

**AGIR SUR LES REPRESENTATIONS SOCIALES DES ACTEURS DE
L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE : UN LEVIER EFFICACE POUR
AMELIORER LE RECRUTEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES
PERSONNES LES PLUS ELOIGNEES DE L'EMPLOI**

Damien FAIVRE

2019

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement ma famille qui m'a soutenu et supporté tout au long de la formation et plus particulièrement pendant l'écriture de ce mémoire.

Je remercie l'ensemble de mes collègues qui ont su s'adapter à mon absence pendant ces deux années.

Je remercie également Tony Morin, mon directeur de mémoire, pour son engagement dans ce travail, ses précieux conseils et la clarté de ses propos.

Je remercie enfin amicalement Gabby, qui a corrigé l'ensemble de mes écrits pendant cette formation ainsi que Bernadette qui a relu ce mémoire.

Sommaire

Liste des sigles utilisés

Introduction	1
1 Evolution de l'offre d'insertion et du public recruté à l'association Tri : une question éthique	3
1.1 Contexte historique, territorial et institutionnel de l'association Tri	3
1.1.1 Les étapes clés de l'histoire de Tri	3
1.1.2 Un contexte territorial en changement	4
1.1.3 Un contexte institutionnel complexe qui associe l'Europe, l'Etat, les collectivités locales et Pôle Emploi.....	6
1.2 Un dispositif d'insertion à la confluence de la mise au travail et de l'accompagnement individualisé.....	8
1.2.1 Les professionnels de l'insertion de l'association Tri	8
1.2.2 Une convention collective liée à la production	9
1.2.3 Des prérequis au recrutement de plus en plus exigeants	10
1.2.4 Un dispositif de recrutement et de mise au travail qui implique les accompagnants et les encadrants.....	10
1.2.5 Un accompagnement individualisé à l'écoute des besoins et des envies des personnes	11
1.3 L'évolution du public recruté en CDDI : de moins de moins de personnes en grande difficulté	13
1.3.1 Données statistiques : des indicateurs qui permettent de mesurer l'évolution du public	13
1.3.2 La diminution du nombre de DETLD recrutés en CDDI à Tri : Quels enjeux pour l'association ?	15
1.4 La diminution des DETLD recrutés : L'impact des représentations des acteurs de l'IAE	18
1.4.1 Les représentations des acteurs de l'IAE pour expliquer la diminution du nombre de DETLD recrutés	19

1.4.2	L'enquête auprès des acteurs de l'IAE : un moyen d'explorer la question de départ	20
2	L'analyse des représentations sociales des acteurs : une clé pour comprendre et améliorer la prise en charge des personnes très éloignées de l'emploi.....	27
2.1	La naissance du concept de représentation	27
2.1.1	Les modèles proposés par le Béhaviorisme.....	27
2.1.2	Le concept de représentation en psychanalyse	29
2.1.3	Représentations individuelles et représentations collectives	30
2.2	Psychologie cognitive et psychologie sociale : la naissance des représentations sociales	32
2.2.1	Le modèle sociogénétique de S. MOSCOVICI.....	34
2.2.2	Le modèle socio-dynamique de W. DOISE	39
2.2.3	Le modèle structural dit du « noyau central » de C. ALBRIC.....	40
2.3	Les représentations sociales à l'œuvre dans le recrutement et l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi.....	43
2.3.1	Le travail et le chômage : des notions au cœur de notre modèle social ?	43
2.3.2	L'employabilité: une représentation déterminante dans les pratiques de l'insertion	45
2.3.3	La représentation de l'accompagnement : la face sociale du dispositif d'insertion	47
2.4	Les leviers d'actions pour favoriser le recrutement et l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi.....	50
3	"Un contrat d'insertion pour ceux qui en ont le plus besoin" : un projet pour favoriser le recrutement et l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi.....	53
3.1	Les facteurs favorables et les freins au projet " un contrat d'insertion pour ceux qui en ont le plus besoin"	53
3.1.1	L'analyse des forces et des faiblesses du contexte du projet.....	54
3.1.2	Les stratégies de mise en œuvre du projet	60

3.2	« Un CDDI pour ceux qui en ont la plus besoin » : un projet en 4 volets	61
3.2.1	Définir des orientations stratégiques associatives pour donner du sens au dispositif d'insertion.....	61
3.2.2	Un dispositif expérimental en amont d'un contrat d'insertion pour remobiliser les personnes très éloignées de l'emploi.....	66
3.2.3	Co-construire pour modifier les pratiques professionnelles.....	70
3.2.4	Communiquer pour modifier les représentations des prescripteurs, des bénéficiaires et des acteurs de l'association.....	73
	Conclusion.....	77

Bibliographie

Liste des annexes

Liste des sigles utilisés

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion

ASP : Accompagnant Socio Professionnel

CAGB : Communauté d'Agglomération du Grand Besançon

CCALL : Communauté de Communes Amancey Loue Lison

CCCQ : Communauté de Communes du Canton de Quingey

CCLL : Communauté de Communes Loue-Lison

CCPO : Communauté de Communes du Pays d'Ornans

CDDI : Contrat à Durée Déterminée d'Insertion

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Santé et des Conditions de Travail

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CIP : Conseiller en Insertion Professionnelle

CMS : Centre Médico-Social

CTA : Comité Technique d'Animation

CSE : Comité Social et Economique

DETLTD : Demandeur d'Emploi Très Longue Durée

DIRECCTE : Direction Régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du Travail et de l'Emploi

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

EI : Entreprise d'insertion

ETP : Equivalent temps plein

FAS : Fédération des Acteurs de la Solidarité

IAE : Insertion par l'Activité Economique

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

IGF : Inspection Générale des Finances

MSA : Mutualité Sociale Agricole

MSAP : Maison de Services Au Public

PE : Pôle Emploi

QPV : Quartier Prioritaire de la Ville

RSA : Revenu de Solidarité Active

RPS : Risques Psychosociaux

SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Economique

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Introduction

Nées dans les années 1970, pour sortir de la dimension occupationnelle des ateliers de travail de l'époque, les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) ont pour objectif, de faciliter l'insertion sociale et professionnelle de personnes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi. Elles combinent une fonction économique à travers la production de biens et de services et une fonction sociale par l'embauche et l'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi. En 2018, 136 000 personnes réparties dans 3 860 structures bénéficiaient de ce dispositif¹. Ces SIAE développent une offre d'insertion diversifiée tant sur le plan des métiers (bâtiment, agriculture, industrie, services à la personne) ... que sur le plan du niveau d'exigence à l'entrée.

Ce mouvement a connu plusieurs phases au cours de son histoire²: une période d'émergence jusque dans les années 1980, suivie d'une phase de développement et de structuration jusqu'en 2000. Plus récemment, plusieurs textes clés ont contribué à professionnaliser et moderniser ce secteur. La loi de programmation pour la cohésion sociale en 2005 réaffirme le rôle de l'IAE comme moyen de lutte contre les exclusions et le chômage et reconnaît les chantiers d'insertions dans le code du travail³. Le plan de modernisation de l'IAE en 2008 définit notamment des nouvelles modalités de conventionnement avec l'Etat et de coordination des SIAE. La réforme du financement de 2014 a permis d'harmoniser les différents contrats d'insertion et à instituer une part de financement conditionnée à la performance des structures. Enfin, les dernières réformes de 2018, à travers la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, positionnent clairement l'IAE dans le champ des politiques publiques d'inclusion. C'est ainsi qu'ont été créés, d'une part le fonds d'inclusion dans l'emploi qui a pour objectif de gérer globalement les contrats aidés et ceux de l'IAE et, d'autre part, le Conseil de l'inclusion dans l'emploi qui remplace le Conseil national de l'IAE.

Initialement centré sur un public très éloigné de l'emploi, l'évolution des politiques publiques, du contexte économique et territorial ainsi que des facteurs internes propres à chaque SIAE ont éloigné sensiblement ce public cible de ces structures. En effet, même

¹ DARES Résultats – « L'insertion par l'activité économique : une hausse importante des embauches en 2017 » - 9 p, Janvier 2019

² Avise : Portail du développement de l'économie sociale et solidaire, Juin 2019

³ Article L 312-4-16-8 du code du travail

si l'éloignement de l'emploi peut recouvrir des situations diverses et des problématiques complexes (manque de solutions de formation, d'emplois adaptés, de modes de garde...), l'expérience révèle qu'une partie de la population n'arrive plus à intégrer les premières marches de l'insertion⁴. Cette recomposition du profil des chômeurs recrutés par les SIAE, était déjà pointée en 2013 au niveau national par des inspecteurs de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) et de l'Inspection Générale des Finances (IGF)⁵ conduisant à ce que « *les bénéficiaires traditionnels de l'aide sociale soient évincés des structures d'insertion qui leur étaient originellement destinées* »⁶. Ce phénomène d'évolution du public bénéficiaire de l'IAE se retrouve au sein de l'association Tri. Implantée en milieu rural, cette structure que je dirige recrute et accompagne de moins en moins de personnes très éloignées de l'emploi alors qu'elle a su développer un panel d'outils qui devrait permettre à ces personnes d'accéder à un premier emploi d'insertion et d'engager un parcours d'insertion sociale et professionnelle.

Alors qu'aucune incitation, ni injonction n'a été formulée dans ce sens par l'institution et par les politiques publiques, une première réflexion m'amène à penser que les représentations sociales qu'ont les acteurs de l'IAE pourraient contribuer à ce phénomène. Pour investiguer cette idée, je conduirai dans un premier temps des entretiens semi-directifs d'encadrants techniques, d'accompagnants, de bénéficiaires et de prescripteurs. Ceci permettra d'établir l'hypothèse opérationnelle que c'est en agissant sur les représentations sociales des acteurs de l'IAE que davantage de personnes très éloignées de l'emploi seront accompagnées par l'association Tri. Pour mieux comprendre les mécanismes psychosociaux qui sont à l'œuvre, j'explore dans une seconde partie le concept de représentation sociale en m'appuyant sur le travail des principaux théoriciens de cette notion. Je dégage de cette investigation les leviers d'actions qui me permettront d'agir sur les représentations des acteurs pour, enfin, élaborer un projet décliné en un plan d'actions qui conduit à recentrer le dispositif d'insertion de cette structure sur les personnes les plus éloignées de l'emploi.

⁴ COURONNE J., LIMA L., REY F., RIST B. et ROUX N., « Trajectoires et insertions des personnes très éloignées de l'emploi » - Lise – Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Économique UMR CNRS 3320 – 240 p, rapport final 2017

⁵ Le financement de l'IAE, *rapport IGAS-IGF*, Janvier 2013 – Les inspecteurs estimaient que le dispositif n'était pas centré sur les publics les plus en difficulté

⁶ GEROME C. - *Questionner la remise au travail des éloignés de l'emploi* - Le piège de l'employabilité - Presses universitaires de Rennes – p. 127-138, 2017

1 Evolution de l'offre d'insertion et du public recruté à l'association Tri : une question éthique

Cette première étape a pour finalité d'explorer la problématique de la diminution du nombre de personnes très éloignées de l'emploi recrutées par l'association Tri. Je m'appuierai tout d'abord sur l'analyse des principaux facteurs internes et externes susceptibles d'impacter la typologie du public accueilli ainsi que sur des données statistiques qui me permettront d'objectiver ce constat. Dans une seconde étape je définirai les enjeux pour l'association Tri associés à la question centrale de ce travail : Pourquoi les personnes les plus éloignées de l'emploi n'accèdent plus aux contrats d'insertion que cette structure propose ? J'explorerai ce phénomène par un questionnaire semi-directif soumis aux acteurs du dispositif d'insertion et aux bénéficiaires puis je dégagerai une hypothèse opérationnelle qui me permettra de définir les leviers d'actions pour recruter davantage de personnes très éloignées de l'emploi.

1.1 Contexte historique, territorial et institutionnel de l'association Tri

1.1.1 Les étapes clés de l'histoire de Tri

L'association Tri a été créée en 1994 à partir du constat que sur le canton de Quingey (territoire rural situé à 25 km de Besançon) il y avait des décharges sauvages et que le chômage progressait. L'idée est donc née d'un groupe de personnes sensibles à ces problématiques de lutter contre le gaspillage tout en créant des emplois, notamment pour des personnes en difficulté comme les chômeurs ne percevant plus aucune allocation. Ces finalités constituent les objectifs statutaires de l'association (cf. annexe 1).

