur l'insertion sociale du bénéficiaire. Ainsi, certaines personnes peuvent ne pas être retenues, car jugées soit « *trop avancées* » (elles risqueraient de ne « *pas jouer le jeu*

») soit « *pas assez mûres* ». Un autre critère auquel l'équipe encadrante attache de l'importance réside dans la constitution du groupe : les bénéficiaires doivent former un collectif qui puisse vivre et travailler ensemble durant 10 mois. Il s'agit donc, par exemple, de varier les profils, entre ceux qui seraient plutôt des « *leaders positifs* » ou des « *leaders négatifs* ».

Toutefois, l'équipe encadrante insiste sur le fait qu'il n'y a pas de critère unique et définitif. À titre d'illustration, une personne détient un niveau de diplôme Bac+5 mais a connu « *6 ans d'errance* ». La principale distinction concerne celle entre les salariés permanents (l'équipe encadrante) et les salariés en insertion. Au sein de ce dernier groupe, plusieurs catégories sont dégagées, en fonction de leur âge, de leur trajectoire socioprofessionnelle ou de leur situation familiale. Elles font écho aux résultats d'une étude de la Dares[57] (Avenel et Rémy, 2014).

L'enquête de terrain menée à Web montre une hétérogénéité des parcours. Les salariés en insertion ne sont pas tous « démunis ». Par exemple, la présence de Guillaume à Numérique s'explique par sa situation de réfugié politique et ses difficultés avec la langue française : l'informatique est une activité qui ne nécessite pas autant que d'autres une maîtrise de la langue française. Il fréquente plusieurs clubs de lecture et de philosophie, en plus de ses cours de français. Au cours des deux entretiens menés avec lui, il valorise régulièrement ces activités, contrairement à son apprentissage au sein du chantier. À l'inverse de Camille, il part en stage d'immersion et est accepté à WebForce3. Il est alors conforté dans son projet professionnel : devenir intégrateur web ; avant, si possible, de monter une *start-up*. La satisfaction à l'égard du parcours d'insertion décroît généralement lorsque le niveau de diplôme augmente et croît avec l'âge » (Avanel et Rémy, 2015, 6). Si d'autres facteurs rentrent évidemment en compte dans le rapport au dispositif (l'immigration et la situation familiale, dans le cas de Djamila), on peut comprendre les insatisfactions formulées par Guillaume et Camille à cet égard. Le premier est diplômé, en plus d'être issu des classes supérieures et d'avoir travaillé à l'étranger. La seconde est relativement âgée (33 ans), ce qui lui est problématique pour accéder à certaines formations, et possède une plus grande expérience professionnelle que les plus jeunes, ce qui favorise sa désidentification d'avec le groupe. Ainsi, les trois salariés en insertion interviewés rappellent que le public des ACI est plus hétérogène que dans les autres structures de l'IAE. C'est l'un des défis du chantier étudié que de composer avec des trajectoires différentes, donc des attentes et un rapport différents vis-à-vis du dispositif.

L' « accompagnement global » mis en place par Pôle emploi a pour objectif de relever ce défi. Ce nouveau dispositif – qui associe un travailleur social du conseil départemental et un conseiller Pôle emploi - s'inscrit dans un double processus de différenciation et de personnalisation de l'offre de service. Mais il se heurte aux moyens alloués et aux pratiques professionnelles des conseillers et des travailleurs sociaux. Les différences d'appréciation de la situation et la manière d'en sortir entre les professionnels et les usagers est inévitable la manière dont les conseillers perçoivent l'éloignement à l'emploi et les moyens d'y remédier, et le point de vue des publics. Le cas d'Hubert en est une illustration saillante. Hubert approche de la soixantaine et se trouve depuis deux ans au chômage. Il a une très longue activité dans le

[57] Direction de l'administration de la recherche, des études et des statistiques.

bâtiment dans un métier recherché sur de grands chantiers prestigieux à Paris et dans ses environs. Sa carrière s'est brutalement arrêtée lorsqu'à l'occasion d'une visite de la médecine du travail, on lui découvre un diabète. Il est alors déclaré inapte pour son métier. Il vit seul dans une chambre d'hôtel qu'il paye 500 euros par mois en centre-ville d'une banlieue parisienne. Ses allocations chômage et ses indemnités maladie lui permettent d'atteindre un revenu de 1500 euros par mois.

La conseillère interprète la situation d'Hubert en faisant référence à des problèmes psychologiques, à un travail de deuil de son ancien métier et à des problèmes de santé (diabète). Elle envisage pour lui une reconversion dans l'enseignement professionnel, ce projet se heurte très vite aux difficultés psychiques d'Hubert :

> *« Donc on avait prévu tout ça, on avait prévu un petit plan de formation pour qu'il puisse être à l'aise autant dans le numérique parce que si on lui demande d'avoir accès à un ordinateur dans le cadre d'une fonction d'enseignant CFA, il fallait qu'il soit à l'aise avec ça et puis retravailler aussi la pédagogie. On allait y aller sauf que voilà : panique ; il s'en est pas senti capable ; ça le rendait malade ; on a dû faire marche arrière ».Elle envisage alors une demande de RQTH tout en reconnaissant qu'il devrait faire "une pause dans sa recherché d'emploi »*

Si dans un premier temps, Hubert ne tarit pas d'éloge sur sa conseillère et son accompagnement essentiellement en insistant sur l'attention dont il bénéficie et de sa « gentillesse » (il confirme aimer aller la voir et apprécier tout ce qu'elle fait pour elle), il est cependant peu loquace sur les diverses pistes que sa conseillère a explorées avec lui. Il reconnaît une difficulté à aller sur des emplois qui le mettrait en contact avec des « gamins » (la piste de formateur) du fait de ses dents qui le complexent énormément mais il s'étend surtout sur des pistes que la conseillère juge sans doute « irréalistes » (en tous cas elle n'en fait pas mention dans son compte-rendu). La première est intéressante car elle est aussi révélatrice de l'analyse que peuvent faire ces chômeurs de leur éloignement de l'emploi : il pense en l'occurrence qu'il ferait un très bon gardien de cimetière et s'offusque de ce que les municipalités aient supprimé ces emplois qu'ils jugent comme étant le symbole d'une société digne (« *prendre soin des morts si on n'arrive pas à prendre soin des vivants* »). De son point de vue, l'emploi s'est éloigné de lui du fait de la décision politiquement et moralement irresponsable de supprimer ce type d'emplois. Par ailleurs il a dans ses cartons un jeu de société dont il est l'inventeur et dont il souhaite déposer un brevet. Mais au fur et à mesure des mois passant, s'il revient sur ces deux pistes, il avoue aussi « tourner en rond » avec sa conseillère. L'accompagnement tourne quelque peu à vide. Et il évoque la perspective du RSA dans un an avec l'idée de se retirer dans une maison en province pour peindre (car c'est sa « passion »).

Cet aperçu transversal des cinq monographies invite à mener une réflexion sur la catégorie « éloigné de l'emploi » et s'intéresser à la manière dont les dispositifs prennent en compte les difficultés (psychiques, physiques, sociales, économiques) mais aussi les autres ressources dont disposent les personnes, autres que celle du diplôme et du salariat : une expérience de travail non déclarée, des centres d'intérêt pour des activités extra-loisirs par exemple.

L'hétérogénéité des parcours et des formes d'accompagnement s'explique en partie par les procédés de ciblage très différents d'un dispositif à l'autre et par les critères retenus :

motivation, volontariat, exclusion, cumul des difficultés, critères administratifs… La question des profils et de la diversité des problématiques fait souvent débat au sein des structures. Les professionnels distinguant eux-mêmes des profils et des objectifs d'actions selon les problématiques rencontrées. Ils ne cessent de se questionner sur la portée et sur la légitimité de leur action.

Au regard de ces cinq monographies, on comprend bien que l'hétérogénéité des publics est l'un des défis des structures d'accompagnement qui doivent composer avec les inégales compétences et aspirations de chacun. L'aide proposée diffère d'une personne à une autre, ce qui pose la question des « sorties » des dispositifs et du maintien pour les plus démunis dans un parcours d'insertion qui ne prendrait pas en compte les projections, les compétences et les difficultés des personnes dites « éloignées de l'emploi ».

IV.2. Variété des formes d'accompagnement

- *Relation sociale – relation de service*

L'activation des politiques sociales repose sur la rhétorique du « contrat » comme formalisation des engagements réciproques entre deux contractants libres et égaux. Le RMI a inauguré cette technique de gouvernement des individus et s'est répandu dans un espace très étendu de pratiques qui ont recours à la logique contractuelle (Duvoux, 2009). Ce contrat censé renouveler le type de citoyenneté sociale, qui devait se faire plus « responsable » est encore jugé de nos jours comme un outil efficace de mobilisation au service du retour à l'emploi (Lafore, 1989). Il est censé instituer une forme de réciprocité entre la société représentée par le professionnel et l'individu requérant la solidarité publique. Les efforts d'insertion sont alors présentés comme une contrepartie de la solidarité publique venant la conditionner (Dufour, Nöel, Boismenu, 2002). L'observation des relations d'accompagnement vient toutefois relativiser l'effet de ce dispositif de contractualisation sur le type de relations qui lient l'accompagnateur et l'accompagné. Car ce que nous avons vu nous éloigne du modèle de la relation contractuelle qui voudrait que les termes de l'échange soient fixés a priori dans une logique abstraite en référence à l'aide de « la société »

Nous avons identifié deux types de relations d'accompagnement développées par les bénéficiaires qui leur permettent de sortir de la relation de contrôle dans laquelle ils avaient pu se sentir enfermés.

- *La relation interpersonnelle*

La relation dite interpersonnelle est fondée sur un échange social de type don/contre don, égalitaire et de personne à personne et qui engage donc émotionnellement les accompagnateurs et les accompagnants. Le don/contre don est à distinguer radicalement de la logique du donnant-donnant impersonnel car il suppose l'absence d'attentes de contrepartie. Dans cette logique le lien précède l'échange ; ce n'est pas le contrat qui organise l'échange en définissant

les apports des deux parties mais plutôt la dynamique de construction de rapports interpersonnels qui crée une volonté de rester digne de lien et de confiance.

Ce type de relation accompagnants-accompagnés est totalement assumé dans le cadre de l'accompagnement à **SNC**. Elle découle du postulat philosophique de l'égalité fondamentale entre accompagnant et accompagné, posé par les fondateurs de SNC. Cela se traduit par la possibilité affirmée de nouer des relations d'amitiés au sein d'un binôme. Une bénévole, figure phare des groupes d'origine, dit signer systématiquement ses mails aux personnes avec le terme « *amicalement* ». Elle soutient l'idée que l'amitié, voire « la tendresse », en tous cas l'émotion partagée font partie intégrante de la qualité de l'accompagnement, que l'empathie permet l'efficacité, que l'on accompagne mieux lorsque l'on se sent impliqué et proche de l'autre.

> *« Je me comporte avec mes accompagnés absolument comme si c'était des amis que je chérissais. Je trouve qu'un maximum d'amitié, de sympathie et même de tendresse ne gâche rien. Moi, la distance opérationnelle, je trouve ça mauvais ».*

Cette posture est facilitée par le choix de lieux de rencontre à la fois neutres (hors de la sphère de l'intime des deux membres du binôme) et conviviaux, comme les cafés par exemple. Le maintien de « suivis amicaux », une fois les personnes en emploi est aussi conçu par beaucoup comme une garantie de solidité des parcours d'accompagnement. *« On garde toujours un œil sur les personnes, même après l'emploi ».* L'intérêt d'une relation amicale maintenue dans et après l'emploi présente un intérêt fondamental étant donné la fluctuation croissante des parcours d'emploi.

> *« Et il y a des relations amicales qui se créent finalement, au fil du temps. Ce qui est aussi extrêmement important, parce que…, on le voit bien pour ceux qui sont… je vais dire vraiment fragilisés, quelque part on est un peu une béquille, voilà. Ils savent qu'ils peuvent venir parler avec nous de leurs difficultés, ce qui les libère aussi par rapport à leur environnement quotidien. Finalement quand l'accompagnement se termine, quand la personne passe en CDD, très bien, ça se termine. Mais souvent il y a un besoin de continuer à discuter avec eux. C'est là où la relation amicale est importante.*
>
> *Le bénévole n'est plus un accompagnateur en tant que tel, mais ça reste quelqu'un à qui on peut téléphoner, qui prendra des nouvelles…, voilà. Et si la personne retombe au chômage, c'est aussi intéressant. Et ça pour l'instant, on ne l'a pas…, on ne l'a pas entre guillemets « modélisé », mais moi j'aimerais bien faire un travail sur le sujet. On sait très bien que Pôle Emploi par exemple, comme les CDD sont de plus en plus fréquents, il faut qu'il y ait malgré tout une relation qui se continue.*

Du côté de **l'accompagnement global**, cette posture ne peut être assumée professionnellement car elle est aux antipodes des principes de professionnalisme dans l'intervention sociale. Cependant le déplacement des lignes de l'accompagnement est notable et le dispositif, par l'autonomie qu'il confère aux professionnelles, laisse la place à l'établissement de relations interpersonnelles qui peuvent être fortement engageantes émotionnellement.

