



Journée d'échange des Ateliers et Chantiers d'Insertion

30 janvier 2015
Saint Aignan de Grandlieu

Synthèse de la journée

ACI : Une identité en mouvement



Intervention de Philippe LABBÉ Sociologue au Cabinet Pennec

En allant sur le site de *Réseau 44*, rubrique « *Contributions* », on y lit des titres guère optimistes : « Formation : les chômeurs à diète », « L'insertion en danger », « Emploi-chômage : des perspectives peu réjouissantes »... A la rubrique « *Actualités* », on prend connaissance de la question au Premier ministre (6 mai 2014) de Dominique RAIMBOURG, député de Loire-Atlantique, qui soulève notamment le problème de la « *part variable qui reposerait sur les efforts d'insertion et les résultats en termes de placements* », ce qui inévitablement ou presque conduirait à « *sélectionner un public moins en difficulté mais actuellement frappé par le chômage afin d'accroître la productivité* ». Tout cela exhale le mouvement... qui peut être une progression mais également une régression.

S'agissant de sélection, j'écris « inévitablement ou presque » car, dans l'absolu, il serait possible de ne pas sélectionner le public et, subséquemment, de ne pas atteindre les objectifs quantitatifs imposés par le financeur.

Mais, à ce moment, on serait dans l'opposition franche, sinon la révolte, dont on imagine sans peine les conséquences : moins de subsides. Autrement dit, afin de préserver l'outil de travail on accepte de passer sous les fourches caudines d'une règle au sujet de laquelle il n'est pas besoin d'être devin pour prévoir ses effets pervers. Ceci afin, diront les idéalistes, de poursuivre vaillamment la noble mission d'insertion (voire la détourner) ou, vs cyniques, de maintenir les emplois des « inséreurs insérés » selon l'expression de Gérard MAUGER (2001)¹. En fait, la vérité n'est exclusivement ni celle des idéalistes, ni celle des cyniques : c'est travailler pour les usagers (leur intérêt) et pour soi (notre intérêt), ce qui permet de constater a) qu'« au centre » d'une structure n'y a pas exclusivement l'utilisateur ou le professionnel (« dans la toute-puissance », ajouteraient les psychologues) mais l'interaction entre les deux parties ; b) que « bien travailler » et « bien travailler ensemble » sont indissociables ; c) que, puisqu'il y a interaction, on est dans la complexité où A sur B ne donne pas C mais C', autrement dit hors mécanisme causal mais avec un élément d'aléatoire... ce qui devrait en toute logique exclure une obligation de résultat au bénéfice d'une obligation de moyens.



Le titre de ma contribution est « ACI : une identité en mouvement ». Passons sur ce pléonasme... une identité est toujours en mouvement, elle n'est jamais figée : ce que je veux signifier ici est que ce mouvement est une vague de fond, pas une écume, une tendance pas un épiphénomène.

Ceci étant, la métaphore marine nous invite à considérer que les marées avancent mais également reculent. Avance-t-on ou régresse-t-on ?

Si les ACI combinent les volets de l'économie et du social, ce que, dans les faits et la philosophie de Bertrand SCHWARTZ, Dominique RAIMBOURG rappelle justement en écrivant « *L'accompagnement social et l'accompagnement professionnel sont indissociables.* », force est de constater que les attentes, derrière lesquelles ne patientent guère les injonctions et le bâton, s'expriment essentiellement sur le volet économique. Entendons l'insertion professionnelle « pure et dure », le reste, c'est-à-dire le social, étant accessoire, à prendre en compte faute de mieux, une cerise sur le gâteau concédée aux professionnels un peu trop rêveurs ou trop « littéraires ». Ainsi, il n'est pas rare d'entendre parler de (*sic*) « problèmes périphériques » à régler pour traiter l'essentiel, bien entendu l'emploi : dans cette périphérie, on trouve le logement, la santé, la culture, la citoyenneté, la mobilité... Les bras m'en tombent ! Être à la rue serait donc un problème périphérique ?

Être malade serait donc marginal ? Ne pas apprécier ce qui est beau, bon et juste serait donc accessoire ? Ne pas jouir de ses droits et ne pas respecter ses devoirs serait donc un divertissement ? On est face à une pensée qu'Edgar MORIN qualifie de « disjonctive », une pensée qui sépare, qui disjoint, qui « saucissonne » l'individu alors que le travail d'insertion s'effectue dans la complexité, du latin *complexus* signifiant « relier » : « A une pensée qui isole et sépare, il faut substituer une pensée qui distingue et relie. A une pensée disjonctive et réductrice, il faut substituer une pensée du complexe, au sens original du terme *complexus* : ce qui est tissé ensemble. » (MORIN, 1999 : 101)

La machine de contraction des politiques sociales est en route, d'une politique d'insertion à une machine à trier (CAHUC *et alii...*, 2011). En maugréant parfois, on s'y « ajuste ». On se laisse « engourdir »² comme la grenouille dans la casserole, d'abord tiède, puis chaude, enfin ébouillantée. Il faut dire qu'en face de nous, ceux qui décident et payent ne sont pas nécessairement désagréables : ils ne font que relayer, faire ce qu'on leur a dit de faire... Ils ont un emploi, eux aussi ! Toute proportion gardée, on pense à la mécanique de « la banalité du mal » (ARENDRT, 1966).

¹ Dans cet article, Gérard MAUGER mettait en cause (*sic*) « la prolifération » des professionnels de l'insertion, « diplômés surnuméraires en quête de postes correspondant à la valeur antérieure de leurs titres, déclassés virtuels, soustraits au déclassement par la mise en place de ces dispositifs d'insertion qui, faute d'être toujours en mesure d'insérer leurs publics, permettent au moins d'insérer les inséreurs. »

² En référence à Robert LINHART (1979 : 75).