Les activités démarrent en 1997 par des collectes de déchets, leur valorisation (notamment par réemploi) et par le recrutement de deux personnes en « Contrat Emploi Solidarité ». Je suis embauché en 1998 dans le cadre du dispositif des « emplois jeunes » avec pour missions de développer l'association et pérenniser mon poste. En 2000 et 2001, deux nouvelles activités sont mises en œuvre : le gardiennage de déchetteries et la blanchisserie. La création de ces nouveaux postes d'insertion conduit l'association à recruter une assistante sociale pour accompagner les personnes dans leur insertion sociale et leur projet professionnel, missions jusqu'alors assurées par des bénévoles. Parallèlement à l'essor de ces métiers support d'insertion, des activités d'éducation et de protection de l'environnement se développent : centre de loisirs, interventions en milieu scolaire, gestion d'un espace

naturel. Ces activités sont réalisées uniquement par des professionnels sans objectif d'insertion. Basée aujourd'hui à Quingey avec la construction de locaux en 2004, la vie associative est dense avec près de 100 bénévoles qui participent directement à certaines activités. L'association est organisée autour de 3 pôles-métiers : le chantier ressourcerie (collecte, valorisation et vente d'objets de seconde main), la blanchisserie et l'éducation à l'environnement (gardiennage de déchèteries, sensibilisation et gestion d'espace naturel). Au total, 85 à 90 personnes sont salariées dont 53 dans le cadre de contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI). La direction, le pôle administratif et l'accompagnement sont des fonctions communes à toutes les activités. Deux cadres supervisent le chantier ressourcerie et le pôle environnement tandis que je coordonne directement la blanchisserie. Par ailleurs, 8 encadrants techniques et 3 encadrants techniques adjoints forment les salariés en insertion et organisent la production. (cf. organigramme en annexe 2). Le conseil d'administration est composé de 20 membres dont 7 constituent le bureau.

Cette présentation synthétique permet de saisir la richesse mais aussi la complexité de cette structure avec une dualité d'objectifs, une diversité de métiers, des activités éducatives sociales et commerciales, une hybridation des ressources et une multiplicité d'acteurs (salariés en insertion, salariés permanents, bénévoles). S'ajoutent à ces caractéristiques internes d'autres facteurs externes comme le territoire et le contexte institutionnel de l'IAE.

1.1.2 Un contexte territorial en changement

L'association Tri est implantée sur la commune de Quingey, située dans le département du Doubs et sur la Communauté de Communes Loue-Lison (CCLL). Cette collectivité née en 2017 (Loi Notré⁷) est issue de la fusion de 3 communautés de communes : la Communauté de Communes du Canton de Quingey (CCCQ), la Communauté de Communes Amancey Loue Lison (CCALL) et la Communauté de Communes du Pays d'Ornans (CCPO). Elle est composée de 76 communes pour 24 821 habitants, sa densité de population est de 37,2 habitants au km² contre 117,6 au niveau national. C'est donc un territoire rural où alternent reliefs et vallées qui conduisent à une multiplicité des bassins de vie : Ornans, Saône, Salins-les-Bains, Levier, Saint-Vit et Besançon⁸. Elle fait partie de la zone d'emploi de Besançon. Comparé au niveau national et départemental, le taux de chômage (7,5%) et le nombre de foyers bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active –RSA- (3,5% des foyers) sont plutôt faibles. Il n'y a pas de transport intracommunautaire mais deux lignes de bus pour

⁷ Loi NOTRé : Loi 2015-991 du 07 Août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République

⁸ Contrat de ruralité pour le territoire de la Communauté de Communes Loue Lison 2017- 2020 - 47 p, Mai 2017

Besançon. Organisée autour de 3 bourgs centres (Ornans, Quingey et Amancey), elle dispose de différents services publics en lien avec l'emploi :

Un Centre Intercommunal d'Action Sociale (CIAS) qui a notamment comme champs d'action la politique d'insertion par le travail et de lutte contre les exclusions.

Deux maisons de services au public (MSAP) sont implantées sur Quingey et Amancey pour aider les habitants dans leurs démarches administratives et permettent d'organiser des rendez-vous à distance notamment avec PE qui instruit et suit les PPAE.

Deux centres médico-sociaux proposent leur service sur Ornans et Quingey. Un assistant assure une permanence tous les mercredis matin à la MSAP d'Amancey. Ce sont ces services qui instruisent les demandes de RSA.

Un espace jeune rattaché à la mission locale de Besançon est présent à Ornans. Il a pour objectif l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans. Des permanences sont assurées dans les MSAP.

D'autres structures associatives interviennent sur ce territoire en rapport avec les missions d'insertion de l'association Tri :

Intermed et ADS (association domicile service). Elles mettent à disposition des particuliers, entreprises et collectivités, du personnel qui rencontre des difficultés d'insertion sociale et professionnelle. Elles assurent des permanences à Quingey (ADS) et Ornans (Intermed) pour recruter des intérimaires et rechercher des clients ;

Association Patrimoine Insertion (API 25) développe ses activités sur les bassins d'emploi de Besançon et de Pontarlier. Son chantier le plus important est celui de la restauration du Castel Saint Denis situé sur la commune de Scey-Maisières avec une équipe de neuf personnes.

Parrainage emploi du MEDEF s'appuie sur un réseau de bénévoles pour permettre un rapprochement efficace entre chefs d'entreprises et personnes en recherche d'emploi. Des permanences sont organisées chaque semaine sur Ornans et Quingey ;

Emmaüs Ornans. Au-delà des activités traditionnelles de récupération, cette association réalise des distributions alimentaires (entraide alimentaire) et a ouvert récemment un café solidaire (CASOLI) ;

Coup de Pouce Alimentaire : cette association gère l'épicerie sociale (Epi'solidaire) implantée à Quingey.

La carte qui figure en annexe 3 situe les services et collectivités précédemment décrits. Elle montre également que l'association Tri est excentrée sur ce nouveau territoire issu de la loi NOTRé et que sa situation géographique est à la confluence de trois ensembles : la Communauté d'agglomération du Grand Besançon (CAGB), le Jura et la CCLL.

L'association Tri a été directement impactée par cette fusion à travers la modification de ces prestations de service jusqu'alors conventionnées avec la seule CCCQ. Ceci s'est traduit par l'arrêt de la collecte et du tri des journaux, revues, magazines, le développement de la collecte des encombrants et un nouvel interlocuteur privilégié à travers le CIAS. Face à ces changements, nous avons organisé une rencontre avec les acteurs de la solidarité de ce nouveau territoire pour apprendre à se connaître. D'une manière générale, certainement facilité par le caractère rural de ce territoire, nous avons su tisser des liens avec ces acteurs. Cependant ces relations ne sont pas toutes de même nature et l'annexe 4 permet de les caractériser à travers leur classification en 4 catégories : l'interlocution, la concertation, la coopération et le partenariat. Cette typologie des modes de relations de Tri avec les autres structures constitue un apport intéressant dans la perspective de l'élaboration d'un projet de territoire.

1.1.3 Un contexte institutionnel complexe qui associe l'Europe, l'Etat, les collectivités locales et Pôle Emploi

L'IAE s'organise autour de 4 outils complémentaires. Deux sont situés sur le champ de la mise à disposition de personnes en difficulté. Tout d'abord les associations intermédiaires (AI) telles qu'Intermed et ADS (cf. chapitre précédent) mettent à disposition des salarié(e)s dans le cadre généralement de missions de courte durée, principalement pour des particuliers et, dans une moindre mesure, pour les associations, collectivités et entreprises. L'accompagnement des personnes, réalisé par des permanents, est financé par une aide spécifique de l'Etat. Les entreprises de travail temporaire d'insertion sont quant à elles souvent considérées comme le dernier maillon de l'insertion. Elles fonctionnent comme une agence d'intérim et mettent à disposition des entreprises des personnes en difficulté d'insertion. A ce titre, tout comme les AI, elles bénéficient d'une aide de l'Etat pour l'accompagnement des personnes.

Les deux autres outils sont caractérisés par le fait que les structures elles-mêmes portent les activités économiques support d'insertion. Tri bénéficie de ces deux agréments qui donnent lieu administrativement à deux établissements : Atelier et Chantier d'Insertion (ACI)⁹ pour le chantier ressourcerie et Entreprise d'Insertion (EI)¹⁰ pour le gardiennage de déchèteries et la blanchisserie (cf. annexe 5). Les personnes sont toutes salariées en CDDI. Ce contrat s'adresse à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et

⁹ art. L. 5132-15 du code du travail

¹⁰ art. L. 5132-5 du code du travail

professionnelles particulières qui font obstacle à leur insertion¹¹. Elles doivent au préalable disposer d'un agrément Pole emploi (PE)¹² qui ne s'appuie pas uniquement sur des critères administratifs mais sur la globalité de la situation sociale et professionnelle des personnes. Cependant, les aides aux postes entre l'ACI et l'EI sont très contrastées : 20 199 € pour l'ACI et 10 520 € pour l'EI par équivalent temps plein (ETP). Cette différence est due au fait que les ACI recrutent théoriquement les personnes les plus éloignées de l'emploi et qu'ils sont limités à un autofinancement de 30% alors que les EI sont sur le secteur marchand et qu'il n'y a de limitation dans leur niveau d'autofinancement. Le financement de ces structures est donc assuré par le chiffre d'affaires complété par des aides au poste (Etat et Conseil Départemental pour les bénéficiaires du RSA) et des subventions du Conseil Départemental (CD), du Conseil Régional (CR) et de l'Europe à travers le Fonds Social Européen (FSE). Le tableau ci-après présente la part de ces ressources (exprimée en pourcentage) dans le budget respectif de ces deux conventionnements.

	Chiffre d'affaires	Aide au poste CDDI	Financement Conseil Départemental	Financement Conseil Régional	Financement FSE
ACI	40	34	4	0	13
EI	75	13	1	4	0

La part prépondérante du chiffre d'affaire dans le budget de l'EI conduit nécessairement à des objectifs de production plus importants pouvant induire la sélection d'un public plus productif. Par ailleurs, la réforme du financement de l'IAE de 2014 a introduit la notion de résultat et d'évaluation à travers deux outils :

- L'aide modulable : 10% du montant de l'aide au poste imparti est versé en fonction de la combinaison de trois critères : le taux de sorties vers l'emploi, le nombre de bénéficiaires du RSA recrutés et le taux d'encadrement.
- Le dialogue de gestion. Il est organisé annuellement par l'unité territoriale de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) avec la participation de PE et des autres financeurs. Il a pour objectif de « *procéder à un examen commun et porter une appréciation cohérente sur l'efficacité de la structure* »¹³.

Cette réforme a fait l'objet d'importantes résistances de la part des professionnels. Le débat a porté entre les obligations de moyens et les obligations de résultats. En d'autres termes,

¹¹ art. L. 5132-1 du code du travail

¹² art. L. 5132-3 du code du travail

¹³ Instruction de la Direction Générale de l'emploi et de la formation professionnelle n°2014-2 du 05 Février 2014 relative au pilotage de l'IAE

en conditionnant une partie du financement des SIAE aux sorties vers l'emploi, le législateur ne valorise pas l'accompagnement social et professionnel réalisé par nos structures qui ne débouche pas nécessairement en fin de parcours sur de l'emploi. Je m'interroge également sur la contradiction entre cette incitation financière qui peut conduire à favoriser le recrutement du public le plus proche de l'emploi et le premier principe qui est affiché dans l'instruction de la Direction Générale de l'emploi et de la formation professionnelle n°2014-2 du 05 Février 2014 relative au pilotage de l'IAE qui est de « *garantir, dans chaque territoire, une prise en charge prioritaire par les SIAE des publics les plus éloignés de l'emploi* ».

Ainsi, l'offre d'insertion et les caractéristiques des personnes recrutées sont soumises à l'histoire des associations mais également à l'évolution des politiques publiques et des dynamiques de territoire. Une autre dimension est à prendre en considération : le dispositif interne d'insertion.

1.2 Un dispositif d'insertion à la confluence de la mise au travail et de l'accompagnement individualisé

Pour mieux appréhender les facteurs susceptibles d'impacter l'évolution du public recruté, il convient d'analyser les mécanismes du dispositif d'insertion mis en place à l'association Tri. Ils résultent de réflexions collectives conduites au sein de l'association en lien avec le développement des activités, l'évolution institutionnelle de l'IAE et les difficultés rencontrées. Le recrutement, l'accompagnement et la mise au travail en sont les principales composantes. Cependant avant d'explorer le dispositif en place, il est nécessaire de présenter les professionnels qui le conduisent au quotidien.

1.2.1 Les professionnels de l'insertion de l'association Tri

Le dispositif d'insertion est conduit par 15 salariés : 9 encadrants techniques, 3 encadrants techniques adjoints, une accompagnante socio-professionnelle (ASP) et un conseiller en insertion professionnelle (CIP). 6 encadrants ont suivi la formation « encadrant technique d'activités d'insertion », l'ASP a une formation initiale d'assistante sociale, le CIP a été conseiller à Pôle emploi et vient de suivre une formation en coaching individuel. Le tableau ci-après présente l'organisation opérationnelle des activités d'insertion en fonction des agréments, des activités, des professionnels de l'insertion et des postes d'insertion.