Logiquement c'est dans les entretiens avec les chômeurs accompagnés que l'on perçoit plus nettement l'écho de ces relations interpersonnelles. Ceux-là ont tissé avec une des deux accompagnatrices, plus rarement les deux, une relation de personne à personne, faite de don et de contre don qui atténue l'asymétrie institutionnelle.

Ils soulignent alors « l'attention », la « gentillesse » des conseillères ou d'une des deux conseillères qui composent le binôme en particulier. Ils trouvent dans cette relation le regain de confiance en soi, la motivation à chercher du travail qui parfois se relâche devant les retours négatifs répétés des employeurs ou les coups durs de la vie. Pour Hubert, Nadine surpasse toutes les professionnelles qu'il a rencontrées, par sa « qualité humaine incroyable » :

> *« Elle est vraiment bien. Et je vous dis, elle est humaine, c'est dingue. Enfin moi, c'est l'impression que j'ai avec elle. C'est moi qui demande à la voir. Quand je ressors, je suis mieux, comme si c'était une assistante sociale »*

Hubert est convaincu que cette qualité de l'écoute et d'empathie est exceptionnelle ; il ne l'associe pas spontanément au dispositif et encore moins à l'institution Pôle emploi, mais à la personne. À plusieurs reprises, il va souligner que Pôle emploi « normalement » n'est pas là pour « ça » (i.e. pour l'écouter dérouler sa vie et les drames qui l'ont émaillée).

Yacine (27 ans) apprécie que son accompagnatrice (en l'occurrence il cite plutôt l'assistante sociale) soit « derrière lui » ; « elle ne veut pas que je lâche, ça se voit ». Il compare sa situation avant l'accompagnement (« j'étais pas à fond ») avec la sienne après avoir vu sa conseillère qui lui donne « envie de faire plus de chose ». De même Hubert (58 ans) se compare « tout seul » et accompagné : « moi j'y tiens [à sa conseillère] parce que, tout seul, j'ai pas l'envie. Je suis un peu complexé ».

Comme contre-modèle, Yacine évoque des conseillers qui par le passé l'ont « démotivé » et qui ne le connaissait pas. Il relate des faits marquants qui ont structuré son rapport au monde de l'accompagnement :

> *« Y'a très longtemps, y'a un truc qui m'a démotivé. C'était au Pôle emploi. J'avais rendez- vous avec une dame que je ne connaissais pas. Chaque année, ça a changé de conseiller. Et c'était en 2012 je crois, j'avais le permis encore, en 2011. C'était une dame qui était très âgée, peut-être proche de la retraite je ne sais pas. C'était un compte-rendu qu'on devait faire. Chaque année…Et elle m'a dit ce que je voulais faire ; je lui ai dit « chauffeur poids lourd » et après elle m'a dit [rires] « même si c'est pas possible on va le mettre quand même »*
>
> *Q : ça vous a un peu cassé*
>
> *Après je lui ai dit « je veux faire cariste alors ». Pour changer…Après je sais plus ce qu'elle m'a mis : cariste je crois. Après je l'ai plus revue. Mais tant mieux d'un côté. »*

Yacine a fait l'expérience de la vacuité et de l'absurde d'une relation faite de faux semblant, dans laquelle le contenu de l'échange est secondaire par rapport à la relation administrative. Pour lui, la relation tissée avec son assistante sociale lui a permis de sortir de cet anonymat teinté de mépris. Ce ne sont pas seulement les propos tenus qui choquent Yacine ; c'est plus précisément qu'ils soient tenus par quelqu'un qui ne soit pas une « connaissance ». Souligner son âge avancé (« c'était une dame qui était très âgée, peut-être proche de la retraite je ne sais pas ») est une manière de marquer la distance qui les séparait. À l'inverse, et c'est le cas de tous les chômeurs qui se placent dans cette relation interpersonnelle, il identifie l'accompagnatrice de référence par son nom.

Dans cette relation d'accompagnement, les chômeurs conçoivent leurs actions de recherche d'emploi ou plus largement leurs démarches comme des contre-dons envers leur accompagnatrice. Ils font cela « pour elle », pour « ne pas la décevoir », pour « être à la hauteur » et pour que la confiance soit renouvelée personnellement. Cette relation personnalisée, ce sentiment d'être accompagnée comme une personne particulière, qui dépasse l'obligation professionnelle devient donc un moteur de l'action pour chacun des bénéficiaires.

Ce principe de confiance qu'ils ressentent de la part des professionnelles qui les encouragent, les fait se sentir « à l'aise » (Yacine), si bien qu'ils sont plus enclins eux-mêmes à s'ouvrir de leurs réticences et de leurs véritables motivations. Yacine en vient à exprimer son rejet de « métiers bas de gamme » qu'ils ne pourraient pas faire, parce qu'ils lui inspirent le dégoût et/ou le rendent malade. Hubert compte bien « expliquer à Mme B. que les ordinateurs ne sont pas un « truc pour lui ». Il lui est reconnaissant de ne pas faire porter le soupçon sur lui, par exemple lorsqu'il a raté un entretien d'embauche parce qu'il s'était trompé d'itinéraire de bus : « elle a bien vu que c'était involontaire de ma part ». Après avoir joué le jeu d'une réorientation possible dans le domaine de la formation, il finit par avouer à Nadine que cette piste est une fausse piste car il est complexé en public.

Logiquement cette personnalisation de la relation d'accompagnement devient un handicap lorsque le référent change ou que le programme se termine. C'est un moment que ces chômeurs redoutent souvent. Certains demandent à pouvoir garder le contact avec leur référent de l'accompagnement global au-delà de la fin du programme, ce qui est rarement possible tant le flux des chômeurs dans le programme est important. Le retour à l'anonymat du service public de Pôle emploi signe bien souvent un décrochage pour les chômeurs qui n'ont pas retrouvé un emploi. C'est pourquoi d'ailleurs, certaines conseillères les « gardent dans leur portefeuille » au-delà des 12 mois. Elle comporte aussi les failles de toute relation affectivement engageante lorsque les accompagnateurs et accompagnés sont resserrés par exemple par une fréquentation élevée. Web nous donne à voir un cas problématique dans la relation nouée entre Clémence et Camille. Alors qu'elle n'est pas dans les meilleures dispositions (sociales et psychologiques : mère seule ; décès de sa grand-mère d'un cancer ; sa mère, dont elle a récemment appris qu'elle avait aussi un cancer et qu'elle doit accompagner pour ses traitements), Camille est incitée (« *un peu forcée* », selon ses mots) par Clémence, sa CIP (Conseillère en insertion professionnelle), à tenter les tests d'entrée à une école informatique (WebForce3). Elle échoue, ce qui accentue son manque de confiance en elle et l'amène à revoir ses ambitions à la baisse :

> « ***Comme Clémence m'a un peu forcée à les passer à un moment où j'avais pas mal de problèmes persos, je les ai ratés***. *J'ai eu les boules grave. Et je sais pas ce que je vais faire après. […] Elle m'a un peu trop poussée au cul pour la suite, alors que j'étais pas du tout dedans. Du coup, bah... Là, ça s'est pas super bien passé. […] ça m'a complétement détruite. Et j'ai pas eu envie de rentrer en immersion*[58]*. »*

Camille s'est investie dans quelque chose qu'elle n'aurait pas tenté sans cette relation-là avec sa CIP. Elles entretiennent d'ailleurs une relation faite d'**identification** et de **conflits**. Clémence :

[58] Stage qu'ils peuvent effectuer au sein d'une entreprise partenaire, avant la fin du chantier.

« *Avec Camille, c'est compliqué parce que cette gamine... Je me vois il y a 10-15 ans dans cette femme*. » Clémence a aussi regretté de s'être trop investie dans sa relation avec Camille, où elle a fait la « *psy* » pendant des heures. De son côté, Camille ne cesse, durant les entretiens, de critiquer le travail de Clémence. Clémence, la CIP, décrit comment il lui est difficile de « tenir **la bonne distance** » avec les accompagnés, comment elle s'est trop impliquée dans la relation et comment cela a débouché sur un **surinvestissement** dans le travail. Outre d'avoir été trop dans une posture empathique et d'avoir réglé des problématiques qui n'étaient pas de son ressort (les problèmes « psy » notamment), elle a eu du mal à faire face aux protestations et aux plaintes des accompagnés (par exemple, dans le cas du retard de versement de la paie). Son sentiment d'illégitimité et ce qu'elle voit comme un manque de supports théoriques renforcent cette difficulté liée à la « bonne distance ».

- *La relation de service*

D'autres chômeurs trouvent dans ce programme un niveau d'aide et de service plus important, qu'ils jugent parfois comme devant être le niveau de service normal attendu d'un service public. Ce type de relation d'accompagnement se distingue dans le discours par l'absence d'identification personnelle de l'accompagnateur qui est désingularisé, englobé dans des marqueurs institutionnels impersonnels (« ils », « Pôle emploi », etc…). Par rapport aux premiers profils, ces chômeurs semblent plus confiant dans leur capacité à retrouver un travail et évoquent moins spontanément des problèmes de motivation.

Ces personnes vont apprécier les aides concrètes que le programme apporte. Patrick (53 ans) a été orienté sur l'accompagnement global par sa conseillère Pôle Emploi afin qu'il trouve de l'aide « par rapport à sa paperasse ». Bien qu'au chômage depuis plus d'un an et demi, il paraît relativement actif dans ses recherches, toujours aux aguets et en veille d'opportunités d'emploi dans le secteur du transport. Mais « tout ce qui est formulaire, [il n'est] pas doué ». Pour lui l'accompagnement global :

> *« C'est pas mal parce que, des fois on doit faire des papiers, on sait pas vers qui se tourner. Mais c'est un peu une assistante sociale en fin de compte, si vous regardez... Non ?*
>
> ***[…]** Parce que là, par exemple, pour EDF, je sais pas où téléphoner pour l'EDF. Je ne sais pas s'il y a des gens qu'on peut appeler ou... Il y a des concurrents maintenant à EDF, je crois. Le [numéro d'appel]. Non, le [autre numéro], c'est EDF ça. Vous voyez, ce truc-là, je ne sais pas qui appeler moi. »*

Patrick pense pouvoir compter sur l'assistante sociale pour l'aider à réaliser des démarches administratives qu'il confiait auparavant à ses proches : appeler l'EDF pour comprendre le montant de sa facture, faire une demande d'APL « pas évidente » (« c'est quand même un peu chiant à remplir »), une demande de prise en charge de frais dentaire, une demande d'ASL. Tino (52 ans) pense que l'accompagnement global « ça lui a bien rendu service », c'est « une chance en plus ».

Augustine apprécie tout ce que Sandrine (Mme M.) fait pour elle ; elle énumère les faits et les actes qui prouvent son engagement professionnel envers elle, mais qui sont aussi des compétences qu'elle-même n'a pas :

> *« Par exemple, moi, d'habitude, c'est moi qui fais mes CV. Mais la méthodologie d'un vrai CV, la méthodologie d'un CV professionnel, c'est elle qui m'a enseigné ça. C'est elle qui m'a dit : « il faut mettre ça, il faut mettre ça en valeur, il faut mettre ce critère en valeur, il faut mettre tes diplômes en valeur, il faut mettre tes connaissances en valeur ». Tout ça là, c'est elle ! Cet arrangement de mon CV là, c'est elle. Même dans la lettre de motivation, j'ai... J'ai moi-même fait la lettre de motivation, je l'ai soumise à elle. Mais c'est elle qui m'a dit : « il faut mettre ça, il faut formuler comme ça, il faut dire comme ça ». C'est quelque chose. C'est elle qui m'a mise dans les rails. [.] Ouais. Et à chaque fois, si je vais la voir, c'est elle qui met à jour mon CV. Et en même temps, elle me donne d'autres offres d'emploi ou bien elle fait elle-même des demandes : appeler là-bas au niveau du demandeur, lui postuler ma candidature, appeler au niveau de service social à la personne qui s'occupe là-bas des demandes d'emploi. Tout ça, c'est elle qui fait ! Elle m'a montré beaucoup de choses. Si c'était moi personnellement, je ne savais pas ! [.] C'est elle qui m'a éclairci la voie, qui m'a montré : « c'est cette voie-là que tu dois suivre ». C'est elle. »*

Les accompagnateurs savent faire des choses que ces personnes accompagnées se sentent incapables de réaliser. Ils apprécient la valeur de ces conseillers aux savoirs et aux savoirs faire qu'ils sont susceptibles de transmettre en matière de recherche d'emploi, de démarches administratives et plus largement aux ressources qu'ils peuvent mobiliser pour eux.