La pétition adressée par les ACI en mars 2014 au désormais ex-ministre Benoît Hamon s'appelait « L'Insertion par l'Activité Economique (IAE), un accompagnement adapté pour un retour à l'emploi des personnes en difficulté ». Il serait peut-être, sans doute, de la responsabilité des professionnels en *front-line* d'être plus attentifs à l'usage des mots : « personnes en difficulté »... Mais, si elles le sont effectivement, ne faudrait-il pas avant de les désigner ne pas confondre causes et effets ? La première cause de désinsertion n'est pas à rechercher dans les personnes tel un cancer qu'on extirperait à coups de « prescriptions », de « diagnostics » mais, sans guère d'effort, on la trouve dans l'organisation du marché du travail, cette grande lessiveuse en position d'essorage, avec un mouvement centrifuge des inclus aux précaires, des précaires aux surnuméraires.

Autrement dit, plutôt que de parler de « personnes en difficulté », il serait plus juste d'ajouter cinq petites lettres, « M.I.S.E.S. », c'est-à-dire « personnes mises en difficulté ». Et que, mises en difficulté, les personnes deviennent en difficulté, c'est-à-dire qu'elles se désocialisent, qu'elles perdent des postures, des comportements, des pratiques attendues dans le monde du travail n'est pas opposable : « Purifier les eaux de la rivière qui traverse la ville ne servira à rien si le foyer de la contamination se trouve à la source. » (SARAMAGO, 2014 : 39-41) En d'autres termes, pour régler un problème et non s'en tenir à un cataplasme sur une jambe de bois, il faut aller à la source... et avoir fait sienne que les professionnels de l'insertion ne sont ou ne devraient pas être là pour porter la parole des « Grands » auprès des « Petits »³ mais l'inverse. Vous êtes les porte-voix, selon l'expression de Boris CYRULNIK (2012 : 21), de « l'étrange silence des blessés de l'âme ».

a vigilance et, si elle existait, la déontologie des professionnels de l'insertion exigeraient de ceux-ci qu'ils soient prudents et aussi critiques vis-à-vis de tout un vocabulaire. Celui, comme indiqué, issu de la médecine – prescriptions, diagnostic, etc. – qui induisent une maladie des chômeurs et désinsérés, qui produisent la « norme d'internalité »⁴, ou celui des institutions qui, d'une part, les relègue dans une position d' « opérateur » (sans pourtant être avare de l'injonction, pour le coup sacrément paradoxale, d' « être acteur ») et, d'autre part, leur injecte une vulgate « vraie colonisation mentale {qui} aide à construire et à justifier le libéralisme » (BOURDIEU, WACQUANT, 2014 : 74-77)⁵ permettant ainsi que celles et ceux qui protestent et pétitionnent de temps en temps soient leurs propres fossoyeurs.

Mais alors, de quoi est faite cette « identité en mouvement » ?

S'interroger sur le concept d'identité invite à la table SARTRE et sa distinction entre « l'en-soi » et « le pour-soi ». L'en-soi est la caractéristique de toute chose, de toute réalité extérieure à la conscience : un marteau est un marteau, point à la ligne, il ne veut ni ne peut être une truie. Le pour-soi désigne la conscience d'être soi, donc de pouvoir modifier telle ou telle chose, comportement, jugement. C'est pour cette raison que SARTRE énonça le fameux « L'existence précède l'essence » dans la mesure



où ce qui fait l'humain est ce qu'il a fait et fait... et qu'il n'y a pas d'essence humaine antérieure à l'existence de l'homme. L'identité des ACI est donc ce que ses acteurs font (autonomie) mais également d'autres extérieurs, « parties prenantes », en font (hétéronomie). En fait, c'est moins, d'un côté, les acteurs autonomes et, de l'autre, les acteurs hétéronomes dont il s'agit que des interactions entre ceux-ci. Une dialogique. Et, qui dit interactions, dit émergence, aléatoire. Ceci signifie qu'une lecture historique, même si elle permet de relier, de trouver des tendances, ne recouvre pas une courbe d'évolution tendancielle stable, prévisible. Demain n'est jamais construit ; demain est possibilités, détermination et aléatoire.

Même si les ateliers et chantiers d'insertion sont les plus récents dispositifs (FOUCAULT : 2001 : 299)⁶ de l'insertion par l'activité économique (IAE), les années 1990, il faut remonter l'histoire à minima une quarantaine d'années...⁷

Lorsque les *Trente Glorieuses* se sont brutalement refermées avec le crack pétrolier de 1973, la solution traditionnelle des travailleurs sociaux, en particulier les éducateurs de prévention spécialisée (« de rue »), pour insérer les jeunes dits « cas sociaux » ou « délinquants », c'est-à-dire la mise au travail, s'est interrompue. Que faire avec ces jeunes oisifs par la force des choses alors que, synchroniquement, les espaces de la reconstruction post-seconde guerre mondiale de lieux d'excentricité spatiale (au ban des lieux) devenaient des lieux d'excentricité sociale (quartiers « chauds », « sensibles »), en un mot que les banlieues devenaient – comme la jeunesse... et ce n'est pas un hasard ! - un « problème » ? Ca bougeait fort à Vénissieux, à Vaulx-en-Velin, aux Minguettes... On a regardé du côté de nos cousins de la Belle Province qui, pragmatiques, innovaient et créaient déjà des emplois « d'initiative locale ». S'appuyant sur la circulaire 44 de 1978 de la DAS (action sanitaire et sociale) favorisant les Centres d'Adaptation à la Vie Active (CAVA), ces pionniers, souvent militants associatifs et syndicalistes de gauche (ESCUDIE, 2008 : 32)⁸, ont initié des outils menant à des reconnaissances légales avec les premières « entreprises d'Insertion » (ex-« entreprises intermédiaires »). Ainsi naquit l'IAE avec, déjà à l'origine, une ambiguïté entre, d'un côté, une sérieuse contrainte exogène – le chômage – et, de l'autre côté, un discours de renouveau du travail social (BEYSSAGUET, CHAUVIERE, OHAYON 1978 ; CHAUVIERE, 1980)⁹ généralement présenté en termes de dépassement des logiques d'assistance pour privilégier l'autonomie des personnes.