AGREMENTS	ENTREPRISE D'INSERTION (EI)		ATELIER CHANTIER D'INSERTION (ACI)			
POLES D'ACTIVITES	BLANCHISSERIE	DECHETTERIE		CHANTIER RESSOURCERIE		
ACTIVITES	Blanchisserie	Gardiennage de déchetteries	Collecte sur déchetteries	Collecte	valorisation	Vente
COORDINATION	1	1		1		
ENCADREMENT TECHNIQUE	3	3		2	2	2
POSTES D'INSERTION	16	8	7	8	10	4
ACCOMPAGNEMENT	1 Conseiller en Insertion Professionnelle et 1 Accompagnant Socio-professionnel					

1.2.2 Une convention collective liée à la production

Le développement d'activités et de métiers différents a conduit l'association, dès 2001 avec la reprise d'une activité blanchisserie, à s'interroger sur la convention collective qu'il fallait appliquer. Tout d'abord, le conseil d'administration avait opté pour une structuration avec une seule entité juridique qui regroupe l'ensemble des activités au sein de deux établissements. Par conséquent, ceux-ci ne pouvaient être considérés comme des centres d'activité autonome (direction, administration, accompagnement communs à l'ensemble des activités) conduisant l'association à être soumise au principe selon lequel la convention collective applicable était celle dont relève l'activité principale de l'employeur. Deux critères (chiffre d'affaire et nombre d'emplois) ont permis à l'époque de définir l'activité ressourcerie comme secteur le plus important et, par voie de conséquence, de mettre en application « **la convention collective des industries et commerces de la récupération**¹⁴ » qui concerne les entreprises dont l'activité principale est la valorisation des déchets. Cela signifie que tous les salariés se voient appliquer depuis cette date une convention collective qui se rapporte à l'activité commerciale majeure de l'association. Elle ne tient pas compte de la dimension sociale de la structure et pose la question de l'identité professionnelle avec une classification qui s'appuie sur des métiers qui ne sont pas ou très partiellement transposables dans notre association. D'autre part, l'application de certains avantages à tous les salariés y compris ceux en insertion (prime de vacances calculée en fonction des heures effectives travaillées) conduit à niveler les salaires à un niveau assez faible et peu différent pour certains professionnels de la rémunération des salariés en CDDI.

¹⁴ Convention collective des industries et du commerce de la récupération du 6 décembre 1971. N° I.D.C.C. 637, brochure JO 3228

1.2.3 Des prérequis au recrutement de plus en plus exigeants

Tri propose 6 métiers supports d'insertion. Au niveau de l'ACI : chauffeur, agent de collecte, agent de valorisation et vendeur ; au niveau de l'EI : agent conseil en déchèteries et agent de blanchisserie.

En lien avec l'évolution du monde du travail et l'optimisation de la production pour pallier la baisse des financements, l'organisation du travail s'est professionnalisée avec des postes d'insertion davantage contraints : permis de conduire (agent conseil, agent de collecte), respect des normes (certification pour l'hygiène en blanchisserie), complexification et spécialisation des tâches, contraintes physiques (journée de 8h, station debout, gestes répétitifs, manutentions manuelles). Ces exigences se traduisent par des prérequis à l'embauche qui sont source de tension entre les équipes d'encadrement et d'accompagnement chargées conjointement du recrutement. En effet, les encadrants semblent prioriser la capacité de production des personnes alors que les accompagnants mettent en avant leur situation sociale. Ils sont en tout cas interrogatifs sur le sens de leur mission. Ceci se traduit par des propos du type « on est une entreprise comme les autres, il n'y a que la production qui compte » ou à l'inverse « ils n'ont qu'à venir travailler les sociaux s'ils veulent qu'on embauche cette personne... ». Il apparaît alors important d'analyser le dispositif de recrutement qui, de par son organisation et les critères de sélection, conduit à sélectionner les personnes recrutées.

1.2.4 Un dispositif de recrutement et de mise au travail qui implique les accompagnants et les encadrants

Tri recrute chaque année entre 40 et 50 salarié(e)s. Environ 60 % des personnes recrutées en CDDI ont été orientées par Pôle Emploi (PE), près de 7 % par la mission locale et seulement 5% par les Centres Médicaux Sociaux (CMS). Une permanence est organisée à chaque première vente mensuelle du magasin ressourcerie pour recevoir les personnes qui recherchent un emploi. 20 % des salarié(e)s sont recruté(e)s par ce moyen. Toutes les personnes sont reçues par l'accompagnant socio professionnel (ASP) chargé du recrutement puis par un encadrant qui présente le cadre de travail et les tâches à réaliser. Ils finalisent et décident ensemble de son recrutement. De façon implicite ou explicite, cette décision s'appuie sur des critères pour déterminer l'adéquation de la candidature avec le poste proposé. Les entretiens réalisés auprès des encadrants et de l'ASP permettront de décélérer plus finement les enjeux et les stratégies de chacun de ces acteurs.

Les personnes recrutées sont accueillies selon une procédure définie. Le ou la salarié(e) est reçu(e) par l'ASP qui lui présente l'association et lui remet le livret d'accueil. Le règlement intérieur est lu puis signé par la personne. Un encadrant prend ensuite le relais. Le nouveau ou la nouvelle salarié(e) est présenté(e) à ses collègue et l'encadrant travaille avec la personne au minimum une heure. Au niveau du gardiennage de déchetteries, les nouveaux salariés bénéficient au préalable d'une formation au poste composée de cours théoriques (tri des déchets, gestion des conflits ...) et de périodes pratiques sur site avec un encadrant. La formation au poste des autres activités est adaptée à chaque contexte (formation « sur le tas », livret de formation ...). Le premier contrat est établi avec une période d'essai de 15 jours. A l'issue de ce délai, un entretien entre l'encadrant, l'ASP et le salarié est réalisé. Trois possibilités sont envisageables : poursuite du contrat avec démarrage de l'accompagnement individuel, renouvellement de la période d'essai ou fin du contrat de travail.

1.2.5 Un accompagnement individualisé à l'écoute des besoins et des envies des personnes

Au total, sur une année, Tri accompagne une centaine de personnes (108 en 2018). Les modalités d'accompagnement sont uniformes quel que soit l'agrément dont relève la personne (EI ou ACI). Une fois recrutée, il est d'abord assuré par l'ASP qui a pour mission de lever les difficultés rencontrés par ces personnes en matière de logement, de budget, de santé, de garde d'enfants et qui constituent de véritables freins à leur insertion sociale et professionnelle. La durée de ce premier accompagnement est conditionnée à la vitesse de résorption des problèmes ou de l'engagement dans une dynamique particulière (suivi psychologique, accompagnement au budget...). Le relais est ensuite pris par un conseiller en insertion professionnelle (CIP) qui va élaborer avec la personne son projet en s'appuyant sur divers outils : entretiens conseils, immersions et visites d'entreprises. Si la personne a un projet déjà défini, le rôle du conseiller va essentiellement se concentrer sur l'accompagnement à la recherche d'emploi ou de formation.

Dans les trois mois qui suivent l'arrivée du nouveau, de la nouvelle salarié(e), **un programme de formation/information** de 30 heures est dispensé. Conduit par des salarié(e)s de l'association et des intervenants extérieurs, elle débute par un module d'intégration animé par deux administrateurs et par moi-même. Différentes thématiques sont ensuite abordées : la santé (addiction, couverture maladie), la citoyenneté (environnement, droit des femmes) et l'emploi (droit et devoirs du salarié, agence

d'intérim...). Sur suggestion des accompagnants, il est également proposé à tous les salarié(e)s en insertion des sorties culturelles gratuites et la participation à l'élaboration d'un repas mensuel pour tous les salariés et bénévoles. D'autre part, tout au long du parcours, des temps spécifiques sont prévus pour suivre l'évolution de la personne et lui donner des objectifs de progrès sur la qualité du travail fourni, la résolution des problèmes périphériques à l'emploi et l'élaboration de son projet professionnel.

- **Des rencontres tous les 15 jours entre encadrants et accompagnants.** Réalisées par secteur d'activité (blanchisserie, gardiennage de déchetteries, collecte, valorisation et vente), la situation de chaque salarié(e) est évoquée sous l'angle de la production et sous l'angle de l'accompagnement social et professionnel. C'est la pierre angulaire de l'insertion par l'activité économique qui permet d'assoir le processus d'accompagnement sur l'observation des personnes à leur poste de travail. Cette rencontre donne lieu systématiquement à un compte rendu pour suivre l'évolution du salarié.
- **Des rencontres tous les 15 jours entre l'accompagnant et le salarié en insertion.** Elles permettent de mettre en place un suivi personnalisé dynamique adapté aux problématiques et aux souhaits des personnes. Entre chaque rencontre des objectifs sont définis et consignés pour être retravaillés au rendez-vous suivant.
- **La rencontre tripartite de fin de contrat.** Effectuée à chaque fin de contrat entre l'encadrant, l'accompagnant et le salarié en insertion elle s'appuie sur une fiche d'évaluation remplie par l'encadrant qui sert de trame à cet entretien. Elle permet de pointer les compétences acquises et les progrès à faire. A l'issue de ce temps, un contrat d'engagement entre l'employeur et le ou la salarié(e) en insertion formalise les conditions du renouvellement. Ce document va servir de boussole à l'accompagnement pour le contrat suivant.
- **L'attestation de compétences.** Elle est remise en fin de parcours du salarié en insertion. Elle certifie les compétences techniques acquises sur le poste de travail au regard du référentiel métier mais aussi les compétences transférables qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel.

Les facteurs qui conditionnent l'offre d'insertion et, par voie de conséquence la typologie du public intégré, sont multiples. Les évolutions liées au territoire ou aux politiques publiques sont susceptibles d'induire des adaptations de l'offre d'insertion. Il en est de même pour le développement des activités ou les changements d'organisation qui résultent de choix associatifs. Pour mesurer cet impact, l'évolution des principales caractéristiques sociales des salariés sur plusieurs années est un indicateur central.

1.3 L'évolution du public recruté en CDDI : de moins de moins de personnes en grande difficulté

Le présent travail concerne l'accessibilité des CDDI aux personnes très éloignées de l'emploi. Il peut s'agir de chômeurs longue durée (depuis plus de deux ans) ou/et de bénéficiaires du RSA mais ces personnes ont en commun de cumuler un certain nombre de difficultés qui sont de véritables freins à l'emploi : un faible niveau d'études, une mobilité géographique réduite, des problèmes de garde d'enfants (foyers monoparentaux), un logement précaire, un niveau de revenu bas très souvent inférieur au seuil de pauvreté auxquels peuvent s'ajouter des problèmes de santé¹⁵.

En milieu rural, certains auteurs parlent de « **réclusion** » qui se caractérise par « *une mise à distance des ressources qui pourraient être aidantes et des réseaux sociaux de proximité du fait de la stigmatisation permanente et totale liée à la forte visibilité sociale et par l'impossibilité de s'y soustraire* »¹⁶. A. Pages, en évoquant des bénéficiaires de prestations sociales en milieu rural, parle des fragiles « *qui assimilent leur situation actuelle à un déclassement et qui se perçoivent comme inutiles au monde* »¹⁷. Aux difficultés matérielles s'ajoutent donc des problématiques d'image et de confiance en soi qui rendent difficiles l'engagement dans une démarche d'insertion. Les bénéficiaires du RSA et les demandeurs d'emplois de plus de deux ans dits de « très longue durée » (DETL) sont les catégories statistiques dans lesquelles on trouve ces personnes en grande difficulté.

1.3.1 Données statistiques : des indicateurs qui permettent de mesurer l'évolution du public

Le tableau ci-après mesure l'évolution du public recruté de 2012 à 2018 par type de conventionnement.

¹⁵ SIGURET I., DONNE S. « Typologie des bénéficiaires du RSA soumis aux droits et devoirs » - l'essentiel n°141, Cnaf-DSER, 2013

¹⁶ LYET P. et al. « De la fragilité à la réclusion et de l'assistance au développement territorial. Diversité et territorialité de la pauvreté et de l'exclusion et des réponses sociales en milieu rural en Bourgogne », Pensée plurielle 2010/3 (n°25), p. 9-25.