Pour l'emploi l'orientation normative est la même : le chômeur apprécie la qualité du service au nombre d'offres d'emploi proposées par la conseillère, comme le montre l'extrait de l'entretien avec Augustine :

> *« Actuellement, la plupart, c'est... [...] Là, actuellement, dans mon accompagnement global, la personne qui me suit le plus, c'est Madame M. Elle, au moins, je peux dire qu'à chaque fois elle fait quelque chose. [.] À chaque fois, elle propose beaucoup de, hmm... Beaucoup de postes. Elle me propose beaucoup, heu... Comment on dirait ça... [...] »*
>
> *Q : De possibilités.*
>
> *Oui. Elle me propose beaucoup d'opportunités parce que, des fois je viens à mon rendez- vous avec elle, elle me sort plus de 5 demandes d'emploi. Et là, même si je n'arrive pas à trouver quelque chose, elle me sort... Elle cherche à chaque fois pour moi, pour que je m'en sorte. »*

Tino comparant sa référente de l'accompagnement global au « Pôle emploi » (c'est-à-dire qu'il place l'accompagnement global dans un ailleurs de Pôle emploi), la trouve « plus performante », parce qu'elle a plus le temps : elle l'appelait régulièrement, envoyait la convocation aussitôt qu'elle en avait convenu avec lui au téléphone et il la recevait le lendemain. Pour lui, c'est un gage d'efficacité.

Ce type de vécu de la relation d'accompagnement sur le mode du service rendu peut néanmoins se heurter à la norme d'autonomie très prégnante dans le milieu de l'accompagnement, surtout si les attentes de services se font un peu trop revendicatives. La limite entre la demande de

support et ce qui est vu comme de l'assistanat est ténue. C'est pourquoi Augustine tempère régulièrement l'énoncé des services rendus par sa conseillère en mettant en avant ce qu'« elle a fait toute seule » : la lettre de motivation, son recours au Tribunal pour une demande de DALO et même ses missions d'intérim. Elle a d'ailleurs très bien intégré la norme d'autonomie :

> *« À chaque fois, elle essaie de t'intégrer, de te réinsérer dans la société pour que tu puisses y aller toi-même, pour que tu puisses te débrouiller toi-même. Donc on est parti dans cette lancée-là. Donc, à chaque fois, je vais régulièrement à mes rendez-vous avec elle, mais aussi mes rendez-vous avec l'assistante sociale au niveau des aides sociales. »*

D'autres remettent en cause la norme d'autonomie au nom d'une demande de service. Camille estime n'avoir pas reçu un service qui lui semblait attendu dans un chantier d'insertion, en raison de l'application stricte du principe d'autonomie par Clémence :

> *« Par exemple, à cause de mes problèmes, **j'ai eu besoin de trouver un psy, elle m'a pas aidée**. Elle m'a dit : « ouais, bah cherche sur internet, ceci, cela ». Alors je me dis : « ok, c'est pour me responsabiliser », ce qui – je pense – est logique... Sauf que, quand tu es dans une phase où tu as beaucoup de problèmes et que tu sais plus trop où chercher, son rôle 1er, je pense, c'est de t'aider à trouver. Tu vois. Et elle, elle s'arrête vraiment à : « je ne vais pas t'aider ». »*

Camille intègre Clémence au traitement dont elle aurait fait l'objet auprès de l'ensemble l'équipe encadrante, qui l'aurait laissée trop en autonomie dans ses recherches d'emploi et de formation :

> *« Et en plus, j'ai un désavantage par rapport aux autres, je pense, c'est que, comme je suis débrouillarde, ils ont pas voulu m'aider à chercher. Et mes collègues, ils les ont aidés, tu vois. ».*

Cela se passe mieux depuis que Clémence a été remplacée par une autre CIP, qui a intégré Web avant elle.

B. RELATION D'ACCOMPAGNEMENT, RELATION DE TRAVAIL

- *La relation de travail*

Au cours de ce rapport, on a vu que l'insertion professionnelle peut s'effectuer hors ou dans l'emploi. D'un côté, l'Accompagnement global (AG) de Pôle Emploi et Solidarités Nouvelles face au chômage (SNC) proposent un **accompagnement** – principalement – **individualisé et hors-emploi**. Au sein du premier dispositif, se superposent une *relation de service* (où les accompagnants sont jugés à partir de ce qu'ils conçoivent comme un « niveau de service normal attendu d'un service public », et identifiés à l'institution) et une *relation interindividuelle*, faite de dons et de contre-dons. À SNC, c'est cette relation interindividuelle qui prédomine. L'objectif est d'éviter la relation de contrôle qui prévalait d'ordinaire à Pôle Emploi, son asymétrie institutionnelle, et d'instaurer une relation qui soit la plus égalitaire et la plus bienveillante possible.

Selon leurs spécificités, les trois autres monographies donnent à voir l'une ou l'autre de ces deux types de relation. Mais elles sont insérées dans un contexte particulier : l'accompagnement se réalise, en partie au moins, **dans l'emploi**. La spécificité commune à TES-ATD Quart-monde, Bric-à-brac et Web réside donc dans une **relation de travail**. Il ne s'agit pas seulement d'une *relation de service,* entre un prestataire et un bénéficiaire, un formateur et un apprenant. Il s'agit d'apprendre et de travailler ensemble, mais aussi de produire, à destination du chantier (entretien des locaux, rénovation du site internet), d'un client (une entreprise partenaire, une institution publique) ou d'un évènement public (un *challenge*).

Se posent alors deux questions : 1) pourquoi accompagner dans l'emploi ? ; 2) quels en sont les effets sur la relation d'accompagnement ?

- *Le travail comme norme d'intégration*

L'inscription de l'accompagnement dans l'emploi est motivée par le postulat suivant : retravailler, même en emploi aidé, est la condition première, pas tant au retour à l'emploi standard (pour Web) qu'à la **(re)socialisation au travail et à l'intégration sociale**. Le fait que l'un des compagnons de TES se donner pour mission de ne « pas lâcher » une salariée associée qui ne se rend plus au chantier en est une illustration. Le travail est ici synonyme d'appartenance à un collectif, d'apprentissage d'un métier, des règles de la vie sociale[59] et de la vie en entreprise. Il donne accès aux droits sociaux et à une place dans la société. Il peut donner lieu à une visibilité publique, lorsque les accompagnés bénéficient de « *coups de projecteurs* » médiatiques et politiques. Il peut, enfin, au moins à Web, donner l'occasion de se dépasser, de se mesurer à des défis.

Contre ceux qui annoncent la « fin du travail », des statuts qu'il octroie et du lien social qu'il crée, les propos des responsables des trois dispositifs rappellent qu'il fait toujours « institution »[60]. Ceux des personnes accompagnées vont également dans ce sens, spécialement quand certains parlent du chantier et des accompagnants comme d'une « *famille* ».

- *Le travail, une institution*

L'institutionnalisation du travail dans les sociétés occidentales s'inscrit dans un processus historique, au cours duquel il a fait l'objet d'une rationalisation[61]. Il a d'abord été rationalisé économiquement : le travail est ce qui met les hommes à la fois *en compétition et en coopération*, dans l'objectif d'agir sur la nature et de produire des biens et des services utiles à la collectivité. Il a également fait l'objet d'une rationalisation sociale. À côté de l'État ou de la

---

[59] Temps de travail et de non-travail, instauration de pauses et des repas, ponctualité et assiduité, gestion apaisée des conflits, voire incitation indirecte (sous l'effet des rapports sociaux à l'intérieur du groupe) à l'hygiène corporelle (TES).

[60] LALLEMENT, Michel. *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris : Gallimard, 2007.

[61] « Rationaliser le travail signifie abstraire ce dernier d'un ensemble d'espaces et de pratiques (les activités domestiques au premier chef) pour mieux le modeler selon les canons de la raison instrumentale ». LALLEMENT, Michel., *op. cit.*, 15.

famille, il contribue à la *socialisation* des individus : ils y apprennent les règles des collectifs qu'ils intègrent, s'investissent dans les rôles qui leur sont proposés, en même temps qu'ils reçoivent d'autrui une reconnaissance sociale. Ensuite, avec la progression du salariat – auquel il est, dorénavant, largement associé –, le travail a été rationalisé juridiquement : il est censé assurer un *socle de droits* essentiels à l'autonomie de chacun. Le travail a pris une place d'autant plus importante dans l'identité sociale des individus qu'il a, enfin, été rationalisé, pourrait-on dire, idéologiquement (surtout dans la littérature managériale) : il est maintenant présenté, et parfois perçu, comme un moyen de *se réaliser*, de s'épanouir[62]. Cela, d'autant plus que la diversification des formes d'emploi, notamment précaires, ainsi que le développement du chômage de masse et de longue durée, ont rendu l'accès au travail de plus en plus incertain, suscitant notamment le développement des politiques d'insertion professionnelle.

Cependant, des **variations** existent entre les dispositifs, selon quatre critères : 1) la place et le rôle qu'ils donnent à l'accompagnement dans l'emploi (préparer à la sortie ou non) ; 2) la durée de cet accompagnement (indéterminée ou déterminée) ; 3) le levier d'action mobilisé (en direction de l'entreprise ou de l'individu) ; 4) le public visé (plus ou moins éloigné de l'emploi).

- *Accompagner par ou vers l'emploi ?*

À Web, **l'emploi est autant un moyen qu'une fin**. C'est-à-dire que l'accompagnement est considéré comme un « *prétexte* » au retour à l'emploi ; plus précisément, ***vers* la norme de l'emploi commun et durable**. Dans cette optique, le levier d'action est l'individu. Les responsables parlent de « *resocialiser* » et de « *poser le cadre* » ; du « *comportement à avoir ou à ne pas avoir* » et des « *bonnes habitudes* », quitte à fixer des « *règles un peu drastiques* ». Pour cette raison, et aussi parce que la durée de l'accompagnement est limitée à la durée du chantier (de 10 mois, allongée de 6 mois dans le cadre de l'agrément IAE[63]), Web livre également un accompagnement socioprofessionnel, afin de lever les freins à l'emploi. Le but est que les salariés en insertion puissent être autonomes et, à la sortie, trouver du travail ou une formation. Le public sélectionné est effectivement plutôt jeune : de l'aveu de l'équipe encadrante, les probabilités d'une « sortie positive » des plus âgés sont limitées. Pour ces deniers, l'accompagnement se fait moins vers l'emploi que *par* l'emploi.

Dans les deux autres dispositifs, **l'emploi est plus un moyen qu'une fin**. TES, en quelque sorte, représente un cas-limite dans le champ de l'insertion professionnelle. Le travail est quasiment perçu comme une condition suffisante à l'insertion sociale des salariés ; d'autant qu'il s'effectue dans le cadre d'un CDI, et que le public visé correspond aux plus éloignées de l'emploi (les plus âgés et cumulant les stigmates de la pauvreté). Il n'y est pas question d' « accompagnement » : celui-ci se fait au quotidien, par la relation de travail (et les ajustements permanents qu'elle demande), « le fait d'être "collègue", de produire, de participer à un collectif, de toucher un salaire ». On pourrait donc dire que, si accompagnement il y a, il

[62] Cf. notamment BOLTANSKI, Luc, et Chiapello, Ève. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999

[63] Insertion par l'activité économique

s'effectue ***par* l'emploi**. L'objectif n'est pas de préparer à la sortie de TES ; mais de faire en sorte que les salariés aient leur place au sein du dispositif, qu'ils l'occupent temporairement ou jusqu'à la retraite. C'est aussi sur la base de tous ces éléments que peut être compris le principe selon lequel « *nul n'est employable, moyennant qu'une entreprise s'adapte* ». Si, sur ce point, TES rejoint les partisans de la méthode IOD (Intervention sur l'Offre et la Demande), pour qui l'entreprise doit être l'acteur fort de l'accompagnement, le dispositif s'en distingue sur deux points : l'entreprise en question n'est pas celle du secteur concurrentiel, mais du **secteur protégé** ; et l'emploi en question n'est pas celui du droit commun, mais des **contrats aidés**.