³ En référence à Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPPELLO (1999).

⁴ La norme d'internalité concerne la tendance des personnes à privilégier les explications internes (liées à la personne) des comportements et des renforcements par rapport aux explications externes (liées à l'environnement).

⁵ Lire aussi Éric HAZAN (2006).

⁶ Dans un entretien de 1977, Michel FOUCAULT donne une définition du mot « dispositif » : « Ce que j'essaie de repérer sous ce nom, c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments ».

⁷ Plus en amont que le début des Quarante voire plus Piteuses, les racines de l'IAE seraient à rechercher dans l'éducation populaire puis permanente, dans le solidarisme...

⁸ La première régie de quartier a été créée à Alma-Gare, un quartier de Roubaix, en 1980, qualifiée de « projet-phare des luttes urbaines des années 1970 ».

⁹ Ce renouveau était également porté par la nouvelle génération d'éducateurs des années 1970 qui remettait en cause la pédagogie, l'organisation et tout le système mis en place par les fondateurs, ceux de *L'enfance inadaptée*, *l'héritage de Vichy* et des « socio-clerics ».

L'évolution de ces vingt-cinq dernières années est somme toute celle de tous les nouveaux métiers des années 80, ceux de l'intervention sociale qui se distinguent de ceux du travail social : ces derniers « prennent en charge » alors que les plus récents « prennent en compte ». A une phase pionnière et militante, succèdent une phase de professionnalisation – les activités se structurent – puis une phase d'institutionnalisation, c'est-à-dire de reconnaissance mais également d'encadrement par les institutions. Les raisons en sont très simples. D'une part, côté usagers et bénéficiaires, ce qui était considéré comme exceptionnel et provisoire devient ordinaire et permanent ; d'autre part, côté professionnels, la recherche d'une stabilité qu'apportent structuration et institutionnalisation.

On peut lire dans un document « L'Insertion par l'Activité Économique: définition, tendances et réalités » (BIGOURDAN, 2003¹⁰) que « Vingt-cinq ans après les premières initiatives d'insertion par l'activité économique, ce secteur fait l'objet d'une réelle reconnaissance institutionnelle, citoyenne et sociale car il tente de combler les failles du système social. Aujourd'hui, les institutions traditionnelles (la famille, les réseaux de proximité, l'école et l'entreprise traditionnelle...) qui, auparavant, permettaient l'insertion du plus grand nombre connaissent de grands changements. » Sapristi ! L'IAE serait devenue le patch de l'effondrement des « 7 P », c'est-à-dire des grands intégrateurs ! Rien de moins...

- le Prêtre : la religion... désertée ;
- le Professeur : l'école... systématiquement associée au malaise (enseignant) ;
- le Parti : la politique... déconsidérée ;
- le Patron : le travail... secondarisé ;
- la Patrie : la nation... obsolète ;
- le Prince : le pouvoir... discrédité ;
- le Père : la famille... d'élargie à mononucléaire puis séparée, recomposée.



Vaste programme que de combler « les failles du système social », plus probablement sa faillite ! Et charge, on en conviendra, un peu lourde... y compris pour des professionnels et des bénévoles qui sont des acteurs engagés. Pour les uns, financeurs et décideurs, l'IAE est un outil de contention qui n'a besoin que d'agents disciplinés agissant par le système et pour les autres, ses acteurs agissant sur le système, elle est un projet d'émancipation... d'où un sérieux hiatus.

On peut se représenter la société comme un maelström agité d'un mouvement centrifuge avec, au centre, ceux que REICH nommait « les manipulateurs de symboles » (REICH, 1993), disposant de tous les capitaux pour réussir¹¹ ; puis les inclus, salariés provisoirement épargnés par des statuts et des protections sociales ; autour d'eux les précaires avec des « formes particulières d'emploi » (FPE) de moins en moins particulières et de plus en plus générales ; enfin, en périphérie, les surnuméraires... celles et ceux pour lesquels on réinvente la vieille recette latine « *panem et circences* », du pain – entendez une allocation – et des jeux – comprenez le rêve de la FDJ (Française des Jeux) grâce au grattage. Il s'agit de tracter les surnuméraires aux précaires, les précaires aux inclus. Il s'agit, pour le formuler autrement et selon la terminologie de Robert CASTEL, de passer de la désaffiliation à la vulnérabilité puis à l'intégration.

S'il y a stratification, les frontières entre ces catégories sont néanmoins poreuses, pas clairement délimitées, le mouvement étant celui d'une grande lessiveuse en position essorage « linge peu délicat » avec une force centrifuge, du « in » vers le « out ». Le mouvement, auparavant vertical (des dominés en bas contre les dominants en haut), devient horizontal : la lutte des places se substitue à la lutte des classes.

Enfin, la zone de vulnérabilité progresse des « précaires » et des « surnuméraires » vers les « inclus ». La vulnérabilité s'organise sur la base d'une décollectivisation des rapports au travail (tant en termes d'appartenance – le management individualise les salariés – qu'en termes de protection – l'épargne privée plutôt que la retraite par répartition), tout ceci sur fond idéologique de célébration du marché, donc de la concurrence qui, inévitablement, fait que la réussite des uns se paye de l'invalidation des autres.