¹⁷ PAGES A. « La pauvreté en milieu rural » Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 184 p, 2005,

EI		Age			Lieu d'habitation			QPV*	Qualification				Inscription Pôle Emploi			RSA
Années	Nbre	<26 ans	26 - 50 ans	> 50 ans	CAGB	CCLL	Autre		Sans diplôme	CAP	BEP/B EPC	BAC / Post BAC	< 12 mois	12-23 mois	>24 mois	
2018	49	5	64	31	66	25	9	41	51	29	10	10	53	20	27	43
2017	48	2	60	38	65	27	8	40	52	31	9	8	52	19	29	42
2016	48	8	63	29	56	23	21	31	50	25	15	10	44	29	27	40
2015	45	7	62	31	60	18	22	24	40	27	10	23	42	16	36	44
2014	51	14	59	27	49	27	24	14	51	22	5	22	43	20	33	33
2013	44	13	59	28	34	50	16	7	59	23	4	14	45	11	43	25
2012	36	14	50	36	22	58	19	8	64	22	8	6	22	19	56	17

ACI		Age			Lieu d'habitation			QPV*	Qualification				Inscription Pôle Emploi			RSA
Années	Nbre	<26 ans	26 - 50 ans	> 50 ans	CAGB	CCLL	Autre		Sans diplôme	CAP	BEP/B EPC	BAC / Post BAC	< 12 mois	12-23 mois	>24 mois	
2018	59	15	52	33	61	23	16	31	53	28	11	8	31	29	40	44
2017	60	15	50	35	62	27	12	30	55	27	12	7	30	30	40	43
2016	44	18	48	34	59	32	9	30	55	20	16	9	25	25	50	34
2015	50	12	60	28	54	34	12	22	50	20	16	14	28	12	56	42
2014	53	15	58	26	57	26	17	17	49	26	8	17	19	17	64	45
2013	46	7	63	30	50	24	26	7	52	30	9	9	17	17	65	43
2012	47	13	68	19	40	45	15	9	57	28	11	4	19	17	62	49

*Quartier Prioritaire de la Ville

Il montre que l'ACI compte le double de jeunes de moins de 26 ans et une proportion plus importante de DETLD. Ceci tend à confirmer que les prérequis, plus conséquents sur l'EI, influent sur le niveau de difficultés des personnes recrutées et accompagnées. On constate également des évolutions similaires sur les deux agréments :

- Concernant l'origine géographique des salariés en insertion, la mise en place de la ligne de bus Besançon-Quingey en 2014 a conduit à recruter de plus en plus de personnes résidant sur la CAGB et sur les quartiers prioritaires de la ville (QPV).
- Concernant la proportion de DETLD recrutée, elle diminue de l'ordre de 40 % sur la période considérée tandis que le nombre de bénéficiaires du RSA reste relativement stable.

En tant que directeur d'une SIAE, ce constat m'interroge car de 2012 à 2018 le nombre de DETLD au niveau national a doublé¹⁸. Sur le bassin d'emploi de Besançon ils sont plus de 4 500 et en progression continue (+ 10 % d'Avril 2017 à Mars 2018)¹⁹. Par ailleurs, cette évolution est à contre-courant des données nationales et départementales qui mettent en évidence une progression régulière de la proportion des DETLD recrutée par les SIAE de 2010 à 2016²⁰.

¹⁸ Données DARES du 26/09/2018 – Série mensuelles nationales sur les demandeurs d'emploi- Série « Demandeurs d'emploi inscrits en fin de mois à Pôle emploi en catégories A, B, C : ancienneté d'inscription des demandeurs d'emploi et durée moyenne d'inscription des sortants »

¹⁹ Données Pôle Emploi – Regard sur le bassin d'emploi de Besançon au premier trimestre 2018

²⁰ Données DARES du 15/11/2017 – Insertion par l'activité économique - Série « caractéristiques des nouveaux bénéficiaires »

Au-delà de ce constat, je me demande quels sont les enjeux intrinsèques pour l'association Tri d'engager une réflexion et des actions correctrices facilitant le recrutement de personnes très éloignées de l'emploi. Elle pourrait tout à fait ne pas remettre en question son dispositif d'insertion actuel et poursuivre à l'identique.

1.3.2 La diminution du nombre de DETLD recrutés en CDDI à Tri : Quels enjeux pour l'association ?

Si l'on considère que l'objet des SIAE en matière sociale est de faciliter l'insertion sociale et professionnelle des plus fragilisés, cette question est, à priori, un enjeu « central » pour l'association Tri. Cependant, au-delà du respect de l'objectif fixé par les politiques publiques, je pense également que l'engagement de la structure dans un projet qui viserait à faciliter le recrutement de ce public pourrait permettre d'engager des réflexions internes plus larges en termes d'anticipation et de fonctionnement associatif.

Un enjeu de pérennité de l'offre d'insertion

La diminution de la proportion de DETLD depuis 2012 tend à montrer que notre offre d'insertion bénéficie de plus en plus à des personnes qui éprouvent le moins d'obstacles pour accéder à l'emploi et de moins en moins à des personnes dont les besoins et les difficultés sont les plus importants et les plus diversifiés. Dans un contexte économique favorable où le chômage diminue, une partie du public que nous recrutons actuellement accèdera à un emploi « classique ». Par conséquent, les caractéristiques de notre offre d'insertion avec les exigences et les prérequis qui sont mis en œuvre ne seront plus adaptés à la typologie du public qui ne bénéficiera pas de cette reprise. Ce phénomène se rencontre déjà sur le bassin d'emplois de Besançon où certaines SIAE ont, pour la première fois de leur histoire, des difficultés de recrutement alors qu'elles avaient jusqu'alors des candidats sur liste d'attente. Pour comprendre ce changement et rechercher des solutions, PE a réuni un groupe de travail composé de ses référents insertion mais aussi des responsables de SIAE et du Conseil Départemental. Il y a donc véritablement un enjeu de pérennité à adapter notre offre d'insertion à ce nouveau contexte.

Un enjeu de gouvernance et de fonctionnement associatif :

En 2006, P. Ryfman²¹ écrivait à propos des pratiques de gouvernance : « *La professionnalisation de structures à but non lucratif, dont la création résulte originellement d'engagements citoyens, pose la question de la place de ces derniers dans les processus*

²¹ P. RYFMAN, - Pratiques de gouvernance -, Vacarme, vol. 34, no. 1, pp. 84-89, 2006

de gouvernance. L'articulation entre le niveau associatif et celui de la structure permanente suscite d'intenses débats ». Ce sujet est aujourd'hui source de tension à l'association. Ainsi, en dehors des délégations qui me sont faites en tant que directeur pour présider les instances représentatives du personnel et engager des dépenses jusqu'à 5000 €, je n'ai aucune autre délégation formalisée. Par ailleurs, les rôles du conseil d'administration et du bureau associatif n'étant pas clairement définis, les échanges que j'ai avec ces instances peuvent être tendus et des décisions sont fréquemment prises en matière d'organisation du travail et de gestion du personnel qui relèvent, à mon sens, des opérationnels de terrain. Elles sont alimentées par le fait que la plupart des administrateurs (17 membres sur 20 et tous les membres du bureau), effectuent des missions de bénévolat dans les activités. Cette situation est source de malaise et d'incompréhension avec certains encadrants techniques. Elle est également la cause principale qui a conduit au burn-out puis à la rupture conventionnelle de la directrice adjointe en charge des ressources humaines en 2018. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a émis une alerte relative aux risques psychosociaux (RPS) dans l'entreprise. Une injonction de l'inspection du travail a alors été adressée au président de l'association pour mettre en œuvre une enquête dans les plus délais, afin d'évaluer la gravité du risque signalé et élaborer un plan d'actions.

Un premier retour de l'intervenant extérieur chargé de conduire ce travail montre que la concomitance de trois types d'acteurs (salariés permanents, salariés en insertion et bénévoles) interroge la place et le rôle de chacun dans l'association. Il précise que l'organisation et les complémentarités qui avaient été mises en place entre ces acteurs au démarrage de l'association avec seulement quelques salariés ne peuvent plus fonctionner à l'identique au regard du volume et de la diversité des 'activités d'aujourd'hui. Il me semble donc intéressant, dans le cadre d'un projet visant à faciliter le recrutement et l'accompagnement de personnes très éloignées de l'emploi, d'expérimenter un processus associatif de la décision stratégique à la mise en œuvre opérationnelle en prenant soin de définir le rôle de chaque partie prenante. L'objectif n'est pas de circonscrire l'engagement associatif au profit de la professionnalisation mais bien de définir un nouveau mode d'interaction entre ces deux composantes. Cette expérimentation pourrait permettre de rechercher l'équilibre entre *« d'une part une professionnalisation qui doit être suffisante pour survivre et se pérenniser et, d'autre part, une professionnalisation qui doit être contrôlée voire autolimitée pour respecter les valeurs du projet et laisser une place à l'engagement collectif »*²².

²² LAVILLE .L, SAINSAULIEU R. , « L'association, sociologie et économie », Pluriel, 446 p, 2018

Un enjeu éthique et de projet associatif :

La volonté de rechercher une articulation salarié(e)s/bénévoles est affichée dans le projet associatif de l'association (cf. annexe 6) dans lequel il est mentionné que « *notre légitimité à intervenir localement provient de notre réseau de bénévoles. Nous recherchons des complémentarités entre salariés et bénévoles* ». S'il est clair sur ce point, il est beaucoup plus vague sur l'entrée insertion de l'association. Il est, en effet, simplement écrit dans le chapitre social : « *Nous développons des activités qui permettent la création d'emplois plus particulièrement pour des personnes en difficultés sociales et/ou professionnelles. Pour ce faire, nous utilisons les outils de l'insertion par l'activité économique : Atelier et Chantier d'Insertion, Entreprise d'Insertion, accompagnement social et professionnel ...* ». Il n'y a aucune précision quant à une priorisation de public, ni à des méthodes d'accompagnement. Ce constat pose clairement la question de l'éthique composée des valeurs portées par l'association en matière d'insertion sociale et professionnelle et de leur incarnation pratique sur le terrain ²³. Sans cela, les acteurs du dispositif d'insertion n'ont aucune ligne directrice institutionnelle et agissent en fonction de leur propre référentiel de valeurs et de leurs intérêts. Il me semble donc aujourd'hui important d'engager une réflexion collective sur ce thème permettant de définir des axes stratégiques qui expliciteraient davantage les attendus et les priorités en matière d'insertion (activités supports, recrutement, accompagnement, ouverture à la culture, sensibilisation à l'environnement et à l'alimentation, lien avec les entreprises ...). La réflexion sur l'évolution du public recruté et les réponses que nous souhaitons y apporter doivent faire l'objet d'un débat qui va questionner et préciser notre projet associatif. Les lignes conductrices ainsi dégagées pourraient être source d'identité associative et d'innovation sociale. De la même façon, il n'est fait aucune référence au type de management que l'association souhaite privilégier dans ses activités et aucune orientation n'est formulée dans ce sens. Dans la période où s'engage une réflexion sur la qualité de vie au travail suite à l'alerte du CHSCT, la construction et la mise en œuvre d'un projet lié à l'accueil d'un public très éloigné de l'emploi peut être là encore le support pour expérimenter un nouveau processus managérial.

Un enjeu managérial

Dans le dispositif de recrutement des salarié(e)s en insertion nous avons vu que les prérequis et les critères de sélection des salariés en insertion, même s'ils ne sont pas formalisés voir conscientisés, sont source de tension. Les encadrants auraient tendance à

²³ BOUQUET Brigitte. « Chapitre 3. La question éthique dans le travail social contemporain », *Éthique et travail social. Une recherche du sens*, sous la direction de Bouquet Brigitte. Dunod, 256p, 2012.

privilégier la capacité de production des salariés alors que les accompagnants seraient plus attachés à la situation personnelle des personnes. En d'autres termes, ces acteurs opposent la performance économique à la performance sociale. Il me paraît alors intéressant de m'appuyer sur le principe dialogique mis en évidence par E. Morin, lequel montre que deux logiques opposées et contradictoires peuvent être unies sans que cette dualité se perde²⁴ et qu'il est possible de rechercher avec ces acteurs une troisième voie. Autrement dit par D. Genelot, comment faire de cet espace incertain et insécurisant « *un espace dans lequel nous pouvons vivre notre liberté, inventer notre stratégie et construire notre destin.* »²⁵ Pour aborder cette question je m'appuierai sur l'approche systémique des organisations qui doit prendre en compte trois difficultés : la pluralité des points de vue, les comportements des membres de l'organisation et la perspective stratégique. Mon objectif, en tant que directeur, est d'utiliser ce projet pour engager le changement d'un management pyramidal très descendant, dans lequel ma parole est prégnante, vers un management systémique plus horizontal qui s'appuierait sur des dynamiques de co-construction²⁶. L'idée conductrice autour d'un projet visant à recruter davantage de personnes très éloignées de l'emploi est de mettre en place un processus commun d'élaboration du projet au sein de l'équipe d'encadrement et d'accompagnement dans la perspective de faciliter sa mise en actes opérationnelle.

Au-delà des enjeux liés au recrutement et à l'accompagnement de personnes très éloignées de l'emploi, je m'interroge sur comment les acteurs conçoivent l'IAE et comment cette perception influe sur le dispositif d'insertion. Autrement dit, quelles représentations de l'IAE ont les ASP, les encadrants, les prescripteurs et les bénéficiaires et quelles répercussions ont-elles sur le recrutement et l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi ?

1.4 La diminution des DETLD recrutés : L'impact des représentations des acteurs de l'IAE

J'ai montré qu'une association est soumise aux évolutions institutionnelles, territoriales ainsi qu'à l'évolution de son projet associatif. Mais alors qu'aucune injonction n'a été édictée par la gouvernance associative ni par les politiques publiques pour modifier la

²⁴ E. MORIN - Introduction à la pensée complexe - Edition du Seuil, 158p, 1990

²⁵ D. GENELOT – Et si la complexité était une chance à saisir ? – Les cahiers de l'actif n° 492-495 p9 à 27, 2017

²⁶ M. FOUURIAT – La co-construction comme principe pour le management systémique – Les cahiers de l'actif p.93-109, 2017.

finalité de l'IAE qui est de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi, je m'interroge sur la pratique des acteurs de terrain du dispositif d'insertion.