Quant à la posture des responsables de Bric-à-brac, elle semble davantage ambivalente. L'accompagnement est d'une durée déterminée ; ce qui pose, plus qu'à TES, la question de la sortie. Mais cette durée d'accompagnement est relativement longue (5 ans). Ajouté au fait que le public est composé des personnes les plus éloignées de l'emploi, dont les probabilités de réinsertion future sont jugées faibles, les accompagnants expriment un certain fatalisme et se concentrent sur la « *post-urgence* » (décliner ?). Il s'agit donc d'accompagner ***par* l'emploi, mais pas toujours vers l'emploi**.

- *Des salariés comme les autres ? Entre l'entreprise et l'assistance*

Ces variations selon les dispositifs rappellent la position intermédiaire et ambivalente des chantiers d'insertion sur le marché du travail. Ni assistance ni entreprise classique, tout se passe comme si les accompagnés comme les accompagnants étaient partagés, dans leur rapport à l'accompagnement, entre ces deux pôles. La relation de travail fait alors s'entrecroiser des identités sociales, renvoyant à une **norme** (le salariat de l'emploi commun et de l'entreprise concurrentielle) et à ses **déviances** (le salariat de l'emploi aidé et de l'assistance). La tension entre ces deux pôles et ces deux identités semble être à l'origine du rapport ambivalent des accompagnés au dispositif, ainsi que de la difficulté à instaurer une relation de travail égalitaire et satisfaisante pour chacune des parties prenantes.

- *Une impossible relation égalitaire*

Sauf variations liées à l'activité (bâtiment) ou à des absences, les salariés en insertion se rendent sur le même lieu de travail, quatre ou cinq jours par semaine (à vérifier). Ils sont rémunérés pour un travail, qu'ils réalisent dans le cadre d'une répartition des tâches et des rôles, avec d'autres accompagnés mais aussi avec les accompagnants. Ils sont présentés comme des salariés à part entière de l'entreprise, parfois comme des « collègues ». À TES, ils sont invités à évaluer les actions proposées et sont associés à la gestion de la vie commune, lors d'une réunion hebdomadaire avec les accompagnants, en particulier. En résumé, l'équipe encadrante des trois dispositifs étudiés met en avant le **principe d'une relation égalitaire**.

En même temps, la régularité avec laquelle les accompagnants avancent ce principe rappelle qu'il ne va pas de soi, et que ces derniers n'ont **pas le même statut** (dans l'emploi et dans l'entreprise), **le même avenir et les mêmes dispositions** sociales que les accompagnés. À TES, on parle de *compagnons*, qui sont de passage, dans le cadre d'une mission ; et de *salariés*

associés, qui viennent du « tiers-monde » et qui peuvent rester dans le dispositif à durée indéterminée. À Web, on parle de *salariés permanents*, qui restent d'un chantier sur l'autre et travaillent à temps plein ; et de *salariés en insertion*, qui sont présents les 10 mois du chantier et qui travaillent à temps partiel. De manière générale, les accompagnants sont davantage payés que les accompagnés (à vérifier ou à nuancer selon les terrains). Sauf à TES, des accompagnés estiment ne pas être suffisamment associés à la marche de l'entreprise. Par ailleurs, alors que le partage des mêmes locaux par tous les salariés est souvent souligné, différents éléments indiquent une appropriation différenciée de l'espace de travail et de vie[64]. Ensuite, en termes de trajectoire sociale et de dispositions, les accompagnés sont issus de milieux sociaux plus favorisés et ont une plus grande expérience professionnelle que les accompagnés. Les premiers sont plus diplômés, et ont des pratiques culturelles qui ne sont pas familières aux seconds (les compagnons de TES ont ainsi échoué dans leur tentative de pratiquer avec les salariés associés du football ou du yoga). Dans leur globalité, la condition des accompagnants est éloignée de la nécessité, qui est celle des accompagnés. Les premiers adhèrent au travail comme réalisation de soi, tandis que les seconds sont (ou étaient) à la recherche d'un emploi.

Chez certains accompagnés, l'ensemble de ces éléments forgent la conviction que les accompagnants sont trop **éloignés** d'eux pour les comprendre (comme en dénoterait leur condescendance). Voire, ils peuvent parfois considérer que les **intérêts** respectifs des deux catégories de salariés sont **divergents** (à Bric-à-brac, certains pensent que l'entreprise se « fait du fric sur leur dos » ?).

En outre, un élément majeur dans la distance entre les deux groupes réside dans le **stigmate**[65] du salarié en insertion : c'est-à-dire un attribut social signifiant que, par son statut d'emploi et l'accompagnement dont il bénéficie, il ne correspond pas à la norme. Une retraduction péjorative, qui a été régulièrement entendue du côté des accompagnés, est celle du « *cassos'* »[66]. La volonté de l'équipe encadrante d' « abaisser les barrières »[67] semble même, en quelque sorte, entretenir le stigmate : certains salariés en insertion se sentent infantilisés, ou considérés comme des « *incapables* » (au moins à Web). On peut se demander si le « rattrapage » (en termes de temps, mais aussi de qualité) qu'effectuent les accompagnants par rapport au travail fourni par les accompagnés ne va pas, selon les cas, dans le même sens[68]

---

[64] À Web, la plupart du temps, les salariés en insertion et les salariés permanents travaillent dans deux pièces distinctes. Le fait que ces derniers se réunissent régulièrement entre eux, dans la salle de réunion, rappelle aux premiers leur position subalterne dans le chantier. Les deux catégories de salariés ne mangent pas ensemble au déjeuner. À TES, si le repas du midi a été institutionnalisé, les observations et les échanges informels indiquent qu'il est principalement investi par les compagnons.

[65] GOFFMAN, Erving, [1963], 1975. *Stigmate. Les usages sociaux du handicap.* Paris : Les Éditions de Minuit.

[66] Dans le langage familier, abréviation de « cas social », soit une personne présentant des risques d'exclusion sociale et nécessitant une prise en charge de la société. Peut être synonyme de personne à problèmes, marginale et ayant des difficultés à s'intégrer.

[67] GOFFMAN, Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*, vol. 1. Paris : Minuit, 1973.

[68] L'un des compagnons de TES, est d'ailleurs surnommé « Le Magicien ». Une salariée en insertion de Web dit avoir difficilement vécu les retouches (qu'elle ne jugeait pas judicieuses), par l'encadrant technique, du site internet qu'elle avait créé avec d'autres salariés.

- *Une identité professionnelle bloquée*

La réaction à la relation inégalitaire et au stigmate ne se retrouve pas chez tous les accompagnés. Elle s'observe surtout chez les plus proches de l'emploi, souvent plus jeunes, ayant davantage de ressources et, en cela, des attentes plus grandes à l'égard du dispositif. Ayant des espoirs de se réinsérer sur le marché du travail, ils attendent que le chantier ait davantage de commandes, produise plus, pour qu'eux travaillent plus et voient leurs revenus augmenter ; ou qu'il leur soit proposé plus de possibilités (de formations ou d'emplois). Ce profil d'accompagnés exprime alors une **double-frustration**, liée à une double-appartenance :

- *l'appartenance au groupe* des salariés en insertion, qui leur semble limiter leurs ambitions personnelles. Ce sont alors ceux qui ont des « *problèmes* » et qui ont « *vraiment besoin* » du dispositif, qui ne travaillent pas assez, ne jouent pas le jeu (en étant absent au travail, en n'étant pas motivé, en écoutant la musique ou en s'isolant, etc.), et qui contribuent ainsi à la moindre qualité du travail ou de la formation, qui sont visés ;
- *l'appartenance au chantier* qui, n'étant pas une entreprise concurrentielle, ne s'inscrirait pas – suffisamment – dans une logique de croissance.

Hormis pour ceux qui disposent des ressources pour connaître une « sortie positive » – ou, inversement, pour ceux qui la condition présente est soutenable –, les accompagnés ont alors l'impression de ne pas être reconnus (surtout financièrement) à la hauteur du travail fourni, et se sentent **bloqués**, par le manque d'opportunité ou d'évolution professionnelle[69]. D'un autre côté, ces mêmes accompagnés reconnaissant que la spécificité d'une entreprise comme le chantier d'insertion leur a permis de retrouver du travail et d'améliorer leur situation.

- *La coproduction face au désinvestissement des accompagnés*

Cette ambivalence renvoie à une tension majeure qui ressort également du discours des accompagnants, entre deux logiques qui ne sont pas toujours conciliables : une **logique d'insertion**, demandant un accompagnement en direction de personnes « très éloignées de l'emploi » ; et une **logique de production**, nécessaire à la viabilité économique du chantier et qui doit se faire de manière conjointe entre les accompagnants et les accompagnés. Or, l'implication des salariés en insertion, nécessaire à cette coproduction, est variable.

Lorsque le salaire est assuré ou qu'il il est jugé d'un niveau insuffisant, l'investissement dans le travail demande d'y trouver un intérêt autre que financier. Il faut aussi se sentir en mesure de pouvoir relever le défi et d'accepter le principe de la compétition (envers soi-même et les autres), qui se manifeste particulièrement dans le cas des *challenges* et des autres productions qui ont lieu à Web. Il faut, encore, accepter de collaborer avec les autres accompagnés et les accompagnants. Il faut, enfin, anticiper que la reconnaissance que pourra apporter le dispositif sera à la hauteur de l'investissement consenti.

[69] DUBAR, Claude. *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin, 1991

Ces conditions ne sont pas toujours réunies : du fait des raisons qui ont amenés les accompagnés à recourir à l'emploi aidé (difficultés d'insertion sur le marché du travail, problématiques sociales, expériences professionnelles traumatisantes, etc.) ; de l'intériorisation du stigmate ; du « *fossé* » qui séparerait les accompagnants et les accompagnés ; de l'absence ou de l'incertitude, chez ces derniers, quant à leur « projet » professionnel (la présence au chantier peut parfois s'expliquer par la seule nécessité d'avoir du travail et de recevoir des revenus) ; ou de leur identité professionnelle bloquée. Cela peut participer à leur **désinvestissement** (prélude à leur auto-élimination), vis-à-vis de l'accès aux droits, de leurs recherches de formation et d'emploi, ou de la relation d'accompagnement. Il se transforme parfois en contestation ou en critiques à l'égard du dispositif et des accompagnants (lors d'un retard du versement de la paie, d'un discours jugé trop volontariste, etc.).

Ce désinvestissement peut aussi puiser dans les **désillusions** des accompagnés. Elles sont liées au décalage entre leurs espérances à l'entrée dans le dispositif et les probabilités qu'elles soient effectivement réalisées à la sortie. Cela semble surtout prévaloir à Web. La crainte de ne « *rien avoir* » après le chantier est renforcée par l'inscription du dispositif dans un même collectif de travail : le fait que chacun puisse se comparer aux autres (à leur réussite et à leurs échecs) permet de mesurer sa plus ou moins grande proximité avec l'emploi. À mesure que le chantier approche de la fin, et que se révèlent les inégales probabilités d'emploi ou de formation à la sortie, des **divisions** se créent au sein des salariés en insertion. L'équipe encadrante doit alors composer avec l'implication et les ambitions des uns, et le désinvestissement des autres. À TES et à Bric-à-brac, c'est peut-être moins la *question de l'après-chantier* qui paraît problématique (quoique certains s'y sentent « bloqués ») que la *question du sens, de l'utilité sociale et de la reconnaissance du travail*.

Les formes que prend la relation de travail dans les trois monographies donnent finalement l'impression qu'il s'agit de « **faire comme » le salariat et l'entreprise**. D'un côté, les accompagnés sont invités à adopter les dispositions requises sur le marché du travail (à Web, moins à Bric-à-brac), ou sont intégrés à ce qui ressemble à une entreprise (un peu à Web, davantage à Bric-à-brac et surtout à TES). De l'autre, ils bénéficient de conditions adaptées à ce qui est défini comme un éloignement de l'emploi.

Dans certains cas de figure, ce décalage ne pose pas de problème particulier : à ceux qui ont les ressources suffisantes pour une sortie « positive » du chantier ; ou à ceux (les plus âgés) qui ont la possibilité de rester au chantier (à TES), lequel représente une alternative soutenable à la norme de l'emploi commun. Dans d'autres, ce décalage est source de tensions : les uns sont frustrés d'être bloqués dans un emploi aidé insuffisamment rémunérateur et/ou éloigné de l'entreprise (à TES, et à Emmaüs ?) ; les autres sont sujets au désinvestissement, si les possibilités offertes ne sont pas à la hauteur des espérances initiales (Web, et à Emmaüs ?). Ce sont ces catégories de salariés qui posent particulièrement la question de l'après-chantier ou du maintien dans l'assistance. La soutenabilité de l'emploi aidé semble alors dépendre de la capacité des structures à ouvrier l'espace des possibles, en direction de l'emploi commun ou à l'intérieur du chantier (formation, activités, citoyenneté…).