Le travail d'insertion ou de réinsertion recouvre *grosso modo* l'inversion du mouvement centrifuge, aller du « out » au « in »... ce qui n'est pas la moindre des ambitions, c'est même quasiment prométhéen, compte-tenu de la force d'expulsion de cette grande lessiveuse et de l'individualisme qui ne permet plus une résistance collective : si l'union fait la force, déductivement la désunion fait la faiblesse ; les faibles, isolés, le sont encore plus.

Assez naturellement, ce que je vous dis pourrait vous décourager mais, si la résilience est souvent recherchée dans les exemples étonnants des usagers qui se relèvent, elle se trouve également parmi les acteurs de l'IAE... comme une sorte de foi laïque, de vocation sociale et sociétale. Ainsi que ceux-ci recherchent une stabilité, non d'emploi mais de métier, n'est pas à leur reprocher : congruence et empathie n'exigent pas que le niveau de difficultés soit égal entre les parties... tout au contraire car il risquerait fort de se produire une rétroaction amplificatrice. Pour aider celui qui est suspendu au bord du précipice, il est préférable que celui qui tient la main soit solidement arrimé. Ce qui nous renvoie aux notions de « métier » et de « profession » et non à celle d'« emploi ». Etre arrimé, métaphoriquement, c'est ici agir professionnellement mais quelles sont les conditions qui permettent de parler de métier et pas seulement d'emploi ?

¹⁰ Dans ce même document, on peut lire « Mais les situations de chaque individu sont d'une diversité infinie et leurs particularités résident très fréquemment **dans l'effet cumulatif des handicaps rencontrés** » (en gras dans le texte).

¹¹ Economique, social, culturel, symbolique, de mobilité.

Outre un corpus théorique robuste et partagé, une organisation des pairs, une déontologie, c'est tout d'abord être dans un processus permanent de professionnalisation, qui combine la profession, le professionnalisme et la professionnalité.



- *La profession* car elle est ce qui structure, ce qui permet de travailler avec des protections sociales car, pour innover, pour s'engager, il faut être capable de se projeter : si, pour vous-même, vous ne savez pas de quoi demain sera fait, vous serez mobilisé à régler les menaces de votre présent. Pour se projeter encore faut-il savoir où l'on va et si l'on peut y aller. Une convention collective nationale telle que la vôtre, très récente, va dans ce sens.

- *Le professionnalisme*, lui-même articulant les compétences cognitives (savoir), instrumentales (savoir-faire) et comportementales (savoir-être). Jamais abouties, toujours en mouvement, le professionnalisme est la boîte à outils de la professionnalisation.

- *La professionnalité* enfin, c'est-à-dire le sens que l'on trouve et que l'on met dans son travail car, si l'on dit qu'un bon ouvrier a de bons outils, avoir des bons outils ne garantit pas d'être un bon ouvrier : encore faut-il avoir envie de s'en servir.

Cette professionnalité nous fait penser à Hannah ARENDT pour qui le « travail » n'était que la routine végétative de l'entretien de soi-même tandis que l'« œuvre » était le véritable achèvement et que l'« action » ouvrait la voie de la liberté. « Hannah ARENDT reprenait ainsi une distinction très ancienne, avec une qualification négative du travail et une qualification positive de l'œuvre, y ajoutant l'action, essentiellement l'action politique et l'engagement, comme condition de la liberté, en déplaçant le propos du plan individuel au plan collectif. » (MENGER, 2015).

Épilogue. Métamorphose, apocalypse et radicalité.

En épilogue, je voudrais vous souhaiter la métamorphose, l'apocalypse et la radicalité, rien de moins, et revenir sur une proposition opérationnelle que je vous avais faite... il y a quatre ans.

Notre société évolue extrêmement rapidement et, à vrai dire, notre seule certitude est que l'avenir est incertain. On sait aussi que l'on passe d'un modèle ternaire – « formation – emploi – retraite » - à un modèle de la discontinuité avec des périodes d'activité professionnelle, d'autres d'inactivité, d'autres de formation... Pour évoluer dans un tel système il vaut mieux être solide... or tout le monde ne l'est pas. Avez-vous remarqué que la notion de « vulnérabilité » s'impose de plus en plus dans le langage commun, comme le fit celle d'insertion dans les années 80 ? Vulnérabilité... encore une notion-valise ou, plutôt, écran... car il ne s'agit pas de la nôtre, épisodique, mais de celle des relégués, des surnuméraires, notion que la police de la sémantique préfère à celle d'exclusion.

Nous sommes dans la chrysalide. Nous étions une chenille, nous serons un papillon : même ADN mais forme différente¹².

L'enjeu est de réussir cette métamorphose afin que la future société ne soit pas celle de catégories de plus en plus enkystées dans les cercles de la relégation.

Yves BONNY exprime particulièrement bien cette bifurcation : « Ce qui domine, c'est donc l'idée que nous sommes en train de sortir d'une phase historique de la modernité et que nous nous trouvons d'une certaine façon à la croisée des chemins, entre une nouvelle phase en gestation et une mutation qui pourrait advenir. La réponse dépend fondamentalement de notre aptitude à définir de nouveaux principes de légitimité et d'organisation sociale et à promouvoir de nouveaux types d'acteurs collectifs pour articuler autonomie subjective et intégration sociétale face aux enjeux du temps présent. » (BONNY, 2000 : 169).

L'actif constitué en particulier par les acteurs de l'IAE, qui ne dissocie pas l'économique et le social, pourra-t-il être un modèle ? Je l'espère, je vous le souhaite et veux y croire parce que vous ne dissociez pas cet économique et ce social, parce que vous savez que l'économique sans le social est inhumaine – la « main invisible » ne caresse pas mais étouffe les plus faibles - et que le social sans l'économique est exsangue.