1.4.1 Les représentations des acteurs de l'IAE pour expliquer la diminution du nombre de DETLD recrutés

Quatre acteurs sont au centre du dispositif d'insertion par l'activité économique : les bénéficiaires, les prescripteurs, les encadrants techniques et les accompagnants socio professionnels. Pour chacune de ces composantes, des questions émergent :

- Au niveau des bénéficiaires : a-t-il été compliqué d'accéder à un CDDI ? Quelles difficultés personnelles, administratives ou autres ont-ils dû surmonter ? Quelle valeur donnent-ils à ce contrat ? Est-il conforme à ce qu'ils imaginaient ?
- Au niveau des prescripteurs : Pourquoi orientent-ils très peu de personnes très éloignées de l'emploi à Tri ? Quelle vision ont-ils des emplois d'insertion et de l'accompagnement qui sont proposés ? Quelles conséquences sur les critères d'orientation ?
- Au niveau des encadrants techniques : comment répondent-ils aux exigences de productivité et de respect des normes de travail de plus en plus contraignantes avec des salarié(e)s en difficulté ? comment appréhendent-ils la notion d'employabilité ? Quelles adaptations ont-ils mis en place sur les postes CDDI ?
- Au niveau des accompagnants (ASP et CIP) : entre performance économique et performance sociale quel sens donnent-ils à leur travail ? Est-il en adéquation avec leur pratique quotidienne ? Pour eux, comment ces performances sont-elles valorisées au sein de l'association ? Quelles répercussions sur les critères de recrutement ?

Devant cette avalanche de questions, il convient de mieux circonscrire la problématique, de formuler une hypothèse et de s'interroger sur la méthode d'investigation qui permettrait de lui donner corps. Tout d'abord, ces interrogations renvoient à la perception qu'ont les acteurs de l'IAE vue de la place qu'ils occupent dans ce dispositif, de l'approche qu'ils ont de leur métier et des éléments qu'ils ont en leur possession. Autrement dit, **est-ce que les représentations qu'ont les acteurs de l'IAE impactent voir définissent la politique et les stratégies de recrutement des salariés en insertion ?** Pour explorer cette question qui peut paraître choquante au premier abord car elle semble déresponsabiliser les institutions et les instances gouvernantes des SIAE, il convient de définir le concept de représentation. Celui-ci a été étudié par de nombreux auteurs. Edgar Morin le définit comme « *une synthèse cognitive obtenue par un processus de*

construction élaborée à partir de l'action du réel sur nos sens (la perception), de notre mémoire (des schèmes mémorisés) et les fantasmes qui nous font privilégier certains aspects plutôt que d'autres »²⁷. Autrement dit, ce que nous appelons la réalité n'est qu'une notion subjective que nous élaborons. Pour pouvoir analyser les représentations qu'ont ces acteurs, il est important de comprendre « comment les choses se passent pour qu'une certaine réalité imprime en nous des images mentales et des affects qui vont nous conduire à nous les représenter, à les modéliser d'une certaine façon »²⁸. Je m'appuierai sur les travaux de J.L. Le Moigne ²⁹ qui définit trois composantes au système de construction de la représentation : la grille d'interprétation incorporée en nous (culture, religion, formation, expériences ...), le contexte (situation instantanée, émotion, contexte social...) et nos intentions c'est-à-dire le futur désiré, ce vers quoi nous allons tendre de toutes nos forces. C'est de l'interaction d'un réel avec ces trois composantes que naissent les représentations. Par conséquent, l'évolution des modes de financement, la professionnalisation des activités, l'accroissement du chômage, la formation, et l'expérience professionnelle, sont autant de paramètres qui influent sur le système de représentation des acteurs. Ils sont donc susceptibles de conditionner l'orientation des personnes par les prescripteurs, la mise en place de prérequis par les recruteurs et la lecture que vont avoir les bénéficiaires de leur embauche dans une SIAE.

1.4.2 L'enquête auprès des acteurs de l'IAE : un moyen d'explorer la question de départ

Dans la perspective de recueillir des données qualitatives qui vont permettre d'explorer cette question, j'ai eu recours à l'entretien semi-directif. Cette méthode permet « *l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences* »³⁰. Ce modèle d'entretien permet d'orienter la discussion tout en laissant suffisamment d'espace d'expression à la personne interrogée. Il permet également de faire des relances pour approfondir des positionnements qui présentent un intérêt pour la recherche. J'ai choisi de différencier trois blocs d'acteurs avec pour chacun la recherche d'éléments de réponses à des questions qui expliqueraient ce phénomène :

²⁷ E. MORIN : La méthode : « La connaissance de la connaissance » p106-107, 1986

²⁸ D. GENELOT : « Et si la complexité était une chance à saisir ? » - Les cahiers de l'actif – n°492/495 – pp 9 à 27, 2017

²⁹ J.-L. LE MOIGNE. La théorie du système général Collection «Systèmes-Décisions», PUF, 258p, 1977

³⁰ VAN CAMPENHOUDT L. & QUIVY R. Manuel de recherche en sciences sociales-4e édition. Dunod. 262p, 2011

- Pour les prescripteurs : pourquoi ne pas orienter plus de DETLD à l'association Tri alors que leur nombre augmente sur le bassin d'emploi ?
- Pour les professionnels de l'insertion de l'association (encadrants et accompagnants), appliquent-ils des critères de sélection ? Quelles finalités ont-ils de leur mission ?
- Pour les bénéficiaires : comment perçoivent-ils le fait d'être salarié(e)s d'une SIAE ? Quels freins et quels aspects positifs ont motivé leur choix ?

Trois étapes ont précédé l'entretien proprement dit : la réflexion sur les conditions de réalisation, la rédaction des guides et le choix des personnes interrogées.

• ***Les conditions de l'entretien : une attention particulière en tant que directeur***

L'entretien implique une dynamique de conversation qui doit faire émerger des réponses aux questions posées. « *L'objectif est de saisir le sens d'un phénomène complexe tel qu'il est perçu par les participants et le chercheur dans une dynamique de co-construction du sens* »³¹. En l'occurrence, le phénomène complexe ici est de comprendre la diminution du nombre de personnes très éloignées de l'emploi recrutées par Tri alors que leur nombre augmente. Il est également primordial de s'interroger sur les conditions de l'entretien qui doivent permettre à l'interviewé de se sentir en confiance et de limiter son autocensure. J. Poupart définit trois biais à l'entretien qu'il faut prendre en considération : les biais liés au dispositif de l'enquête, les biais associés à la situation sociale respective de l'interviewé et de l'interviewer et les biais qui sont rattachés au contexte de l'entrevue³². L'objectif n'est pas de les supprimer, mais comme le rappelle D.Bizeul, leur mise en évidence permet à l'enquêteur d'exploiter des informations recueillies en « *connaissance de cause* »³³.

Concernant le contexte, les encadrants ont le sentiment de ne plus trouver des personnes qui correspondent au profil du poste à pourvoir sous l'angle de la capacité de production. Les accompagnants, au contraire, ont l'impression que la mission première de l'IAE s'est égarée par rapport à son but initial. J'ai donc été particulièrement attentif aux idées reçues et à déjouer l'image de la bonne réponse. Ceci est d'autant plus important que ma position de directeur est de nature à conduire les interviewés salariés de l'association Tri à interpréter mes questions pour découvrir mon opinion et à répondre en fonction de

³¹ IMBERT G., « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », *Recherche en soins infirmiers* 2010/3 (N° 102), p. 23-34.

³² POUPART J., « L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques », in Poupart J., Deslaurier JP., Groulx LH., Laperrière A., Mayer R, & Pires AP., *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal: Gaëtan Morin, pp 173 à 209, 405p, 1993

³³ BIZEUL D. « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue française de sociologie*, n° 4, vol. XXXIX : 751-787., 1998

celle-ci. Comme pour les salarié(e)s en CDDI, l'introduction de l'entretien a donc été primordiale en précisant qu'il s'inscrit tout d'abord dans le cadre de ma formation, ensuite qu'il a pour ambition de recueillir leurs impressions, leurs visions de ce phénomène et qu'enfin la finalité de ce travail est d'engager une démarche de co-construction pour recruter et accompagner davantage de DETLD. Au niveau technique, les entretiens réalisés au sein de Tri n'ont pas été menés dans mon bureau mais dans une salle de réunion neutre afin de limiter l'impact du lien hiérarchique qui me lie aux salarié(e)s.

Concernant les prescripteurs, j'ai pris le soin de les rassurer sur l'objet de mon entrevue qui n'est pas de juger de leur travail par rapport au fait qu'il semblerait qu'ils n'orientent pas suffisamment de DETLD vers Tri. Je leur ai précisé que l'objectif était de comprendre les mécanismes qui conduisent à cette problématique afin d'échafauder des pistes de solutions correctives adaptées à notre contexte. J'ai procédé à l'enregistrement de toutes les entrevues avec l'accord des personnes en précisant que les propos tenus seront anonymes.

- ***Des guides d'entretien différenciés selon les acteurs de l'IAE (cf. annexes 7,8 et 9)***

Ces guides ont pour objet de préparer les questions qui vont être posées aux personnes en vue d'explorer la question de départ. Pour mémoire, il s'agit ici d'étudier comment les représentations des acteurs de l'IAE influent sur le profil des personnes recrutées en CDDI par Tri. Pour le construire je me suis appuyé sur les trois composantes du système de représentation de J.L. Le Moigne³⁴ vu précédemment. J'ai ainsi fixé les thématiques à aborder dans chacun des domaines (histoire personnelle, éléments contextuels et projection vers l'avenir) pour les décliner ensuite en questions ouvertes et relances. Elles sont identiques en ce qui concerne les pistes d'action, le regard qu'ils portent sur le paradoxe apparent « difficultés de recrutement des SIAE / augmentation du nombre de DETLD » et sur leur définition de l'IAE. Elles sont posées dans les mêmes termes pour éviter tout artefact dans l'analyse des réponses et permettre des comparaisons ou des regards croisés selon leur position dans le dispositif. Deux questions sont également posées de façon similaire pour les professionnels de l'IAE (prescripteurs, encadrants et accompagnants) en ce qui concerne la perception qu'ils ont des difficultés sociales et professionnelles des personnes très éloignées de l'emploi et sur la pertinence de les recruter sur les postes CDDI proposés par Tri. L'objectif est de

³⁴ LE MOIGNE J.L. La théorie du système général - Collection «Systèmes-Décisions», PUF, 262p, 1977

mesurer leur propension à orienter ce public vers Tri en ce qui concerne les prescripteurs et, à recruter ces personnes en ce qui concerne les professionnels de l'association.

- **Le choix des personnes interrogées et l'analyse des entretiens**

Pour les prescripteurs, j'ai choisi d'interroger nos deux principaux partenaires : Madame N. qui est notre référente pôle emploi et Monsieur G. du CMS de Quingey. En ce qui concerne les professionnels de l'association (cf. organigramme de Tri en annexe 2), j'ai choisi Madame B., accompagnante sociale, qui avec près de 20 ans d'ancienneté à l'association a une véritable vision de l'évolution de l'association et de son dispositif d'insertion. Une encadrante du chantier ressourcerie, (Madame V) et un encadrant de la blanchisserie (Monsieur H.) ont été interviewés de façon à faire part de leur ressenti selon que leur fonction soit exercée en ACI ou en EI. Au niveau des salariés en CDDI et pour les mêmes raisons que précédemment, j'ai choisi une salariée de l'atelier de valorisation textile (ACI) Madame P. et un salarié de la blanchisserie (EI), Monsieur K. Les comptes rendus de ces entretiens figurent dans les annexes 10 à 16 et dans le tableau synthétique en annexe 17. Les informations principales qui enrichissent ma question sont résumées ci-après :

. **Au niveau des prescripteurs** : Mme N. de PE présente l'insertion aux demandeurs d'emploi par une métaphore « vous êtes dans une vallée et pour atteindre le sommet (l'emploi classique) vous devez passer par des paliers. Ce sont les outils de l'insertion. ». L'utilisation de cette image de vallée renvoie la personne au fait « qu'elle a atteint le fond » et donc à ses difficultés. La question sous-jacente est d'analyser comment la personne reçoit cette information. Est-ce un facteur motivant ou désespérant ? Est-ce que cela contribue à ce qu'un certain nombre de personnes ne donnent pas suite à une orientation IAE ? Mr G. assistant social du CMS de Quingey estime qu'une personne sur trois qu'il nous adresse ne se rend pas au rendez-vous avec l'ASP de Tri. Ces deux prescripteurs indiquent par ailleurs qu'ils n'orientent pas certains demandeurs d'emploi qu'ils n'estiment pas prêts à intégrer un CDDI en raison de difficultés « trop lourdes » Mme N. complète en disant qu'elles envoient les personnes les plus en difficulté dans une autre structure. Ils constatent également tous les deux que la professionnalisation des activités est un frein au recrutement de certaines personnes. Je m'interroge alors sur l'information qui leur est donnée sur ces postes et sur la traduction qu'ils en font en termes de critères de sélection.