C. LA QUALITÉ DE LA RELATION

La qualité des relations d'accompagnement est fortement déterminée par le contexte organisationnel des échanges, les attentes réciproques et les différents degrés de contrainte qui pèsent sur les deux parties. Sur nos différents terrains, plusieurs variables majeures jouent sur la qualité de la relation d'accompagnement. Exercée de façon bénévole ou professionnelle, contractuelle ou non, volontaire ou prescrite, quotidienne en contexte de travail ou épisodique en structure d'accompagnement, interindividuelle, dans un cadre collectif, ou avec un binôme, dans un lieu public convivial ou institutionnel, pour une durée illimitée ou restreinte au temps du dispositif, la relation présente différentes contraintes ou opportunités. Ces variables produisent des relations plus ou moins intimes, asymétriques, conflictuelles, gratifiantes, contraintes ou transparentes.

Les relations au sein de collectifs de travail (type TES, Bric-à-brac, Web) posent la question du « vivre et travailler ensemble », dans un espace commun, autour de tâches à réaliser. Les enjeux sont différents dans les relations d'accompagnement de SNC ou d'accompagnement global à Pôle emploi, où l'accompagné est seul face à un binôme, hors d'un contexte de travail, et pour un temps réduit à celui de l'entretien. Si les dispositifs influent fortement sur la qualité des relations, on verra aussi qu'au sein de dispositifs semblables, différents types de relations peuvent se nouer (de la relation de contrôle, au don/contre/don dans l'accompagnement global de Pôle emploi), selon les personnalités et positionnements propres des professionnels.

- *Bénévolat et volontariat : un engagement réciproque sans contrainte*

SNC tient aux bénéfices d'une relation non contractuelle entre un accompagné volontaire et un accompagnateur bénévole. Le volontariat et l'absence d'engagement contraignant encouragent l'investissement motivé des personnes dans la relation d'accompagnement. L'association estime cette dimension essentielle pour la réussite de l'accompagnement et seule respectueuse de la liberté individuelle.

Le cadre de la relation bénévolat /volontariat produit des rapports majoritairement bienveillants parce qu'en partie choisis *entre* accompagnés et accompagnateurs. Les bénévoles peuvent demander que la personne soit suivie par quelqu'un d'autre s'ils estiment que la relation se trouve dans une impasse. Les accompagnés insatisfaits peuvent rompre à tout moment la relation. Le rapport n'est ainsi jamais contraint. Les bénévoles accompagnent les personnes en fonction de leur compétences et appétences. (Le principe du libre choix des suivis est toutefois discuté en interne et diversement appliqué selon les groupes). Pour certains bénévoles, la place laissée à la subjectivité et au sentiment conditionne l'efficacité des accompagnements de SNC ; les émotions, les proximités, les envies sont des leviers pour l'action et non des facteurs parasites de l'accompagnement. Une responsable de groupe déclare ainsi :

> *« Personnellement, j'envoie [les fiches] à tout le monde et, quand un binôme est disponible, je dis : « Vous avez reçu dans la semaine les dernières demandes d'accompagnement, choisissez ! » Si c'est un Malien qui a été métallurgiste, ce n'est pas la même chose que si c'est une psychologue dépressive ! Vous voyez. Bon. Ça, je n'ai*

rien contre les psychologues mais... On peut se sentir... Enfin... Plus ou moins capable d'entrer en action, de comprendre... »

Par ailleurs, la relation est libérée de tout rapport de dépendance dans la mesure où SNC ne délivre ni allocations ni ressources. L'association a connu de nombreux débats avant de s'accorder pour refuser tout don ou prêt d'argent aux accompagnés. Pour plusieurs bénévoles, cette règle de conduite conditionne la qualité de la relation.

« La règle de SNC c'est qu'on renvoie les gens sur des AS pour des problèmes de ressources ou de logement. On ne donne pas de soutien financier. Ça pourrit la relation, l'argent ».

L'absence de pouvoir de contrainte, le rapport fraternel et l'éthique du non jugement prônés par l'association favorisent une parole authentique et confiante. La possibilité de faire valoir ses préférences malgré une situation de précarité, permet la sincérité des échanges, perçue comme rare dans le champ de l'insertion, et garante de l'efficacité des suivis.

« Moi par exemple, avec mon handicap, il y a quand même des contraintes. Je ne peux pas accepter n'importe quel boulot. Et puis j'avais un enfant tout petit à l'époque. Et c'est vrai que [travailler loin en banlieue par exemple] ça pouvait m'angoisser[.]

Tout ça, [à SNC] c'était complètement entendu et intégré ! je ne sentais pas en face de moi quelqu'un qui me regarde d'un air de dire : « non, mais elle délire celle-là !? » Là, je sentais que mes angoisses - du transport, d'être fatiguée, de récupérer à l'heure mon fils chez la nounou, de pouvoir quand même passer du temps avec lui... Ça faisait complètement partie de la vie et qu'il ne fallait pas le dénigrer quoi ! Que j'avais le droit de poser ces questions et de ne pas à avoir à chercher du boulot à 100 km de chez moi ! Que c'était complètement légitime ! Et ça, c'est très rassurant aussi parce que combien de fois on a l'impression qu'on demande la lune si on dit : « moi j'aimerais bien être chez moi pas plus tard que 19 h parce que j'ai mon enfant qui m'attend et j'ai envie de passer un petit peu la soirée avec lui quoi..

Ça peut être extrêmement angoissant, pour quelqu'un qui cherche du boulot, de se dire :

« comment je vais faire pour tout goupiller, il ne faut pas que je fasse la difficile, il faut que j'accepte ». On le vit très mal en fait parce que du coup on postule sur des trucs et on se dit : « pourvu que ça ne marche pas. Si ça marche, c'est l'horreur quoi. Je ne vais plus avoir de vie ». Et à SNC, voilà, il y a une vraie prise en compte humaine de plein de paramètres. On n'est pas jugé, au contraire, je dirais. C'est légitime d'avoir ces peurs-là et on a le droit de ne pas tout accepter ».

Enfin SNC cherche à rompre l'asymétrie des relations accompagnés /accompagnateurs en combattant les comportements dirigistes, condescendants ou paternalistes. Les bénévoles rappellent fréquemment l'importance de *l'humilité* face à l'imprévisibilité des parcours, des ressources et des freins que rencontrent les individus. L'association défend la liberté inaliénable de chacun d'orienter sa vie selon ses souhaits. Cette vision humaniste, impulsée par J-B de Foucauld, affirme la primauté d'un lien fraternel au sein d'une communauté humaine indivisible et solidaire. La relation relève ainsi du don/contre-don dans un rapport d'entraide où les places des uns et des autres peuvent tourner. L'expérience personnelle du chômage par de nombreux bénévoles contribue à l'égalisation des positions.

« J'ai été aussi accompagnée. C'était une période très riche. J'ai rencontré des gens vrais. On sait qu'on est tous dans la panade. Il n'y a que la solidarité qui permet de s'en sortir. Je suis venue à SNC en pensant : « Tu as reçu, il faut que tu donnes ».

L'ensemble de ces facteurs génère une forte reconnaissance chez la plupart des accompagnés. A l'inverse des tensions fréquentes dans les services sociaux, entre des conseillers et des usagers qui se disent frustrés d'être contrôlés mais peu soutenus, les difficultés relationnelles à SNC proviennent rarement d'une mise en cause de l'investissement des bénévoles. Les tensions sont plutôt liées à la vulnérabilité psychologique des personnes en grande précarité. Le plus souvent, les bénévoles évoquent la difficulté d'être confronté au malheur des personnes ou encore aux troubles psychologiques.

« Pour certains hommes, c'est très déstabilisant de voir les gens pleurer ».

Les bénévoles ont aussi pour règle (non stricte) de ne pas recevoir les personnes à leur domicile, de peur des débordements. Une responsable de groupe déclare :

« On a pour règle de ne pas recevoir chez soi. Certains accompagnés deviennent violents. On ne sait jamais ce qu'on peut déclencher en parlant. On peut toucher quelque chose de très sensible »

Le fonctionnement en binôme procure de ce point de vue une précieuse protection. Il régule les émotions durant les entretiens, permet des positions de repli, et offre la possibilité des débriefings après les entretiens. **Les discussions mensuelles au sein des groupes de solidarité constituent aussi un rempart très efficace contre les difficultés relationnelles.** Cet espace collectif de réflexion s'apparente aux groupes de pratique très appréciés dans le secteur social.

La qualité de la relation à SNC est facilitée par un cadre non contraint, des rencontres volontaires dans un lieu convivial, l'absence d'enjeux financiers ou d'attente de résultat, le temps illimité qui procure de la confiance et de la sérénité.

On trouve de nombreux points communs entre les caractéristiques de cet accompagnement et le dispositif d'accompagnement global de Pôle emploi, notamment dans le registre du don/contredon qui en constitue l'une des modalités relationnelles.

- *L'accompagnement global à Pôle emploi : de nombreux points communs*

Plusieurs points forts rassemblent les deux dispositifs.

L'adhésion volontaire au dispositif d'accompagnement global par les conseillères Pôle emploi, issue de leur appétence antérieure pour le travail en partenariat ;

Le fonctionnement en binôme avec le département, apprécié par les conseillères de pôle emploi par le croisement des regards qu'il autorise et par le décuplement des ressources auquel il donne accès, par le partage des réseaux, des carnets d'adresses et des possibilités d'aides financières ;

L'autonomie professionnelle accrue qu'autorise le dispositif par rapport aux pratiques standardisées de pôle emploi. Les conseillères sont satisfaites de pouvoir mobiliser leur expertise et leurs capacités de diagnostic pour adapter leur réponse ;

La ressource temporelle qui permet aux conseillères, même si le dispositif reste très réglementé et contrôlé, de garder en suivi actif des demandeurs d'emploi en formation (une sortie positive au sens du programme).

Cette possibilité de maintenir le contact avec les personnes sur le long temps est un apport essentiel, ici comme à SNC. **La multiplication des contrats courts dans des emplois précaires rend nécessaire un accompagnement dans et après l'emploi, qui protège contre l'isolement et des pertes de confiance et le découragement en fin de contrat.**

Enfin, la disponibilité, l'accessibilité des professionnelles (communication des numéros de portable, pas de RV) et la fréquence des entretiens (tous les 15 jours conventionnellement) garantit une proximité très importante pour des publics souffrant souvent d'isolement et en quête de repères.

Comme à SNC, les personnes suivies dans ce dispositif se montrent a priori plutôt satisfaites de l'accompagnement proposé. Elles apprécient la disponibilité des conseillères et la continuité de la relation d'accompagnement. Etre reconnu personnellement, bénéficier d'un temps d'écoute élastique et modulable, nouer une relation suivie avec un accompagnateur, permet de rompre avec l'anonymat qui caractérise les suivis classiques de pôle emploi, décriés dans l'ensemble des discours.

Des deux types de relation d'accompagnement identifiés dans le dispositif d'accompagnement global PE, *la relation sociale* se rapproche le plus de ce qui est proposé à SNC.

A SNC, les chercheurs d'emploi sont reconnaissants de l'implication des bénévoles, perçue comme un précieux don de soi. Ils en sont d'autant plus touchés que beaucoup se sentent dévalorisés socialement et souvent familialement. L'humanité du rapport n'est donc pas vécue comme un « plus » superflu mais comme une condition pour « tenir » et « s'en sortir ». Ils mettent en avant les liens de compagnonnage, de fraternité, de solidarité ; comparent pour certains le rapport à un accompagnement « spirituel ».

La forte reconnaissance pour ces bénévoles qui donnent de leur temps gratuitement, suscite l'envie d'être « à la hauteur » de l'accompagnement. Le cadre non institutionnel, les lieux de rencontre publics (café) le fait que les accompagnateurs n'appartiennent pas au secteur social ou de l'emploi et accompagnent « comme des amis » ou des « compagnons » donnent ce caractère singulier et cette indépendance très appréciée de la relation. On retrouve dans ce lien de confiance la même possibilité de sincérité des échanges et d'authenticité des démarches louées à SNC. Il permet aux personnes retrouver un lien social soutenant au sein de la société civile. Cette relation change le regard sur soi et donne envie d'avancer.