Pourquoi l'apocalypse ? Parce qu'« Il ne faut pas se tromper sur le sens du mot « apocalypse », cela ne veut pas dire catastrophe. L'apocalypse signifie la certitude que le futur change de forme, et que l'on peut faire quelque chose. C'est une pensée pour l'action contre la sidération et la panique. Tant que l'on croit qu'on va bien s'en sortir, que l'on va essayer de retrouver un degré de croissance à 1%, nulle action n'est envisageable. A l'inverse, l'apocalypse c'est la compréhension que quelque chose est en train d'arriver et qu'il faut se rendre digne de ce qui vient vers nous. » (LATOUR : 2013) Cette dignité implique la radicalité qui n'a rien à voir avec l'excès : elle est étymologiquement le fait d'aller à la racine... et renvoie donc à la notion d'engagement.

Le 25 novembre 2011, vous m'aviez invité pour une rencontre comme celle d'aujourd'hui (LABBÉ : 2011). Je vous avais parlé des quatre personnages qui cohabitaient dans chacun d'entre nous, donc également dans vos usagers : le Sujet, l'Acteur, le Citoyen et le Producteur. Le Sujet, toujours singulier, aspire à l'épanouissement ; l'Acteur, toujours collectif, veut ne pas être seul, cherche à se lier, est « l'homme, cet animal social » ; le Citoyen vise son émancipation, faite de sa contribution aux devoirs vis-à-vis de la collectivité et de sa rétribution en termes de droits ; le Producteur cherche à subvenir à ses besoins. Votre accompagnement global, professionnel et social, systémique, holistique, s'adresse à ces quatre personnages.

Contre vents et marées surtout contre la pensée réductrice, vous avez raison, c'est non seulement une évidence mais fondé théoriquement et éthiquement. Vous n'avez d'autre choix que de maintenir ce cap. Toutefois, dans une société où l'information est si importante, votre travail avec ceux de « la France invisible » (BEAUD, CONFRAVEUX, LINDGAARD, 2006) est insuffisamment visible.

¹² « ... une métamorphose – radicalement différente de la révolution de la table rase et de conservation sans changement – porte en elle la conservation du même temps sa transformation en un autre. Elle sauvegarde en transformant et recompose en décomposant. » (MORIN, 2010 : 117).

Vous êtes souvent plus convaincus que convaincants : prenez-vous le soin de montrer et de démontrer les valeurs ajoutées de votre accompagnement pour ces quatre personnages ou vous contentez-vous, par manque de temps peut-être, du personnage du Producteur, cet *homo oeconomicus*, en négligeant le Sujet, l'Acteur, le Citoyen ? A votre décharge, il est vrai, il y a souvent quelques motifs à baisser les bras, à se dire « à quoi bon ? » tant les démonstrations exigées peuvent paraître incongrues. A titre d'illustration, j'animais il y a quelque temps une série de séminaires sur l'évaluation du social. Une femme, directrice d'un service de soins palliatifs, me fit part des réductions de budget imposées par sa tutelle et de l'obligation qui lui était faite de démontrer les valeurs ajoutées de son service. Lui expliquant quelques règles d'évaluation, les critères et indicateurs mobilisables, je me surpris à un moment à m'interroger silencieusement : dans quel monde vivons-nous pour qu'il soit nécessaire de démontrer qu'aider des gens en fin de vie à moins souffrir est utile ?

Ma seconde proposition reprend ce que je vous avais dit ce même jour. Votre « offre de service » doit être conçue dans une logique de système ouvert sur son environnement, particulièrement économique, puisque par définition l'insertion par l'activité économique ne peut être qu'une transition vers l'économie tout court, qu'elle soit marchande, publique ou sociale. Cela pose la question d'une démarche proactive en direction du monde économique, d'une part impliquant en amont de multiples acteurs tels que les partenaires sociaux, les chefs d'entreprise et les organisations professionnelles, d'autre part constituant un réseau d'entreprises non limité à celles rencontrées au gré de la clause sociale.

Bien évidemment, cette ouverture volontariste vers le monde économique, probablement en privilégiant les PME et les TPE, ne peut se concevoir de façon dispersée mais nécessite un travail coordonné entre les structures gérant les chantiers d'insertion, voire pourrait s'appuyer sur une équipe dédiée et mutualisée avec d'autres réseaux du secteur de l'insertion et de la politique de l'emploi. Elle pourrait s'inspirer d'une thématique qui se développe rapidement au sujet de laquelle on peut s'étonner que le secteur de l'IAE ne soit pas plus présent : la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise. Il faut prendre à bras-le-corps celle-ci, ne pas être dupe mais pas non plus bloqué par d'éventuels *social washing*¹³... et concevoir avec les acteurs économiques des « pactes territoriaux pour l'insertion et l'emploi ». On y viendra.

Bonne route !