Au niveau de l'accompagnante, Mme B met en avant, comme difficulté majeure, le fait que le travail n'est plus une valeur centrale. Cette affirmation semble sous-entendre que

la perception qu'ont les personnes du travail a changé et que ceci impacte leur motivation à rechercher un emploi et leur capacité à respecter un cadre de travail. Plusieurs interrogations se posent quant aux éléments qui l'ont conduit à se forger cette opinion et aux raisons qui ont modifié ce rapport au travail. Au niveau des difficultés de recrutement rencontrées par les SIAE alors que le nombre de DELTD augmente, elle pointe la loi de 2014 à deux niveaux :

- La suppression des critères administratifs dans l'accessibilité aux postes d'insertion qui est désormais laissée à l'appréciation des agents PE.
- La mise en place des objectifs de retour à l'emploi qu'elle ressent de plus en plus comme une pression. Elle s'interroge d'ailleurs sur la prise en compte de ce critère de résultat dans sa pratique professionnelle.

Au niveau institutionnel, elle souligne que l'association s'est depuis plusieurs années davantage consacrée à l'amélioration des conditions de travail et à la modernisation des moyens de production plutôt qu'à la dimension sociale de son action.

Enfin, comme pour les prescripteurs, elle met en attente certaines candidatures qu'elle pense ne pas être prêtes pour l'emploi. Je me questionne quant à la nature des critères de sélection qu'elle met en œuvre et de leur lien avec les exigences des encadrants.

Au niveau des encadrants : Mme V. encadrante dans l'ACI, avec une antériorité de monitrice en ESAT, constate que les salariés recrutés dans son atelier sont moins en difficulté qu'à son arrivée (2013). Elle confirme que la production et la productivité prennent de plus en plus de place même si elle poursuit en affirmant que « cela n'influe pas encore sur le choix des salariés ». Mr H. encadrant dans l'EI avec un parcours préalable dans l'industrie, indique que 'l'activité qu'il encadre « n'est pas très loin d'une activité industrielle classique ». Pour lui, c'est plutôt positif car cela montre aux salariés en insertion « la réalité des choses ». Tous deux affirment qu'ils refusent très peu de candidats et qu'ils sont juste vigilants à ne pas accumuler trop de personnes avec des difficultés similaires (addiction ...). Pour eux, s'il y a sélection du public, c'est en amont, au niveau des prescripteurs et de l'accompagnante. Ils ressentent peu la pression de la performance à la sortie vers l'emploi qui est cependant fréquemment évoquée dans les échanges qu'ils ont avec le CIP.

Au niveau des salariés en insertion : Mme P. et Mr K. ont été orientés par PE après une longue période de chômage. Mr K. précise que c'est le CHRS dans lequel il résidait qui s'est mis en relation avec sa conseillère. Tous deux ne connaissaient pas l'IAE avant et Mr K. indique que si cette solution lui avait été proposée avant cela lui aurait peut-être

évités certains problèmes. Ils ont conseillé ce dispositif à des amis mais certains se disent « au-dessus de ça » ou veulent un emploi mais sans accompagnement. Mme P., tout comme Mr H. (encadrant) et Mr G. (assistant social du CMS de Quingey) insistent sur le fait que le niveau de rémunération n'est peut-être pas assez incitatif au regard des aides perçues et des dépenses à engager pour se rendre au travail.

Les éléments recueillis permettent de schématiser le système de recrutement des salariés en CDDI (cf. annexe 18). Cette modélisation montre que les pressions extérieures exercées sur le travail (productivité, normes ...) sur la performance à l'emploi (primes aux sorties positives) conduisent chaque acteur à « *chercher ce qui pourrait réduire, pour lui avant tout, les difficultés rencontrées et penser stratégiquement les hypothèses de solution*³⁵ ». Il va alors s'installer entre les acteurs un jeu de coopération qui va dépendre « *de la nature et des règles de jeux que chacun d'eux va jouer et dans lesquelles ils chercheront leur propre intérêt* »³⁶. Les critères à l'embauche et la liberté des bénéficiaires potentiels à accepter une orientation IAE étant les principaux espaces de liberté des acteurs, il s'en suit un système de sélection des demandeurs d'emploi qui se fait au détriment de ceux qui accumulent le plus de problématiques :

- Au niveau des prescripteurs qui n'orientent pas vers Tri des personnes jugées « non prêtes »,
- Au niveau de l'accompagnant qui, dans un souci de bonne collaboration avec ses collègues encadrants, oriente les personnes sur les activités en fonction du niveau d'exigence de celles-ci ou les met en attente si elles ont trop de difficultés,
- Au niveau des encadrants qui, dans environ 10 % des cas, refusent de recruter les personnes en raison de problèmes jugés en inéquation avec l'équilibre de l'équipe et les objectifs de production,
- Au niveau des demandeurs d'emploi eux-mêmes qui ne donnent pas suite à leur orientation par les prescripteurs en se survalorisant, ou par manque d'intérêt financier ou par appréhension.

Dans cette première, partie j'ai montré que l'offre et le dispositif d'insertion de l'association Tri avait été impactée par son développement, par la transformation de son territoire et par les changements des politiques publiques notamment par la réforme du financement de l'IAE de 2014. J'ai ensuite analysé l'évolution de la typologie du public

³⁵ FOUURIAT M. « La co-construction une alternative managériale » - Presses de l'EHESP, 193p, 2016

³⁶ M. CROZIER, E. FRIEDBERG « L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective » Edition du Seuil, 500p,1977

recruté en CDDI. Elle a permis de révéler qu'entre 2012 et 2018, la proportion de demandeurs d'emploi très longue durée (supérieure à deux ans) avait diminué de 40% alors que dans le même temps leur nombre progressait au niveau national et local. Ce constat qui interroge les fondements même de l'insertion par l'activité économique constitue pour Tri un enjeu majeur au niveau de sa gouvernance, de la pérennité de son offre d'insertion, de sa stratégie de management et de son projet associatif. L'analyse du dispositif d'insertion et le fait qu'aucune contrainte associative et institutionnelle n'a été formulée quant à des critères de recrutement m'a conduit à m'interroger sur l'impact des représentations des acteurs de l'IAE sur les modalités de recrutement et d'accompagnement des salariés en insertion. Pour explorer cette question centrale, j'ai mené des entretiens semi-directifs auprès de deux encadrants techniques, de l'accompagnante chargée du recrutement, de deux prescripteurs (PE et Conseil Départemental) et deux salariés en CDDI. Conduits à partir de guides d'entretien qui reposent sur le modèle des représentations de J.L. Le Moigne, l'analyse des réponses m'a permis de mettre en évidence les mécanismes de sélection du public. Conscients ou inconscients, ils se mettent en place à partir de pressions extérieures qui s'exercent sur la production et sur les sorties à l'emploi. Ces pressions engagent les protagonistes du recrutement, à travers un jeu d'acteurs, à rechercher des solutions nouvelles et à sélectionner le public en fonction de ces nouveaux paramètres. En ce qui concerne les bénéficiaires, ils ne donnent parfois pas suite à une orientation IAE car ils pensent ne pas avoir besoin d'un accompagnement, que la rémunération est insuffisante ou par peur du changement.

Ainsi, ce travail préliminaire m'amène à formuler l'hypothèse opérationnelle suivante : **c'est en agissant sur les représentations des acteurs que l'on va pouvoir recruter et accompagner à nouveau les publics les plus éloignés de l'emploi.**

2 L'analyse des représentations sociales des acteurs : une clé pour comprendre et améliorer la prise en charge des personnes très éloignées de l'emploi

Les éléments qui nous entourent, les évènements et les changements que nous vivons produisent en nous de façon presque spontanée une sorte d'écho ou de réflexe sans que nous ayons fait appel à un raisonnement logique construit. Les préjugés, les stéréotypes, les idées reçues participent de ce phénomène psychologique « inconscient » qu'il est essentiel de mieux cerner pour comprendre les réponses et les adaptations que les acteurs de l'insertion par l'activité économique mettent en place face aux changements auxquels ils sont soumis. J'exposerai d'abord comment ce concept a émergé au cours du temps et quelles sont les théories modernes qui ont cours. Enfin, j'identifierai les principaux éléments qui constituent les représentations sociales du travail, du chômage, de l'employabilité et de l'accompagnement social pour enfin déterminer les leviers d'actions qui me permettront d'accroître le nombre de personnes très éloignées de l'emploi recrutées et accompagnées au sein de l'association Tri.

2.1 La naissance du concept de représentation

Avant de faire le point sur l'état des connaissances et des théories actuelles des représentations, il faut s'intéresser à la genèse de ce concept. Les recherches conduites sur cette thématique au cours du temps et qui se poursuivent ont toutes pour finalité d'expliquer comment un individu ou un groupe d'individus élaborent une réponse à un ou plusieurs stimuli.

2.1.1 Les modèles proposés par le Behaviorisme

Le behaviorisme est un courant de pensée qui a dominé la psychologie durant toute la première partie du XXème siècle. J.B. Watson, l'un des fondateurs affirmait que tout comportement (behavior en anglais) est déclenché par un stimulus issu de l'environnement³⁷. En d'autres termes, le déclenchement d'une action n'est pas le fruit d'une élaboration mentale préalable mais un réflexe issu de conditionnements. Cet auteur s'est notamment inspiré des travaux d'I. Pavlov qui a découvert ce phénomène en étudiant le réflexe de salivation chez le chien. Par voie de conséquence, les behavioristes assimilent la psychologie à la science du comportement et s'appuient largement sur l'observation de terrain et l'expérimentation dans les recherches qu'ils conduisent. Ainsi,

³⁷ J.B. WATSON, « Behaviorism » (revisited edition), Chicago, University of Chicago Press, 308p, 1930

dans ce modèle dit de « conditionnement répondant », les hommes sont identiques à la naissance et évoluent de façon unique en fonction des stimuli qu'ils reçoivent de leur environnement. La réciproque, c'est-à-dire la modification des comportements, peut donc s'opérer en agissant sur l'environnement.

Partant du constat que ce modèle ne fonctionne pas dans certains cas, c'est-à-dire qu'un même stimulus ne provoque pas nécessairement la même réponse. B.F. Skinner s'inspire des travaux de Watson et de ceux d' E.L. Thorndike connus sous le nom de « la loi de l'effet »³⁸ pour construire un nouveau modèle qui complète le précédent nommé le « conditionnement opérant ». Il se distingue du premier par le fait que ce n'est pas seulement le stimulus qui provoque automatiquement une réponse réflexe mais aussi le fait que l'individu anticipe la conséquence du stimulus pour adapter sa réponse. Dans ce cas, il devient un être actif qui agit sur les réponses par des mécanismes d'apprentissages eux-mêmes alimentés par les conséquences satisfaisantes ou non des réponses apportées³⁹. Il s'agit d'un premier pas qui prend en considération le fait que des facteurs internes aux individus interviennent dans ce processus, contrairement au behaviorisme radical dit du conditionnement répondant qui rejette toute implication des pensées et du mental. Le conditionnement opérant a trouvé de nombreuses applications dans l'apprentissage à travers le principe de l'enseignement programmé. Ainsi, à partir d'un comportement identifié et recherché, les enseignants vont agir sur les conditions du renforcement favorable à l'apparition de la réponse souhaitée.

Si nous appliquons ces modèles à la problématique du recrutement des personnes les plus éloignées de l'emploi de l'association Tri, nous considérerons que l'accroissement de la productivité, la professionnalisation des postes d'insertion ou le taux de retour à l'emploi des salariés en insertion constituent les stimuli. Dans le modèle répondant, la réponse réflexe serait de recruter des personnes qui correspondent aux critères prédéfinis. Dans le modèle opérant, il faut tenir compte de la conséquence. Dans le cas présent, il pourrait s'agir de la diminution du nombre de personnes très éloignées de l'emploi recrutées en CDDI. Cette conséquence va engendrer une satisfaction ou une insatisfaction pour le prescripteur ou le recruteur qui va les conditionner à poursuivre ou modifier leur réponse (orientation ou recrutement en CDDI). C'est ce que les behavioristes nomment le « renforcement positif » ou « négatif ». Plusieurs questions émergent de cette application rapide :

³⁸ La loi de l'effet part du principe qu'une réponse à un stimulus a plus de chance d'être reproduite si elle donne satisfaction que si elle procure une insatisfaction. Il s'agit d'un mécanisme d'apprentissage qui fonctionne sur le mode essai-erreur. Formulée à partir de l'étude du comportement animal, les behavioristes vont l'élargir à l'étude du comportement humain.