La durée illimitée de l'accompagnement à SNC, lors de « suivis amicaux », évite les ruptures difficiles des fins d'accompagnement. C'est avec ce même souci que les conseillères de l'accompagnement global de PE tentent de prolonger les suivis au-delà des 12 mois réglementaires, après lequel les personnes retrouvent l'anonymat du service public Pôle emploi.

La relation de service - dans laquelle les personnes recherchent et apprécient avant tout les aides concrètes apportée par les conseillers (construction de CV, offres d'emploi, aide administrative) constitue une seconde modalité de relation à Pôle emploi. On trouve moins souvent cette dernière à SNC. Les bénévoles, même si leur ancrage dans le monde du travail, leur bonne connaissance des dispositifs (pour certains) sont appréciés, ne sont pas spécialisés dans le soutien administratif ni l'offre d'emploi aux personnes. Si l'échange est toujours centré sur la recherche d'emploi, l'aide apportée tient pour beaucoup dans le soutien solidaire et la confiance d'un lien dans la durée, l'aide à la présentation de son parcours et la construction d'un projet.

On va le voir, la qualité des relations d'accompagnement au sein d'espaces de travail présente des enjeux et des contours très différents de ces accompagnements en binôme, construits autour d'entretiens.

- *Les enjeux relationnels spécifiques de l'accompagnement en milieu de travail*

Sur les 3 terrains de réinsertion par l'emploi (Bric-à-brac, TES, Colombbus), les relations se déploient dans un contexte différent : elles sont quotidiennes, s'organisent autour de tâches à réaliser dans des délais fixés, au sein d'un collectif de travail. Elles impliquent des rapports de collaboration et de subordination ; au-delà du lien avec l'accompagnateur, elles définissent la place occupée dans un milieu de travail. Articulées sur des tâches précises, au sein d'un espace de travail défini, quotidien et partagé, les questions de légitimité et de reconnaissance se posent de façon plus centrale.

Des « entreprises différentes »

Les relations d'accompagnement au sein de ces espaces de travail sont pensées pour être aménagées en fonction de la vulnérabilité des publics accompagnés. Les relations sont censées bénéficier d'une attention aux fragilités, aux rythmes, aux difficultés de chacun. Ainsi, les « salariés associés » perçoivent et décrivent TES comme une entreprise « différente ».

> *« TES, ce n'est pas une entreprise du travail, c'est une entreprise du groupe, du social ». (Luigi, 54 ans, salarié associé)*

> *« Parce que... Je me sens bien ici. Même là, cette année, j'en suis quand même à 2 accidents de travail. C'est mon 2e. Ils ne n'ont jamais laissé tomber, jamais. Au contraire, ils me téléphonent. Ils m'envoient une petite carte, un petit mot. C'est... Il y a le lien qui est là. Que dans une entreprise classique, on ne fait pas ça. (…) Non, parce qu'on m'a fait des propositions dans d'autres entreprises, dans un autre travail. Y'avait un bon salaire. Mais je l'ai refusé, le poste, parce que... Parce que, ce que je trouve ici et que je n'ai pas trouvé ailleurs... Ici, j'ai une vie d'équipe. Je travaille en équipe. Il y a quand même une complicité. Il y a une entraide. [.] On est des êtres humains. On voit la personne, ce n'est pas une machine ici. Quand moi j'ai des problèmes de dos pour porter... Ils savent que j'ai des problèmes... Ils me portent les ordis. J'ai plus besoin de leur demander ! Automatiquement, heu... S'il n'y a pas une bonne ambiance, s'il y a pas une bonne ambiance avec les coéquipiers... Ce que j'ai retrouvé ici, je ne le retrouve pas ailleurs. » (Nicole, salariée associée, 58 ans.)*

« C'est un projet où on nous laisse, heu... Où on nous donne notre chance, si tu veux... Dans le sens où on ne se base pas réellement sur ton CV quoi, mais plus sur ta motivation. Tu sais, de vouloir t'en sortir TES, c'est quand même plus humain, tu vois. (...) C'est une entreprise... Parce que ça reste une entreprise, même si c'est par le biais d'une association. C'est quand même une entreprise. TES, c'est une entreprise, c'est une boîte. Pour moi, on est dans une boîte mais d'humanité. Voilà, ils sont très humains. Donc ils sont vraiment à l'écoute. Ils sont à l'écoute du salarié, ouais. Même entre eux, ils s'écoutent, tu vois, les directeurs. Eux, ils ont ce truc. Que les autres boîtes, ils ne veulent pas entendre parler de ta vie. Tout ça, on ne veut pas... Là, on parle du travail et rien d'autre. Qu'ici, il y a quand même ce côté, heu... On se souci un peu de ta vie, tu vois. » (Farid, salarié associé, 48 ans.)

« Bah parce que là je trouve qu'il y a... [.] Il y a plus de vie. Parce qu'une entreprise classique, ça serait [[bruit de bouche]], comme ça : vous pouvez pas bouger, vous pouvez pas gnagna. Voilà. Tandis que là, bon, on fait pas ce qu'on veut, mais on n'a pas de chef derrière, on n'a pas « toi fais ça, toi fais ci, toi fais cela ». Non ! C'est chacun qui doit s'organiser, comme dirait l'autre ! » (Alain, salarié associé, 57 ans.)

Chacun à leur manière, les « salariés associés » insistent sur ce qu'ils nomment « le lien », « l'écoute », « l'humanité », « l'équipe », « la complicité », « l'entraide », « la vie » qui caractérisent, selon eux, les relations de travail à TES. Ils apprécient également que leurs capacités physiques soient respectées. Pour toutes ces raisons, certains n'envisagent pas de quitter TES, ayant conscience qu'ils ne tiendraient pas dans une entreprise « classique » qui imposerait un rythme de travail « trop » soutenu et des conditions de travail « trop » éprouvantes soulagés d'échapper ainsi à une mise en compétition. Pour décrire le monde de l'entreprise classique, ils utilisent les termes de « machines », de « chef », d' « empêchement » qui renvoient entre autres à une pression à la productivité et à l'efficacité.

Au sein de TES, la relation d'accompagnement est diluée dans des relations quotidiennes de travail. Les salariés sont volontaires et ont en théorie la possibilité de sortir du dispositif, en démissionnant, quand ils le souhaitent. On peut toutefois s'interroger sur la réalité effective de cette liberté, au vu de la fragilité sociale de la majorité d'entre eux.

Les salariés permanents du chantier d'insertion Web soulignent également un accompagnement plus adapté, plus humain : *« On accompagne en prenant le temps et en s'adaptant à chaque bénéficiaire »* et l'absence de parcours type, *« chaque personne est différente et possède son propre parcours, ses fragilités, ses forces ».*

Les salariés permanents insistent souvent sur le fait que, leur travail, « *c'est de l'humain* » :

« C'est essentiellement comment on ressent les choses », « on est sur du relationnel ». L'attention à ne pas dévaloriser le public fait partie des consignes de travail : « Il convient de ne pas insister sur leurs échecs ».

Malgré cela, les relations pâtissent de la tension entre logique d'insertion et logique de production ; elles sont également prises dans les contradictions entre les grands principes de l'accompagnement et de l'insertion (apprendre en faisant, ne pas faire à la place des salariés en insertion, s'adapter à leur singularité et à leur projet) et la considération des publics comme des salariés et des acteurs économiques à part entière. Ces paradoxes jouent sur les relations d'accompagnement et sont facteurs de tension.

- Un accompagnant fait part de ses difficultés à mobiliser l'ensemble des salariés en insertion dans le travail et la formation, le groupe étant divisé entre ceux qui sont motivés » et « ceux qui se laissent aller ». Il pointe les conflits ouverts entre salariés en insertion, certains se montrant « *peu coopératifs* ». Les tensions apparaissent entre salariés et entre équipe encadrante et salariés : les rappels à l'ordre de l'équipe encadrante (sur la nécessité de se modérer en public, de mettre au second plan les problèmes relationnels pour se concentrer sur le respect des délais, de se focaliser sur la réalisation de leur projet professionnel) suscitent, selon un accompagnant, des mouvements de contestation ou de critique.

- Une autre souffre du manque de supports théoriques pour « tenir la bonne distance » avec les accompagnés. Elle met en lumière l'indétermination des incitations à l'autonomie pour ces publics précaires du chantier et le malaise qui en découle dans la posture professionnelle : : « *"Ne pas faire à la place de"... Moi, je ne comprends pas la limite... Où ils mettent les limites ?* » Elle se sent « sur le fil ». Le manque de savoir-faire objectivés et de limites claires assignées au travail d'accompagnement dans la structure produit un surinvestissement dans le travail (tant en termes de temps que d'implication subjective auprès des salariés en insertion), destiné à combler son manque d'expérience ou de compétence.

A cet égard, il est remarquable que ces salariés, alors qu'ils exercent dans des lieux collectifs, peuvent souffrir d'isolement dans leurs accompagnements. Ils ne bénéficient pas de la protection précieuse qu'offre l'accompagnement en binôme de SNC ou de l'accompagnement global PE, contre le manque de distance, le surinvestissement, la culpabilité ou le sentiment d'incompétence.

Pour leur part, les salariés en insertion dans le chantier vivent la relation aux accompagnateurs selon un spectre qui va d'un pôle « enchanté » associant le chantier à une famille, à un pôle « infantilisé » qui identifie l'appartenance au lieu à un stigmate (identification aux « cassos »).

Pour certains, « *c'est presque une seconde famille* », affirme un encadrant technique. Pour une accompagnée, le chantier représente une « *deuxième maison* » : « *Je ne sens pas que je suis salariée. Je me sens comme je suis chez moi. C'est mes frères, mes sœurs. Il n'y a pas de différence.* ». L'accompagnement socioprofessionnel n'est pas perçu comme étant dévalorisant.

A l'autre bout du spectre, l'appartenance à une structure de l'IAE peut être vécue comme un *stigmate.* Selon une personne accompagnée, l'image renvoyée du salarié en insertion est celle du « *cassos* ». Pour elle, cette image négative contamine tous les salariés du chantier. Elle s'indigne du positionnement de la CIP : « Elle a pris les cas les pires, puis elle nous traite tous pareil ». Par crainte du stigmate, certains salariés refusent l'accompagnement social, de même que les ateliers de prévention sur les addictions ou sur la gestion de leur budget, attitude interprétée par un encadrant comme un déni de réalité :

> *« Il y a peut-être aussi une espèce de déni de réalité, genre : « C'est un chantier d'insertion, oui, mais, pour moi, c'est une formation ». Alors que bon, s'ils ont postulé pour un chantier d'insertion, c'est qu'ils avaient des difficultés d'entrée sur le marché de l'emploi et que ce n'est pas anodin non plus. ».*

On retrouve un processus similaire à TES où certains « salariés associés » envisagent de partir et de s'extraire du « monde de l'insertion sociale et professionnelle », aspirent à travailler plus et dans des conditions de travail « réelles ».

- *Rapports de subordination*

Malgré les efforts des professionnels pour égaliser les positions (par exemple avec le mélange des salariés en insertion et des permanents de l'association chez Web), la relation de travail et d'emploi génère des rapports asymétriques entre les structures et les accompagnés auxquels ces derniers sont particulièrement sensibles. Les critiques des publics envers les professionnels révèlent une hypersensibilité des salariés en insertion aux relations qu'ils entretiennent avec les encadrants. La fragilité de leur situation, accentuée par le fait qu'ils n'ont souvent pas d'espaces alternatifs pour se constituer une identité positive, explique en partie l'attention très vive portée à la qualité des échanges avec les accompagnants. Le sentiment de subordination reste présent et génère des frustrations fortes. Il est particulièrement mal vécu par des publics se sentant traités comme des salariés de seconde zone.

Un encadrant technique explique que certains salariés en insertion ont reproché aux salariés permanents leur « *condescendance* » et exprimé leur l'impression d'être considérés comme des « *inférieurs* ».

Les entretiens donnent lieu à diverses anecdotes qui rendraient compte du « *fossé* » qui sépare les salariés en insertion des salariés permanents : la disposition des bureaux (les deux équipes travaillent généralement dans deux pièces séparées) ; la gestion du retard du virement de la paie (proposer de solliciter une aide alimentaire, plutôt que de verser un acompte) ; les rappels à l'ordre dont une salariée aurait fait l'objet (« *Ma vision des choses d'un chantier d'insertion, c'est que, pour eux, on est des incapables et qu'il faut qu'ils nous apprennent la vie* »); ou la manière de parler de la CIP *« comme un livre de psychologie* ».