Bibliographie

- ARENDETH Hannah (1966), *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Paris, Gallimard.
BEAUD Stéphane, CONFRAVEUX Joseph, LINDGAARD Jade (2006), *La France invisible*, Paris, 2006.
BEYSSAGUET Anne-Marie, CHAUVIÈRE Michel, OHAYON Annick (1978), *Les socio-clerics. Bienfaisance ou travail social*, Paris, Maspero.
BIGOURDAN Bruno (2003), « L'Insertion par l'Activité Économique : définition, tendances et réalités », Grand Lyon Millénaire, SILOE.
BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève, (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
BONNY Yves, *Sociologie du temps présent. Modernité avancée ou postmodernité ?* Paris, Armand Colin.
BOURDIEU Pierre, WACQUANT Loïc (2014), « L'import-export de la soumission », Paris, *Le Monde diplomatique*, « Manière de voir » n° 137
CAHUC Pierre, CARCILLO Stéphane, GALLAND Olivier, ZYLBERBERG André (2011), *La Machine à trier*, Paris, Eyrolles
CHAUVIÈRE Michel (1980), *L'enfance inadaptée, l'héritage de Vichy*, Paris, Les éditions ouvrières.
CYRULNIK Boris (2012), *Mourir de dire. La honte*, Paris, Odile Jacob.
DALSAE Frédéric, MÉNASCÉ David, VICTORIA, Pierre, 2011, *L'entreprise contre la pauvreté*, Paris, Fondation Jean Jaurès, « Les essais ».
DEFERT Daniel, EWALD François (dir.), *Dits et écrits II – 1976-1988* (2001), Paris, « Entretien avec Michel Foucault, Le jeu de Michel Foucault », Gallimard.
ESCUDIE Elsa, « Régénération de la ville de Roubaix, par le renforcement de la centralité » (septembre 2008), *Le renouvellement urbain des quartiers complexes*, Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines.
HAZAN Éric (2006), *LQR. La propagande au quotidien*, Paris, « Raisons d'agir ».
LABBÉ Philippe (2011), « Économie et social : grand écart ou nécessaire alliance ? », Saint-Aignan-de-Grandlieu, Réseau 44 des chantiers d'insertion.
LATOURET Bruno (2013), « L'apocalypse est notre chance », *Le Monde*, 22-23 septembre.
LINHART Robert (1979), *L'Établi*, Paris, éditions de Minuit
MAUGER Gérard (2001), « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, mars.
MENGER Pierre-Michel (2015), « Le travail créateur et ses contradictions », *Metis correspondances européennes*, 26 janvier.
MORIN Edgar (1999), *La tête bien faite*, Paris, Seuil.
MORIN Edgar (2010), *Pour et contre Marx*, Paris, Temps Présent.
REICH Robert (1993), *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod.
SARAMAGO José (2014), « Le dernier tabou, la démocratie », Paris, *Le Monde diplomatique*, « Manière de voir » n° 137

¹³ « On risque sinon de ne jamais sortir d'une certaine injonction paradoxale. Lorsque les entreprises respectent l'adage fameux de Milton Friedman « *the business of business is business* », c'est-à-dire l'entreprise doit avoir comme objectif la maximisation de la valeur créée pour les actionnaires, on les vilipende pour leur égoïsme acharné. Lorsqu'elles s'essaient à des initiatives plus sociales, la peur de l'instrumentalisation et du *social washing* dominant les esprits. *Damned if you do, damned if you don't*, comme disent les Anglo-Saxons... » (DALSAE, MÉNASCÉ, VICTORIA, 2011 : 19-20).

Synthèse des Ateliers

ATELIER 1 : ORIENTATION ET RECRUTEMENT DES PUBLICS

1° Le public visé par les CDDI

Les personnes visées par les CDDI sont celles visées par l'IAE c'est à dire des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières en vue de faciliter leur insertion professionnelle (art L.5132-1).

2° La modulation de l'aide financière en rapport avec le public accueilli

Le montant modulé sera déterminé en tenant compte de l'évaluation des résultats des indicateurs associés à chaque critère de la modulation :

- Part des publics bénéficiaires de minima sociaux (RSA socle, ASS, AAH) parmi les salariés en insertion
- Examen des sorties dynamiques telles que définies par la convention statistique (emploi durable, de transition et sortie positive = sorties dynamiques).

La réforme de financement de l'IAE modifie nos modes de fonctionnement. L'entrée du CDDI et de la part modulable peut avoir un impact direct sur nos recrutements.

Interrogeons-nous sur nos pratiques, nos outils, nos procédures de recrutements ?

À travers des exemples des participants, voici les principaux thèmes, observations et constats abordés :

Chaque structure a une procédure de recrutement en fonction de son organisation : selon les exemples du groupe, ils ne sont organisés que par les encadrants, avec les ASP ou avec les directeurs... Ce que l'on peut retenir, c'est que les ACI fonctionnent maintenant avec un système d'offres envoyées aux prescripteurs.

Le partenariat avec les Unités Emploi, Pole Emploi, Mission Locale et le PLIE fonctionne très bien.

La discussion de l'atelier a énormément porté sur le public accueilli. Quel type de public ?

Voici quelques échanges :

- Pôle emploi veillera par les agréments au public accueilli sur les ACI : diversité du groupe et personnes éloignées de l'emploi. Certains chantiers n'ont pas assez de candidats (milieux ruraux),
- « On nous incite à recruter des personnes employables » (référence au critère de la part modulable sur les sorties),
- Quelle place pour les jeunes et les seniors ? ils ne sont pas reconnus comme public prioritaire (référence au critère de la part modulable sur le public accueilli)

Il y a une volonté à maintenir les critères précédant la réforme en accueillant une mixité dans les équipes :

- Mixité de genre,
- Mixité générationnelle,
- Mixité en lien avec les problématiques,
- ...

On s'aperçoit que l'un des premiers critères est lié au financement puisqu'il se base sur le statut d'entrée de la personne : BRSA, ASS, AAH, DELD, PLIE.....

Lors des recrutements, les questions sont plus d'ordres qualitatifs :

- Est-ce le bon moment pour la personne d'être en ACI ?
- Quel accompagnement pouvons-nous lui proposer ?

Les partenaires institutionnels présents ont souhaité « rassurer » les chantiers en précisant leur volonté de nous voir poursuivre nos missions d'insertion auprès d'un public éloigné de l'emploi.