³⁹ <https://carnets2psycho.net/dico/sens-de-behaviorisme.html>

- Comment les interactions entre individus ou groupes d'individus interviennent-elles dans la réponse apportée à un stimulus ?
- Comment chaque individu interprète-t-il la conséquence de la réponse comme étant satisfaisante ou insatisfaisante ?
- Est-ce qu'un stimulus est perçu comme tel pour chaque individu ? En d'autres termes qu'est-ce qui détermine la nature stimulante d'un objet ou d'une action et qui appelle une réponse ?

On voit bien ici la limite de ces raisonnements qui, en positionnant la psychologie comme « *une branche expérimentale purement objective des sciences naturelles* ^{ibid.} », excluent les mécanismes mentaux mis en jeu dans ces processus. Les encadrants, les accompagnants peuvent en effet apporter des réponses différentes à ces stimuli au regard de déterminismes qui leur sont propres. Nous verrons également ultérieurement dans d'autres théories plus récentes que les représentations déterminent à la fois le stimulus et les réponses.⁴⁰

2.1.2 Le concept de représentation en psychanalyse

La mémoire et ses altérations sont des sujets majeurs dans la psychanalyse. Ainsi, pour Freud et ses disciples, le concept de représentation, comme mécanisme psychique, s'articule autour des notions telles que le refoulement, la pulsion et les traces mnésiques. Le refoulement consiste à refuser, à repousser l'accès au conscient d'une sensation, d'une image désagréable. Ces sentiments incapables de conscience, c'est ce que S. Freud nomme, même si les traductions de ce terme font encore débat, le *Vorstellungs-Repräsentanz*, que J. Laplanche et S. Leclaire⁴¹ proposent de traduire par « 'représentant représentatif' », ce dernier adjectif étant pris comme la forme adjectivale du terme psychologique de représentation ». Ils les considèrent comme un rapport entre le psychisme et les pulsions définies elles-mêmes par un état de tension qui vise à satisfaire un besoin. Ces sentiments inconscients agissent donc comme des mécanismes de régulation entre le psychisme et la pulsion. S. Freud les définit comme la reproduction de perceptions antérieures qui seraient de trois origines différentes :

⁴⁰ MOSCOVICI S. « Préface. In C. Herzlich, *Santé et maladie*. Paris : Mouton, 1969

⁴¹ LAPLANCHE J. et LECLAIRE S. « L'inconscient. Une étude psychanalytique » Les temps modernes n°183 – Gallimard – 49p, 1961

- « *Le premier registre des perceptions (Wahrnehmungszeichen), incapable de conscience, s'organise selon des associations de simultanéité.*
- *S'ensuit un second registre (Unbewusstsein ou Inconscient) qui s'organise selon des relations qui peuvent être casuelles ; Freud suggère que ces registres pourraient correspondre à la mémoire conceptuelle (proche de ce que les neurosciences qualifient comme mémoire procédurale ou implicite), inaccessible aussi à la conscience.*
- *Il y aurait enfin un troisième registre (Vorbewusstsein ou Préconscient), registre s'attachant à la présentation de parole.⁴²»*

Il s'agit donc ici de structures mémorielles résiduelles qui restent inconscientes et qui sont élaborées selon différents mécanismes. S. Freud parle de traces mnésiques et écrit en 1896 à Fliess ⁴³: « *Dans mes travaux, je pars de l'hypothèse dont notre mécanisme psychique s'est établi par un processus de stratification : les matériaux présents sous forme de traces mnémoriques se trouvent de temps en temps remaniés suivant les circonstances nouvelles...* ». Ce nouvel apport théorique est intéressant car il suggère que ces éléments ne sont pas immuables et qu'ils sont susceptibles d'évolution en fonction de nouvelles perceptions. Il sous-tend également qu'ils peuvent se combiner entre eux de façons différentes en fonction des circonstances. Ainsi, au contraire des behavioristes, il ne s'agit plus d'une conception mécanique et réflexe mais bien d'une élaboration psychique évolutive.

Cependant, les limites que je perçois à cette approche des représentations sont liées à l'approche clinique de la psychanalyse. Ce modèle « pulsion – refoulement – représentations » a en effet pour finalité d'expliquer et de traiter certaines pathologies mentales. Il est donc centré sur les mécanismes psychiques internes de chaque individu et ne s'intéresse pas ou peu à l'impact social des relations entre individus et entre groupes d'individus. Il n'a donc pas pour vocation de comprendre les phénomènes de société les plus variés auxquels s'intéressent les sciences sociales.

2.1.3 Représentations individuelles et représentations collectives

E. Durkheim, considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie française, a beaucoup travaillé sur la question des représentations à la fin du 19^{ème} siècle. Il s'est d'abord attaché à prouver leur existence et à caractériser leur nature. Les

⁴² J.AMATI-MEHLER. « Inscription psychique et trace mnésique », Presse Universitaire de France / revue Française de psychanalyse Vol. 73, p 1641 à 1647, 2009

⁴³ J. MASSON « *The Complete Letters of Sigmund Freud to Wilhelm Fliess, 1887-1904* », Cambridge (Mass.), Belknap-Harvard University Press, 505p, 1985

psychophysiologues de l'époque comme I. Pavlov considéraient que les phénomènes psychiques trouvaient leur cause dans des phénomènes organiques c'est-à-dire dans le fonctionnement des tissus cérébraux. L'école des behavioristes s'est naturellement largement inspirée de ces travaux pour alimenter ses théories. Ils considéraient que la mémoire était un phénomène physique et que les représentations, c'est-à-dire les traces que laisse une sensation ou un évènement, ne sont que des impressions organiques.

Deux mécanismes sont au cœur de ces processus :

- **La rétention** qui correspond à la période pendant laquelle des évènements, des images, des sensations sont conservés dans la mémoire. W. JAMES la définissait comme « *un pur phénomène physique, un état morphologique qui consiste dans la présence de certaines voies de conduction dans l'intimité des tissus cérébraux* ⁴⁴ »
- **La reviviscence** qui se rapporte au fait qu'un souvenir enfoui revient à la conscience à partir d'un évènement qui est entré en résonance avec lui. Le psychophysiologiste E. Rabier la percevait comme « *une excitation nouvelle qui, s'ajoutant aux conditions qui constituaient l'habitude, a pour effet de restaurer un état des centres nerveux (impression) semblable, quoique plus faible ordinairement, à celui qui a provoqué l'état de conscience primitif* ⁴⁵ »

E. Durkheim a alors porté la contradiction à ce courant de pensée en développant deux arguments majeurs⁴⁶. Le premier s'appuie sur le fait que si les représentations sont le résultat de changements moléculaires, la reviviscence devrait conduire à quelque chose d'identique. Autrement dit, à une idée correspondrait un état cérébral particulier. Dans ce cas, il faudrait une multitude de combinaisons, chacune ayant une localisation cérébrale ce qui, pour lui, « *tient du roman plus que de la science* ». Le second argument est lié au constat que plusieurs idées peuvent s'éveiller à notre conscience en même temps par le fait qu'elles présentent certaines similitudes. Or, affirme-t-il, il n'y a pas de connexions organiques connues qui puissent expliquer ce phénomène simultané par le seul fait de leur ressemblance.

Ainsi, à la différence des behavioristes qui justifient le déclenchement d'un comportement par un arc réflexe et des psychophysiologues pour qui les représentations sont des mécanismes neuronaux, E. Durkheim ne définit pas les représentations comme des choses en soi mais comme « *des phénomènes réels, doués de propriétés spécifiques et qui se comportent de façons différentes les uns avec les autres, suivant qu'ils ont, ou non* »

⁴⁴ JAMES W. « The principles of psychology » Vol. 1. New York, NY, US: Henry Holt and Co., 452p, 1890.

⁴⁵ RABIER E. « Leçon de philosophie » vol. 1. Paris, Librairie Hachette et Cie, 695p, 1884

⁴⁶ DURKHEIM E. « Représentations individuelles et représentations collectives » publié dans la Revue de Métaphysique et de Morale, tome VI, 22p, Mai 1898

des propriétés communes ». En ce sens, S. Freud le rejoint en les définissant comme des mécanismes mentaux. Cependant, en tant que sociologue, il différencie les représentations individuelles des représentations collectives. Il juge les premières compliquées à appréhender de par leurs caractères éphémères, instables et très variables puisqu'elles résultent de la conscience individuelle de chaque individu. En revanche, les représentations collectives sont plus stables et présentent un caractère transgénérationnel⁴⁷. Issues de la conscience collective, il s'agit de formes mentales qui préparent les individus à élaborer des réponses uniformes ou homogènes. Ainsi, les règles sociales, juridiques et religieuses en sont une expression, tout comme le sont les mythes, les croyances, les traditions et les opinions.

C'est pour cette raison que la mise en pratique de cette théorie a d'abord été conduite par des disciplines relevant des sciences humaines telles que la sociologie, l'anthropologie ou l'ethnologie. Il s'agit dans ces recherches d'identifier et de décrire les représentations installées dans la conscience collective que les communautés et les sociétés ont élaborées au fil du temps. Leur mise à jour a alors permis à ces scientifiques de mieux comprendre le fonctionnement des communautés à travers le décodage de leurs rites, de leurs traditions ou de leurs croyances. Cependant, bien que novatrice dans le fait qu'elle définisse les représentations comme des processus mentaux, je trouve que la théorie Durkheimienne relative aux représentations collectives trouve sa limite dans le fait qu'elle présente la société comme un être capable d'élaborer sa propre pensée. Par conséquent, cette conception tend à figer la pensée et la conduite des individus comme déterminée par la pensée collective du groupe social et transmise de génération en génération de façon homogène. Il ne tient pas compte de la capacité des individus à générer, par convergence de leurs pensées, des représentations communes. Il s'agit donc d'une vision plutôt statique des représentations qui se rapportent ici plus aux croyances et aux mythes.

2.2 Psychologie cognitive et psychologie sociale : la naissance des représentations sociales

Cette approche d'E. Durkheim est restée plutôt confidentielle et réservée à des disciplines très spécialisées. Ce n'est que dans le début des années 60 que S. Moscovici⁴⁸ va relancer l'intérêt des sciences humaines pour ce concept en s'intéressant à l'impact des interactions entre collectif et individus sur les représentations. Il s'agit de

⁴⁷ MOLINIER P. et GUIMELI C., « Les représentations sociales », Série psychologie sociale dirigée par N. Dubois, Presses universitaires de Grenoble, 139p, Février 2015

⁴⁸ MOSCOVICI S., « La psychanalyse son image son public », Paris, PUF, 650p, 1961

comprendre comment les individus agissent sur les représentations de groupes d'individus et comment celles-ci agissent sur les représentations individuelles. Cette approche présente l'intérêt d'être beaucoup moins figée et plus dynamique que le concept des représentations collectives d'E. Durkheim qu'il enrichit en s'appuyant d'une part sur les apports de la psychologie clinique de Sigmund Freud (cf chapitre précédent) et d'autre part sur les travaux de J. Piaget relatif à la psychologie de l'enfant⁴⁹. Ce dernier, en s'intéressant au développement cognitif montre que l'enfant utilise dans une première phase de 0 à 2 ans ses sens et sa capacité motrice pour découvrir et communiquer avec son environnement. Il élabore ensuite dans une seconde phase (jusqu'à 7 ans) une pensée symbolique qui lui permet de construire ses représentations et d'établir des liens de cause à effet qui lui permettront, dès 12 ans, de raisonner à partir d'hypothèses et de construire ses propres pensées fondées sur des données abstraites. Ainsi, il montre comment un enfant à partir de l'apprentissage des notions de règles, de devoir, de respect mutuel, intègre ces éléments en tant que représentations qui gouverneront sa vie sociale au sein du groupe.

La théorie de S. Moscovici sur les représentations reprend ces mécanismes de construction cognitive qu'il relie à l'influence des contextes sociétaux et culturels auxquels sont soumis les individus. C'est-à-dire, comment l'élaboration cognitive de chacun peut influencer une pensée collective par des phénomènes de convergence et comment une pensée collective peut impacter les mécanismes cognitifs de chaque individu. C'est dans ce sens que la contribution de cet auteur constitue un enrichissement ou une rupture avec le travail d'E. Durkheim. Il la résume ainsi : « *en somme, la nécessité de faire de la représentation une passerelle entre le monde individuel et le monde social, de l'associer ensuite à la perspective d'une société qui change, motive la modification en question. Il s'agit de comprendre non plus la tradition mais l'innovation, non plus une vie sociale déjà faite mais une vie sociale en train de se faire.* »⁵⁰ C'est le fondement du concept des **représentations sociales**. D. Jodelet propose une définition sur laquelle s'accorde la communauté scientifique : « **C'est une forme de connaissance socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social** »⁵¹.