A Bric-à-brac, les professionnels font part d'une autre difficulté, liée à la délicate mesure de la contrainte dans les relations de travail avec des publics fragiles. Ils s'interrogent ainsi sur les façons de ne pas forcer, ne pas maltraiter, inciter les personnes sans les mettre en danger.

La qualité de la relation varie selon les contextes d'accompagnement et leurs enjeux spécifiques. Cependant, on peut penser que la notion de proximité prend une importance croissante auprès de publics fortement déqualifiés et souvent isolés. La très grande sensibilité des publics au « mépris social » (A. Honneth, 2000 ; E. Renault, 2003) , leur fréquente perte de repères sociaux et leur isolement affectif questionnent les règles de la bonne « distance », fondatrices de la professionnalité en travail social. A cet égard, nous rejoignons l'analyse de M. Breviglieri and al (2003), qui milite pour une « morale pluraliste de la reconnaissance » capable de mettre en œuvre diverses formes de reconnaissance depuis la relation familière (du type du parrainage bénévole) jusqu'à l'octroi de prestations juridiquement organisées. La proximité permet en effet de reconstituer les moyens d'une autonomie lorsque la précarité ou le manque de confiance en soi ne permet plus aux personnes de répondre aux attentes d'une administration.

V. CONCLUSION

L'étude a permis de découvrir cinq univers de représentations et de pratiques de l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi. Grâce aux témoignages des professionnels et des personnes accompagnées qui ont acceptés de nous rencontrer, il a été possible de mieux comprendre les enjeux du retour à l'emploi dans une société marquée depuis un demi-siècle par le sous-emploi.

Un enseignement de cette étude est celui de l'absence d'une définition de la catégorie des « personnes très éloignées de l'emploi ». Nos interlocuteurs proposent des définitions intuitives, autour de l'idée d'une accumulation de « freins », de « difficultés » et de « problématiques ». Cette difficulté à stabiliser une définition n'empêche pas nos interlocuteurs de penser qu'une population de personnes « très éloignées de l'emploi » existe. Elle recouvrirait des personnes considérées comme définitivement éloignées de l'emploi et dont le retour paraît impossible à moyen voire à long terme, si l'on n'adapte pas l'entreprise elle-même.

S'y retrouveraient également des personnes nécessitant un travail et des moyens plus importants du point de vue de l'accompagnement. C'est l'expertise et le diagnostic des professionnels et des bénévoles, tout autant que la dynamique d'accompagnement, qui permettent d'apprécier la distance à l'emploi. A cette incertitude du diagnostic s'ajoutent les variations territoriales en termes d'équipements, de structures, et finalement, d'emploi. En ce sens la catégorie des personnes très éloignées de l'emploi est très dépendante de l'analyse des professionnels, des dispositifs territoriaux et des conjonctures.

L'autre enseignement majeur concerne la variété des relations d'accompagnement qui se nouent entre les professionnels, les bénévoles et les personnes accompagnées. Une ligne sépare les accompagnements vers l'emploi réalisés par Pôle Emploi ou SNC, et les accompagnements dans l'emploi jusqu'à la création même de l'emploi adapté. D'autres lignes séparent les accompagnements en termes de temporalités (durée limitée ou illimitée), en termes de volontariat (obligatoire ou non) ou encore en termes de réalisation (par des bénévoles, des professionnels…) ou de rapport à l'accompagnement (relation de service, de travail, interpersonnelle). Il ressort de cette variété la grande fragilité de la relation et le souci permanent d'en garantir la continuité en fonction des personnes. D'où une volonté d'horizontaliser la relation et de limiter l'asymétrie, tout en privilégiant l'incitation par rapport à la contrainte. Cette dernière paraît inutile et contre-productive pour des personnes qui ont connu le plus grand dénuement, même si la crainte d'une non-reconduction ou d'une fin d'accompagnement reste toujours présente et pesante auprès des salariés.

En termes de droits, nous retiendrons la nécessité de penser de nouveaux espaces encore plus « inclusifs » et adaptés aux personnes éloignées de l'emploi, avant même les chantiers d'insertion, et de créer des emplois véritablement adaptés aux personnes. A ces nouveaux espaces doivent être associés de réels droits de représentation collective des salariés, assortis de garanties et de protections pour rendre les salariés encore plus acteurs de leur environnement professionnel.

VI. BIBLIOGRAPHIE

Alberola, E., Aldeghi, I., Guisse, N., 2014, « L'employabilité des demandeurs d'emploi : une approche de la notion et de la mesure », *Cahier de la recherche*, décembre, n° 319, Crédoc.

Albert V., 2015, « L'insertion par l'activité économique en 2013 : stabilité de l'emploi et de l'activité », *Dares Analyses* n° 046, juin.

Avenel M., Rémy V., 2015a, « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique : d'autant plus accompagnés que leurs difficultés sont importantes », *Dares Analyses* n° 034, mai.

Avenel M., Rémy V., 2015b, « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique : globalement satisfaits de leur passage par la structure », *Dares Analyses* n° 40, juin.

Avenel M., Remy V., 2014. « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique – Profil, accompagnement et situation à la sortie », *Dares Analyses*, n°020

Babet C., 2017. « Comment ont évolué les métiers en France depuis 30 ans ? », *Dares Analyses*, n°003, janvier 2017.

Bihr A., 2009. « La surpopulation relative chez Marx », dans *revue ¿ Interrogations ?*, N°8. Formes, figures et représentations des faits de déviance féminins, juin 2009 [en ligne]

Blasco S., Fontaine F., 2010. Étudier le non-recours à l'assurance chômage, *Revue Économique*, numéro 5, volume 61.

Bonnin, J.C., Benabdelmounen, S., Thevenot, V., 2012, « Evaluation RSA. Synthèse », *Les Cahiers-Etudes*, Paris, Pôle emploi, mars, n° 14.

Bruneteaux P. (dir.), 2013, *Les Enfants de Don Quichotte. Sociologie d'une improbable mobilisation nationale*, Presses Universitaires de Vincennes, « Culture et Société », 222 p.

Bureau M.-C., Lima L., Rist B., Trombert C., 2013, « La traduction de la demande dans l'aide sociale individualisée de masse. Les cas du handicap et de l'insertion des jeunes », *Revue Française d'Administration Publique,* n° 145, pp. 175-188.

Bureau M-C., Corteel D., Rist B., 2013. « Que faire des émotions dans l'expertise des situations et l'accompagnement des personnes vulnérables ? , in Lima L, (s/s la dir.de), *L'Expertise sur autrui. L'individualisation des politiques sociales entre droit et jugements*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang.

Can S., 2015. « La garantie européenne pour la jeunesse », Courrier hebdomadaire du CRISP 2015/18 (n° 2263), p. 5-45.

Castra D., Valls F., 2003. *L'insertion malgré tout. L'intervention sur l'Offre et la Demande. 25 ans d'expérience*. Paris : Octarès.

Cervera M., Defalvard H., 2009. « Accompagnement dans et vers l'emploi », *Travail et Emploi* n°119, p. 51-

Chevalier T., 2016. « Citoyennetés socio-économiques des jeunes et stratégies de croissance : Suède, Allemagne, Royaume-Uni, France », Revue française des affaires sociales 2016/1 (n° 5), p. 213-234.

Colombo A. et al., 2016, « Représentations sociales des sans-abri. La mobilisation des Enfants de Don Quichotte à Paris », *Déviance et Société*, 2016/1 (Vol. 40), p. 51-77.

Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), 2011, *Le chômage de longue durée*, Rapport, Paris, décembre.

Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), 2016. *L'accompagnement vers et dans l'emploi*, Rapport, Paris, juin.

Debauche, E., Jugnot, S., 2005, « Le projet personnalisé du demandeur d'emploi. Un accompagnement individualisé de masse », *Premières Informations, Premières Synthèses*, juillet, n° 30.2.

Dubet, F., 2002, *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil.

Elias N., 1985. Remarques sur le commérage, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1985, volume 60, numéro 1

Fretel A., 2013. « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue Française de Socio-Économie*, 11,(1), p. 55-79.

Fritschin M. *et al.*, 2013. « Pratiquer l'approche centrée sur la personne en prison », *Approche centrée sur la personne – pratique et recherché*, 2013/2, n°18, p. 36-54

Goffman E., [1963], 1975. *Stigmate. Les usages sociaux du handicap.* Paris : Les Éditions de Minuit.

Goffman E., 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne*, vol.1, *La présentation de soi*. Paris : Les éditions de minuit.

GESTE, 2015, *Evaluation de l'expérimentation (Confluences)*, rapport final.

Gollac M., Volkoff S., 1996. *Citius, altius, fortius* [L'intensification du travail], *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1996, volume 114, numéro 1.

Gomel B., 2014, « Le RSA vu de Pôle emploi », in Eydoux, A., Gomel, B. (coord.) , *Apprendre (de l'échec) du RSA. La solidarité active en question*, Editions Liaisons, pp. 197-205.

Hely M., Rétif S., Simonet M., 2015. « Figures de l'employeur et formes du « dialogue social » dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, p.116-125

Hochschild A.R., 2002. « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », in *Travailler , Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail* , n° 9.

Honneth A., 2000. *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le cerf.

Insee, 2017. « Chômage au sens du Bureau international du travail (BIT) et principaux indicateurs sur le marché du travail - Résultats de l'enquête Emploi au premier trimestre 2017, *Informations rapides*, mai 2017, n°131.

Insee Première, 2017. « Une photographie du marché du travail en 2016 ». *Insee Premières*, n°1648, mai 2017.

Jauneau Y., 2009. « Les employés et ouvriers non qualifiés », *Insee Première*, n°1250, juillet 2009.

Lallement M., 2007. *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris : Gallimard.

Lavitry, L., 2009, « De l'aide au contrôle ? Les conseillers à l'épreuve de la personnalisation », *Travail et emploi*, n° 119, pp. 63-75.

Létard V., 2005. *Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales sur les minima sociaux*, Sénat, n°334.

Lima L., 2016. *Pauvres jeunes. Enquête au cœur de la politique sociale de la jeunesse*. Nîmes : Champ social.

Martial F., Naudy-Fesquet I., Roosz P., Tronyo J., 2016. *Tableau de l'économie française – édition 2016*, Collection Insee Références

Matus M., Stehlin A., 2014. *Le chômage de longue durée – vers une mesure de « l'éloignement à l'emploi » de longue durée ?*, Pôle Emploi, direction des statistiques, des études et de l'évaluation.

Michaud, J., Poujouly, C., Pommier, P., 2001, « Le service personnalisé pour un nouveau départ vers l'emploi : programme français d'accompagnement des chômeurs », *Premières synthèses*, mai, n° 18.1.

Noémie H., 2012, « Construction et mise à l'agenda du droit au logement opposable (Dalo) : le rôle des associations », *Informations sociales*, 2012/4 (n° 172), p. 64-73.

Paugam S., 2000 (1991), *La disqualification sociale, Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF, Quadrige.

Paul M., 2002. « L'accompagnement : une nébuleuse », *Education permanente*, n°153, p.43-56

Paul M., 2007. « Chapitre 1. L'accompagnement, ou la traversée des paradoxes », *in* Jean-Pierre Boutinet et *al.*, *Penser l'accompagnement adulte*, PUF, p. 251-274

Paul M., 2009. « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, 2009/2, n°20, p. 11-63

Paul M., 2009b. « Accompagnement », *in* Jean-Pierre Boutinet, *L'ABC de la VAE*, Eres, p.53-54

Pezet E., Le Roux A., 2012. « La nébuleuse de l'accompagnement, un palliatif du management ? », *Management & Avenir*, 2012/3, n°53, p.91-102.

Pôle emploi, 2014, « Les besoins des demandeurs d'emploi et des employeurs », *Eléments de diagnostic pour Pôle emploi*, Pôle emploi.

« Pôle emploi : une réforme nécessaire, une dynamique de progrès à amplifier », Rapport d'information n° 713 (2010-2011) de M. Jean-Paul ALDUY, fait au nom de la Mission commune d'information relative à Pôle emploi, déposé le 5 juillet 2011.

Remy V., 2016. « Les structures de l'insertion par l'activité économique – un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion », *Dares Analyses*, n°020

Renault E., 2003. « Mépris social et souffrance psychique », in Pidolle A., et Thity-Bour C., *Droit d'être soigné, droit des soignants*, Erès, coll. Etudes, recherches, actions en santé mentale en Europe, p. 41-51.