Nos missions n'ont pas changé avec la Réforme de l'IAE, par conséquent, pas d'impact sur nos recrutements, juste sur notre organisation : besoin d'anticiper de plus en plus les recrutements pour ne pas se retrouver avec moins d'heures. Les prescripteurs ont ressenti ce besoin d'être plus réactifs sur les positionnements.

S'il n'y a pas de changement, par contre, il y a beaucoup de questionnements et tous s'accordent à la **vigilance**.



ATELIER 2 : CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT DES SUPPORTS DE TRAVAIL

1° Les supports de travail : recherche de nouveaux marchés.

La nécessité d'assurer l'équilibre financier des structures conduit les chantiers à rechercher pratiquement en permanence, de nouveaux marchés. Ce qui n'était, il y a quelque temps, qu'une hypothèse, assumée ou redoutée, est devenue une réalité.

L'inquiétude est présente de voir ces nouvelles activités imposer des évolutions qui ne seraient pas maîtrisées :

- En terme de charge de travail, d'abord, la production pouvant diminuer le temps d'accompagnement,
- En introduisant un biais dans le recrutement : celui d'écartier les candidats les moins aptes à tenir un rythme soutenu, et donc d'embaucher ceux qui semblent les plus proches de l'emploi,
- En terme de contenus : certains marchés requièrent et développent moins de compétences que ce que les chantiers peuvent en moyenne proposer (le désherbage pour un chantier de maraîchage/espaces verts par exemple).

2° Maîtrise des évolutions.

Ces conséquences semblent bien repérées par les chantiers et elles ne leur semblent pas inéluctables. A condition d'y être attentifs.

Plusieurs solutions fonctionnent déjà :

- Le maintien d'activités moins exigeantes en vitesse d'exécution et en compétences représente, pour les nouveaux embauchés et les moins efficaces, une période où ils risquent moins d'être mis en difficulté et où ils peuvent bénéficier de davantage de soutien pédagogique.
- La mixité des équipes entre « nouveaux » et « anciens », entre « rapides » et « modérés », entre « pros » et « amateurs », permet quand elle fonctionne bien – et elles fonctionnent souvent bien- de tirer l'ensemble d'un groupe vers le haut.
- Garder une place à la formation est un souci partagé par tous. Mais les nouvelles dispositions y sont très défavorables.



Les chantiers savent aussi exploiter les aspects positifs des nouvelles évolutions, et elles ne sont pas négligeables.

- Les nouveaux marchés poussent à moderniser les outils de travail. Nous sommes là dans la même dynamique que celle des entreprises,
- Afin de soumissionner aux marchés publics, des regroupements de chantiers sont parfois indispensables, ils permettent aussi d'envisager des marchés plus importants. Cette mutualisation de l'offre implique une ouverture et une coopération entre structures qui sont très porteuses,
- La mutualisation porte parfois sur le matériel, améliorant son temps d'utilisation.

Elle peut porter aussi sur des postes (exemple : un poste commun à Arbres et Oser Forêt Vivante de conseiller en tri sélectif et chargé de développement).

- Dans plusieurs domaines, en particulier le nettoyage, la menuiserie, un gros travail doit être fourni pour suivre les normes de qualité. Concernant le produit fourni au client, d'un côté, mais aussi, ce qui est plus nouveau concernant le produit acheté au fournisseur. Le temps du « bon, pour l'insertion ça ira bien ! » semble tirer à sa fin.
- Ces nouveaux marchés amènent souvent à prendre de la sous-traitance, ou des lots partiels. Nos équipes sont confrontées, voire comparées, à celles de PME et d'artisans.

Tous ces éléments portent une élévation du niveau des compétences, et améliorent la perception qu'en ont les salariés des chantiers. Positionnement bénéfique dans la perspective de la sortie.

3° La communication et le produit.

Le défaut de communication est pointé par les chantiers dans leur auto-critique ! Or pour vendre, travailler et produire ne suffisent pas, il faut savoir communiquer.

Et nous ne savons pas forcément bien définir ce que nous vendons.

Notre produit, tel que nous l'entendons, c'est – et dans cet ordre- de l'insertion sociale et économique et une prestation ou un bien matériel.

Nous constatons que souvent le client rétablit sa propre priorité : c'est-à-dire qu'il achète d'abord un bien ou un service matériel. S'il est bien évidemment difficile d'imposer notre point de vue, il faut reconnaître que tout n'est pas négatif, et qu'un nombre non négligeable de clients perçoivent et partagent notre démarche. Au premier chef, fort heureusement, les collectivités locales, mais pas seulement.

Nous constatons que si nous voulons valoriser, vendre, l'insertion, il faut qu'elle soit présentée et intégrée dès le début des négociations avec le client. C'est possible, mais il faut être vigilant. Sinon l'insertion est perçue comme un « petit bonus », sans valeur très précise.

Vendre de l'insertion, soit, mais la logique voudrait que les chantiers acceptent que le client, acheteur, revende cette insertion, intégrée dans le produit dont il est devenu propriétaire. Ce qui ne va pas de soi ! Les services et biens de l'ESS ne sont pas tout à fait des produits comme les autres.

Néanmoins cette démarche a bien quelque chose à voir avec la Responsabilité Sociale des Entreprises, dont nous parlait Philippe Labbé.

Réfléchir à cette question est sans doute une des tâches auxquelles le Réseau devra s'atteler. Dans cette perspective émerge l'idée de se donner une charte, ou une plate-forme commune, à destination des clients, qui préciserait le travail d'insertion des chantiers.

Atelier 3 : LA COORDINATION DES PROFESSIONNELS DES ACI POUR L'ACCOMPAGNEMENT

Le point de départ de ce thème d'échanges réside dans l'affirmation d'une spécificité de l'accompagnement réalisé dans les ACI par rapport à l'accompagnement socio-professionnel en général :

- l'IAE postule avant tout une insertion PAR le travail, l'accompagnement s'articulant à la situation de travail,
- Dans les structures autres que les ACI, l'accompagnement socio-professionnel est le plus souvent réalisé par un seul professionnel, au moyen d'entretiens en face à face. En ACI, l'accompagnement est COLLECTIF, fruit de la coordination des différents professionnels de la structure.

Douze ACI étaient représentés. Des partenaires du PLIE (1) et du Conseil Général (5) ont également contribué aux échanges. L'atelier a réuni 30 participants.

1°. De la variation des chiffres... A la réalité variable de la répartition du travail d'accompagnement.

Le recensement des taux d'encadrement de proximité pratiqués dans les ACI représentées fait apparaître une variation de 6 salariés polyvalents pour un encadrant technique, pédagogique et social (ETPS) à 16 salariés pour 1 encadrant, la majorité se situant entre 7 et 12 salariés pour 1 encadrant (la moyenne étant de 8.83).

Pour les accompagnateurs socio-professionnels (ASP), l'amplitude va de 1 ETP ASP pour 120 salariés polyvalents à 0,7 ETP ASP pour 12, la moyenne se situant autour de 1 pour 40. Ces variations signalent des différences organisationnelles liées à la répartition du travail d'accompagnement selon les structures, ou les fonctions de l'ASP peuvent être en partie déléguées aux ETPS.

Un ACI disposant d'un support unique dans un lieu unique ne s'organise certes pas comme une structure multipliant les lieux d'intervention et les supports d'activités. Le public des jeunes entraîne des exigences particulières en matière de taux et de proximité d'encadrement. Certaines activités « appellent » chez les personnes éligibles à l'IAE des intérêts spécifiques ainsi que des pré-requis variables, etc.... Bref, les ACI n'étant pas uniformes, leurs modes d'organisation ne le sont pas non plus.

2°. Répartition de la fonction d'accompagnement socio-professionnel entre l'encadrant et l'ASP.

Il apparaît que, dans tous les cas, l'encadrant technique, pédagogique et social est mobilisé pour la mission d'accompagnement, l'accompagnement professionnel étant de fait son cœur de métier.

Dans certaines structures, l'ASP contribue concrètement à cet accompagnement de terrain, en complémentarité du travail de l'encadrant (participation pédagogique au travail, délégation de missions occasionnelles, contribution à la régulation des groupes ou au « recadrage » des individus, participation à la formation, à l'évaluation des acquis professionnels, à la prévention des risques).

Autres acteurs internes mobilisés pour l'accompagnement.

Selon les structures, hormis l'encadrant et l'ASP, d'autres professionnels sont impliqués dans la mission d'accompagnement :

- coordinateur
- personnels administratifs
- directeur
- formateurs internes

Les acteurs bénévoles peuvent apporter un appui ponctuel aux professionnels, même si l'ensemble des participants observe une nette séparation des prérogatives.

Enfin, le premier acteur de l'accompagnement est l'accompagné lui-même, en l'occurrence le salarié polyvalent.

La concertation entre les acteurs prend donc en compte la situation globale du salarié polyvalent, telle qu'il la présente lui-même. Lors de ces concertations, le « qui fait quoi » est rendu visible par la distribution des actions à accomplir entre les protagonistes. Concrètement, l'outil de cette concertation est l'entretien réunissant les parties-prenantes : le salarié polyvalent, le référent extérieur, l'ASP ou/et l'encadrant de l'ACI (tripartite ou/et quadripartite).



En conclusion

En nous attachant à la description des moyens et des modes d'organisation réels plutôt qu'à débattre du sens de nos actions, ou à en comparer les performances mesurables en termes de sorties, nous faisons apparaître que, si les ACI déploient des stratégies diverses, celles-ci convergent dans la recherche d'une efficacité collective. L'effort d'insertion par l'activité économique donne forcément une place centrale au travail encadré et accompagné accompli sur les différents supports de production. Ceux-ci demeurent notre outil spécifique pour contribuer à l'émancipation citoyenne et l'intégration sociale par le travail, dont on suppose donc, qu'elle est le but poursuivi par l'accompagnement socio-professionnel en ACI, dans une logique de parcours.

PISTES DE TRAVAIL POUR LE RESEAU :

- Élaborer une charte qui servira tant au Réseau pour la défense du secteur, qu'aux partenaires institutionnels et aux structures adhérentes.
- Élaborer un outil de communication vis-à-vis des donneurs d'ordre et de marchés à développer, valoriser le RSE
- Positionner le Réseau dans les discussions sur les marchés publics et travailler à ce qu'il puisse être un outil dans le développement de nouveaux marchés, à la mutualisation de postes ?
- Veiller et analyser les effets des réformes sur : les publics, les professionnels, les structures.
- Travailler à de nouveaux outils et sources de financement pour le secteur de la formation des salariés polyvalents.

Merci à tous pour votre participation à la réussite de cette journée



Étaient présents :

Les structures ACI :

A.R.B.R.E.S.
Atelier Bara'mel
Ateliers des 2 Rives
ATAO
Jardin de Cocagne
La Banque Alimentaire
NANTES ECOLOGIE
OCEAN
OSER Forêt Vivante
Retz'Agir
SEMES
Saint Benoît Labre Centre Saint Yves
UFCV

Autres :

Auteuil Formation Continue
Le Dernier Spectateur

Partenaires :

DIRECCTE
Pôle Emploi
Le Conseil Général de Loire-Atlantique
Nantes Métropole
Le PLIE de la Métropole Nantaise
Adelis
Mission Locale
Service Emploi – Mairie de Bouguenais
COORACE

Avec la participation de nos partenaires :