Roquet P., 2009. « L'émergence de l'accompagnement – une nouvelle dimension de la formation », *Recherche et Formation*, n°62, p.13-24

Schwartz O., 2011. « Peut-on parler des classes populaires ? », *Lectur*es [en ligne], URL : http://lectures.revues.org/6326, mis en ligne le 15/09/2011

Vial M., Caparros-Mencacci N., 2007. *L'accompagnement professionnel ? Méthodes à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*, De Boeck, coll. Pédagogies en développement.

Zunigo X., 2010. Le deuil des grands métiers. Projet professionnel et renforcement du sens des limites dans les institutions d'insertion, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2010, numéro 184.

ANNEXES

A. ANNEXE. DES DEFINITIONS DU CHOMAGE

Pour l'Insee, « le chômage représente l'ensemble des personnes de 15 ans et plus, privées d'emploi et en recherchant un. Sa mesure est complexe. Les frontières entre emploi, chômage et inactivité ne sont pas toujours faciles à établir, ce qui amène souvent à parler d'un « halo » autour du chômage.

Il y a en France deux sources statistiques principales sur le chômage : les statistiques mensuelles du Ministère du travail, élaborées à partir des fichiers de demandeurs d'emploi enregistrés par Pôle Emploi et l'enquête Emploi de l'Insee, qui mesure le chômage au sens du BIT. » (source site internet de l'Insee)

Au sens du BIT, « un chômeur est une personne en âge de travailler (15 ans ou plus) qui répond simultanément à trois conditions :

- être sans emploi, c'est à dire ne pas avoir travaillé au moins une heure durant une semaine de référence ;
- être disponible pour prendre un emploi dans les 15 jours ;
- avoir cherché activement un emploi dans le mois précédent ou en avoir trouvé un qui commence dans moins de trois mois.

Un chômeur au sens du BIT n'est pas forcément inscrit à Pôle Emploi (et inversement). » (source site internet de l'Insee).

B. ANNEXE. LES CIBLES DES INDICATEURS STRATEGIQUES DE PILOTAGE

Source : convention tripartite, 2015-2018.

THÈME	N°	INDICATEURS STRATÉGIQUES POUR LE PILOTAGE	RÉFÉRENCE 2014	CIBLES			
				2015	2016	2017	2018
RETOUR À L'EMPLOI	1	Nombre de retours à l'emploi*	3 590 000	+1,5%[1]			
	2	Nombre de retours à l'emploi durable (sans cible associée)*	-	-	-	-	-
	3	Nombre de demandeurs d'emploi restés 12 mois en catégorie A pendant les 15 derniers mois parmi les demandeurs d'emploi de catégorie ABC*	1 436 000 (soit + 120 000*[2])	- 30 000[3]			
OFFRE DE SERVICES AUX DEMANDEURS D'EMPLOI	4	Taux d'accès à l'emploi durable 6 mois après la fin d'une formation prescrite par Pôle emploi*	28,5 %	+1,6 point par an			
	5	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant le suivi dont ils bénéficient	64,2 %	66 %			
	6	Nombre de demandeurs d'emploi en accompagnement intensif *(accompagnement renforcé + accompagnement global + accompagnement intensif jeunes)*	230 000	350 000		460 000	
INDEMNISATION	7	Taux de premiers paiements dans les délais*	90,7 %	93 %			
	8	Taux de conformité du traitement de la demande d'allocation avec incidence financière *(champ : RAC et ASS)**	90,45 %	92,9 %[4]			
	9	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant les informations sur les sujets liés aux allocations*	68,7 %[5]	70 %			
OFFRE DE SERVICES AUX ENTREPRISES	10	Part des offres en accompagnement satisfaites par Pôle emploi* *(part des offres en accompagnement clôturées qui ont été satisfaites par une mise en relation effectuée par Pôle emploi)*	59,6 %	62 %**			
	11	Part des offres en accompagnement satisfaites par le placement d'un demandeur d'emploi *(part des offres en accompagnement satisfaites par le placement d'un demandeur d'emploi suite à une mise en relation par Pôle emploi)**	61,6 %	63,6%**			
	12	Taux de satisfaction concernant le traitement de la dernière opération de recrutement par Pôle emploi *(sur la base de l'ensemble des offres confiées à Pôle emploi, mesurées au moment de la clôture)**	64,9 %	69 %[6]			
NUMÉRIQUE	13	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi et des employeurs sur les services numériques*	72 %	74 %			
EFFICIENCE	14	Temps consacré au suivi et à l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi (en ETP)	*Le point de référence 2014 et les cibles 2015 et 2016 seront fixés par le comité de suivi avant fin mai 2015.*				2 000[7]

** : en cumul annuel ; ** : en moyenne sur le 2e semestre 2015*

[1] *Par rapport à 2014, à conjoncture constante.*
[2] *Tendance annuelle entre septembre 2012 et septembre 2014, hors dispense de recherche d'emploi (DRE).*
[3] *Cible par rapport à la tendance, déterminée par un modèle suivi en comité technique tripartite.*
[4] *Les évolutions à venir (cf. supra 1.4.1) permettront de poursuivre l'amélioration de la qualité du service de l'indemnisation.*
[5] *Référence 2014 qui sera actualisée par le comité de suivi avant fin mai 2015.*
[6] *Mesuré par le dernier baromètre 2015.*
[7] *ETP redéployés à la fin de la convention, mesurés par l'écart entre les derniers trimestres 2014 et 2018.*

C. ANNEXE. LES SURPOPULATIONS CHEZ MARX

Cette annexe est un extrait d'un texte d'Alain Bihr, publié en ligne en 2009 sur le site de la revue *¿ Interrogations ?. Elle présente différentes « populations » sans emploi du point de vue de l'éloignement à l'emploi, dans la perspective théorique de Karl Marx :*« Qui compose cette surpopulation relative ? Sa composition varie évidemment constamment, en fonction des circonstances, des différentes phases du cycle économique, selon les régions et les pays et bien évidemment selon les époques historiques. Sur l'exemple de l'Angleterre de la seconde moitié du XIXe siècle, Marx proposait cependant d'y distinguer quatre catégories, en allant de la moindre à la plus grande précarité dans le rapport salarial et par conséquent de la moindre à la plus grande distance par rapport à l'emploi salarié. Ces catégories ne constituent pas, évidemment, des ensembles étanches ; et les passages de l'une à l'autre sont parfaitement possibles, dans un sens comme dans l'autre. Marx distingue ainsi :

- La surpopulation flottante, ainsi dénommée parce qu'elle se compose de travailleurs constamment ballottés entre l'emploi et le chômage, mais pour lesquels l'emploi l'emporte malgré tout sur le chômage. Elle constitue donc une part de « l'armée industrielle de réserve » qui est enrôlée de manière régulière mais discontinue. Cela correspond aujourd'hui à la situation de salariés qui enchaînent les contrats à durée déterminée ou les missions d'intérim, les uns et les autres entrecoupés de brèves périodes de chômage.
- La surpopulation latente : elle constitue le gros de « l'armée industrielle de réserve », immédiatement employable par le capital et qui l'est d'ailleurs dès que le besoin s'en fait sentir par le capital, par exemple dès que l'accumulation repart, que le cycle économique redémarre. Aujourd'hui : le gros des chômeurs en attente d'emplois et immédiatement employables.
- La surpopulation stagnante : elle se situe sur les franges, les marges extérieures de « l'armée industrielle de réserve ». Elle se compose de travailleurs qui n'ont (plus) que très peu de chances d'être enrôlés par le capital, du fait soit de leur manque de qualification, soit de leur âge, soit d'autres handicaps (maladie, infirmité, migration, etc.). Quand ils sont employés, c'est généralement sur les emplois les plus déqualifiés et les plus mal payés. Ce sont donc des travailleurs le plus souvent installés durablement dans le chômage et l'inactivité (au sens actuel de ces termes). Et ils vivent pratiquement tous dans la pauvreté ou dans des situations proches de la pauvreté.

Enfin, dernière catégorie, ceux que Marx nomme d'un terme aujourd'hui passé de mode ou utilisé dans un sens différent, « le paupérisme ». On dirait aujourd'hui « les exclus ». Il s'agit de la part de la surpopulation qui ne fait pas (plus) partie de « l'armée industrielle de réserve », autrement dit qui n'est pas (plus) employable par le capital, donc qui se trouve en principe totalement et définitivement exclue de l'emploi salarié, rejeté sur les marches extérieures de celui-ci : ouvriers en état de travailler mais durablement jetés sur le pavé, enfants abandonnés et orphelins, ouvriers démonétisés ou trop vieux pour travailler, malades chroniques, infirmes, estropiés, etc. En somme « l'hôtel des invalides de l'armée active du travail et le poids mort de sa réserve » auquel il convient d'ajouter la masse des vagabonds, mendiants, criminels et prostituées qui se gonfle régulièrement d'éléments issus des groupes précédents. À de rares exceptions, les membres de cette dernière catégorie vivent dans la pauvreté, voire dans la misère et le dénuement total. Dans cette mesure même, ils se distinguent encore des autres catégories composant la surpopulation relative par leur statut d'assistés : ils ne doivent leur survie qu'à la charité, privée ou publique, ne pouvant tirer aucune ressource monétaire d'une occupation économique régulière (du moins licite). »

D. Annexe. Sortir ? Les differents types de sorties des salaries en parcours

Un des enjeux de l'accompagnement est de parvenir aux résultats recherchés par les personnes accompagnées. Pour l'emploi, il s'agit généralement de se rapprocher de la norme d'emploi, d'atteindre ce Graal dont parlent les acteurs de terrain, un CDI.

En dehors de ces sorties exceptionnelles, la fin de la relation d'accompagnement peut se traduire de nombreuses manières. Toutes n'appartiennent pas à la même famille de « sorties » et la DGEFP en distingue trois dites « dynamiques » et deux « autres ».

Le tableau ci-après date de 2012 et a été publié comme fiche ressource des acteurs du Chantier Ecole :

Motif de sortie renseigné par la structure	Type de sortie	Situation
Embauche en CDI non aidé par un autre employeur	Emploi durable	Les contrats de professionnalisation, s'ils sont signés en CDI, sont compris dans cette catégorie
Embauche en CDI aidé par un autre employeur	Emploi durable	S'ils sont signés en CDI, les contrats aidés (CAE-CIE), les contrats aidés "DOM", les emplois aidés financés par les conseils régionaux (emplois tremplins) et les entrées en EA sont comptabilisés
Embauche en CDI dans la structure ou filiale	Emploi durable	Les contrats de professionnalisation, s'ils sont signés en CDI, sont compris dans cette catégorie
Embauche en CDD (sans aide publique à l'emploi) d'une durée de plus de 6 mois	Emploi durable	Quel que soit l'employeur (qui peut être la SIAE), les contrats en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation en CDD), les contrats de mission (hors ETTI) d'une durée supérieure à six mois, sont compris dans cette catégorie
Création ou reprise d'entreprise à son compte	Emploi durable	
Intégration dans la fonction publique	Emploi durable	Le stage de titularisation dans la fonction publique est compris dans cette catégorie
Embauche en CDD (sans aide publique à l'emploi) d'une durée de moins de 6 mois par un autre employeur	Emploi de transition	Les contrats de mission (hors ETTI) d'une durée inférieure à six mois sont compris dans cette catégorie
Embauche en contrat aidé pour une durée déterminée par un autre employeur (hors IAE)	Emploi de transition	Cette catégories comprend les CUI (CAE et CIE), les contrats aidés "DOM", les emplois aidés financés par les conseils régionaux (emplois tremplins) et les entrées en ESAT. Cette catégorie ne comprend pas les CUI conclus dans les ACI
Embauche pour une durée déterminée dans une autre structure	Sortie positive	Cette catégorie correspond aux poursuites de parcours en IAE : AI, ACI, EI, ETTI, y compris les CUI en ACI
Entrée en formation qualifiante ou poursuite de formation qualifiante	Sortie positive	
Autre sortie reconnue comme positive	Sortie positive	Sortie positive négociée avec l'UT (formation non qualifiante, VAE…) et prévue dans la convention
Prise des droits à la retraite	Sortie positive	
Au chômage	Autre sortie	Personnes en recherche d'emploi inscrite ou non à Pôle emploi
Inactif	Autre sortie	Personnes qui ne recherchent pas d'emploi (dont congés parental, étudiant, retraité, en incapacité de travailler)
Sans nouvelle	Autre sortie	
Congés de longue durée, maternité, maladie	Retrait des sorties constatées	Sont pris en compte les congés d'une durée supérieure à trois mois lorsque leur échéance dépasse l'échéance des contrats de travail
Décés	Retrait des sorties constatées	
Décision de justice	Retrait des sorties constatées	Sont par exemple concernées les décisions d'incarcération ou de reconduite à la frontière