Elles se situent dans le champ de la psychologie cognitive dans le sens où il s'agit d'un ensemble de connaissances organisées mais également dans le champ de la sociologie

⁴⁹ PIAGET J., « Le jugement moral chez l'enfant ». Paris, PUF, 334p, 1932

⁵⁰ MOSCOVICI S. – « Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire » dans Les représentations sociales sous la direction de Denise Jodelet, Presse Universitaire de France, p 79 à 103, 1989

⁵¹ JODELET D. – « Représentations sociales : un domaine en expansion » dans : Les représentations sociales sous la direction de Denise Jodelet, Presse Universitaire de France, p 47 à 78, 1989

puisque ces représentations sont partagées par des groupes d'individus c'est-à-dire soumis à des contextes sociétaux et culturels. Cette notion de transdisciplinarité qui apparaît nécessaire pour l'étude des représentations sociales conduit d'ailleurs J. Piaget à considérer la psychologie et la sociologie comme « *deux disciplines traitant du même objet : l'ensemble des conduites humaines dont chacune comporte, dès la naissance et à des degrés divers, un aspect mental et un aspect social* »⁵² et résume ce postulat en affirmant que « *l'homme est un et que toutes ses fonctions mentalisées sont également socialisées* »⁵³. Autrement dit par D. Jodelet, « *les représentations sociales doivent être étudiées en articulant éléments actifs, mentaux et sociaux et en intégrant à côté de la cognition, du langage et de la communication, la prise en compte des rapports sociaux qui affectent les représentations et la réalité matérielle, sociale et idéale sur laquelle elles ont à intervenir* »⁵⁴.

La richesse et la complexité de cet apport théorique de S. Moscovici a ainsi ouvert la voie à de nombreuses recherches qui ont connu un essor mondial dans le champ des sciences humaines et sociales. Je présente ci-après trois approches complémentaires de ce concept qui permettent de l'éclairer sous différents angles, pour ensuite présenter quelques représentations sociales susceptibles d'intervenir dans le recrutement et l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi.

2.2.1 Le modèle sociogénétique de S. Moscovici

Ce modèle correspond aux travaux de S. Moscovici et constitue la base de la théorie des représentations sociales. Il s'appuie sur le fait que les individus ont besoin de comprendre ce qui les entoure dans une perspective d'anticipation et de maîtrise des événements auxquels ils sont en permanence soumis. La relation à l'autre et aux groupes, l'émergence de nouvelles situations sont autant d'informations que chaque individu doit traiter pour les comprendre et apporter des solutions. Autrement dit, ces éléments qui impactent et interrogent l'individu engendrent une activité cognitive intense qui s'élabore à partir des éléments mentaux dont dispose l'individu et qu'il va sélectionner pour apporter une réponse pratique et rapide. Si le raisonnement s'arrête à ce niveau, je viens de décrire le mécanisme d'émergence d'une représentation individuelle c'est-à-dire le phénomène qui lie l'objet à l'individu par un processus mental d'appropriation, de traduction et d'expression. Or, l'humain étant un être social, une autre dimension

⁵² PIAGET J. – « Etudes sociologiques », Genève, Droz, 359p, 1967

⁵³ PIAGET J. – « Pensée égocentrique et pensée sociocentrique », Cahiers Wilfredo Pareto, 14, p 148 à 160, 1976

⁵⁴ JODELET D. – « Folies et représentations sociales », Paris, PUF, 398p, 1989

intervient qui donne le caractère social aux représentations. C'est celle de l'interaction interpersonnelle et médiatique qui à travers des débats et des échanges conduit les groupes sociaux à dégager une position majoritaire sur le nouvel l'objet à laquelle l'ensemble des individus va alors se référer.

Ainsi, cette théorie qui vise à expliquer les mécanismes d'émergence des représentations sociales donne une place centrale aux phénomènes liés à l'information et à la communication. S. Moscovici en distingue trois qui sont les conditions nécessaires à l'apparition d'une représentation sociale :

- **La dispersion de l'information.** Il s'agit d'une information mal définie et partielle qui conduit le sujet à mettre en œuvre des mécanismes cognitifs. P. Molinier complète cette condition par le fait qu'il ne doit pas y avoir de système « orthodoxe » (croyances, traditions, lois, règlements ...) organisé autour de l'objet. Pour ce dernier, « *la présence et l'action efficace de système de contrôle et de régulation dans un système social, faisant de cette situation un système orthodoxe, empêchent ...l'apparition du système représentationnel en favorisant l'émergence de l'élaboration idéologique ou scientifique*⁵⁵ ». Au niveau de l'association Tri, l'absence de déclinaison stratégique associative relative au public accueilli, l'absence de critère de sélection sur les postes d'insertion ainsi que la contradiction induite par les politiques publiques entre diminution des financements et insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi constituent des terrains favorables à la mise en œuvre des mécanismes représentationnels auprès des acteurs du dispositif d'insertion.

- **La pression à l'inférence.** Tout d'abord il convient de définir ce terme. « *L'inférence est un mécanisme cognitif par lequel le récepteur d'un message interprète, pour un contenu propositionnel donné, une signification supérieure à la somme de ce qui a été simplement énoncé*⁵⁶ ». Au niveau de ce modèle théorique il s'agit, face à la confrontation à un objet ou à une information mal définie, de la mise en œuvre chez le sujet d'une activité cognitive pour répondre, expliquer ou se défendre de ce nouvel objet. Ce phénomène « *se rapporte à la nécessité que les individus ressentent de développer des conduites et des discours cohérents à propos d'un objet qu'ils connaissent mal*⁵⁷ ». En ce qui concerne les encadrants techniques, les accompagnants et les prescripteurs, nous avons vu qu'ils sont confrontés au fait de sélectionner des personnes en CDDI sans

⁵⁵ MOLINIER P., « Images et représentations sociales, de la théorie des représentations à l'étude des images sociales » - Grenoble : Presse Universitaire de Grenoble, 275p, 1996

⁵⁶ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Inférence>

⁵⁷ MOLINIER P., « Cinq questions à propos des représentations sociales » - Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Liège, Presses internationales de Liège, n° 20 pp 5 à 13, 1993

indication claire et avec des messages contradictoires. Pour orienter et recruter, ils vont devoir échafauder des raisonnements et trouver des solutions qu'ils vont partager entre eux par des échanges verbaux ou d'autres mécanismes. Ces derniers vont permettre de dégager une position majoritaire ou une culture commune propre à cette communauté professionnelle (groupe social) et à cet objet (orientation et recrutement de salariés en CDDI).

- **La focalisation.** Ce phénomène est lié aux deux précédents par le fait que les individus ne peuvent définir dans sa globalité le nouvel objet auquel ils sont soumis. Ils vont alors engager leur réflexion en sélectionnant certains aspects liés au contexte, aux enjeux, et/ou aux attentes du groupe social de référence.

Dans le cas présent, les professionnels de l'insertion ont choisi de privilégier des critères de capacité de production des personnes recrutées en CDDI plutôt que des aspects sociaux liés à la situation personnelle des personnes. Les encadrants techniques de l'association Tri, qui décident au final du recrutement de la personne, ont en quelque sorte « trouvé un terrain d'entente » avec les accompagnants pour qu'ils accordent une attention particulière aux obligations de production que devront tenir les salariés en insertion. Les accompagnants en faisant de même avec les prescripteurs ont conduit l'ensemble de ces acteurs à focaliser sur l'un des piliers de l'IAE qu'est l'activité économique. Ce phénomène s'« autoalimente » par le fait qu'en privilégiant la capacité de production des personnes, les fonctions d'encadrement et d'accompagnement peuvent de moins en moins s'adresser à un public déstructuré et désocialisé, renforçant ainsi le sentiment de devoir sélectionner de plus en plus le public sur ces critères.

Ainsi, la dispersion de l'information, la pression à l'inférence et la focalisation constituent les principales conditions nécessaires à l'émergence des représentations sociales qui se réalise selon deux processus majeurs : l'objectivation et l'ancrage.

- **L'objectivation** est l'action qui permet de transformer l'objet nouveau (une information, une contrainte, ...) en une réalité évidente pour les individus du groupe social. Cette transformation s'organise en trois temps. Tout d'abord, « *par un phénomène de construction sélective, les différentes facettes de l'objet sont extraites de leur contexte et soumises à un tri sélectif* ⁵⁸ ». Il s'opère en fonction de la perception qu'en ont les individus qui s'appuie elle-même sur leur cadre de référence constitué notamment d'éléments culturels et normatifs. Il s'agit donc d'une simplification ou d'une réduction de

⁵⁸ MOLINIER P. et GUIMELI C., « Les représentations sociales », Série psychologie sociale dirigée par N. Dubois, Presses universitaires de Grenoble, 139p, Février 2015

l'objet qui permet de le schématiser et de le rendre appropriable par les individus. Cette redéfinition du réel en une nouvelle réalité partagée par le groupe social constitue la phase de naturalisation de l'objet. La représentation sociale est ainsi constituée qui « *prendra la forme d'un savoir objectif pour le groupe* ⁵⁹ ».

- **L'ancrage** est le processus qui se rapporte à l'enracinement social de la représentation. Il s'intéresse à la façon dont elle va s'incorporer dans les connaissances et les valeurs déjà existantes. Le mécanisme d'ancrage dépend donc du groupe social et conduira à une interprétation spécifique du nouvel objet selon les caractéristiques et le cadre de référence du groupe. Il s'articule autour de plusieurs aspects :

« - *Le sens : l'objet représenté est investi d'une signification par le sujet et le groupe concerné.... Ce processus traduit l'insertion sociale de l'individu.*

- *L'utilité : les éléments de la représentation expriment non seulement des rapports sociaux, mais contribuent aussi à la création de ses rapports dans une sorte de dialectique. De ce point de vue, l'ancrage donne aux éléments de la représentation une valeur de médiation entre l'individu et le monde qui l'entoure.*

- *L'enracinement : la représentation prend place au sein d'un système de pensée* ⁶⁰ ». En ce sens, l'ancrage d'une nouvelle représentation va questionner et modifier le cadre de pensée qui était alors en place de façon à établir une nouvelle cohérence.

Ce cadre théorique de référence des représentations sociales, basé sur un processus d'élaboration socio-cognitif, a été enrichi par le concept des thémata. Basé sur les travaux dans le domaine de la philosophie des sciences de P. Holton⁶¹ qui les définit par : « *des préconceptions fondamentales, stables, largement répandues, communes à un grand nombre de scientifiques, qui se concrétisent dans des concepts, des méthodes ou des propositions hypothétiques qui orientent leur activité de recherche, mais qui ne peuvent être réduites, ni à l'observation, ni au calcul.* ⁶² ». Cette théorie a été reprise par S. Moscovici et G. Vignaux en 1994 pour l'adapter au cadre de la psychologie sociale ⁶³. Il s'agit selon eux de « cadres de pensées préexistants », que l'on pourrait assimiler à des idées premières ou des idées sources qui trouvent leur origine dans des « polarités opposées » telles qu'extérieur/intérieur, ancien/nouveau, masculin/féminin,

⁵⁹ METHIVIER J., « L'impact de la peur sur les représentations sociales ». Thèse de psychologie. Université Paul Valéry - Montpellier III, 144p, 2012.

⁶⁰ DE CARLOS P. « Le savoir historique à l'épreuve des représentations sociales : l'exemple de la préhistoire et de Cro-Magnon chez les élèves de cycle 3 », Thèse de sciences de l'éducation sous la direction de B. Mabilon-Bonfils, Cergy-Pontoise, 168p, 2015

⁶¹ HOLTON G., « L'imagination scientifique », collection Bibliothèque des Sciences humaines, Gallimard, 1981

⁶² CAMARA LIMA, L. « L'articulation "thémata-fond topique" : fondements théoriques et application pragmatique ». *Langage et société*, 129(3), 83-100, 2009

⁶³ MOSCOVICI S. et VIGNAUX G., « Le concept de Thémata. In C. GUIMELLI (Ed). Structures et transformations des représentations sociales (p25 à 72). Paris : Delachaux et Niestlé, 1994

visible/invisible ... Ces thémata se situeraient en amont des processus d'objectivation et d'ancrage. Elles participeraient de ce fait à la genèse des représentations sociales.

En résumé, les représentations sociales s'élaborent à partir des relations et des mécanismes qui s'établissent entre un objet, un sujet et un groupe social. Si je transpose ce modèle à la problématique du recrutement et de l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi, l'objet pourrait être le choix des personnes à recruter en CDDi, le sujet serait par exemple un encadrant technique et le groupe social pourrait être l'ensemble des acteurs du dispositif d'insertion de Tri (encadrants, accompagnants et prescripteurs). Nous avons vu que l'objet présentait les conditions nécessaires à la mise en œuvre du processus représentationnel (cf. information dispersée, pression à l'inférence et focalisation). Mais alors, qu'en est-il des mécanismes d'objectivation et d'ancrage ?

En ce qui concerne l'objectivation face à un objet dont il ne peut concilier l'ensemble des composants : mission sociale, objectif de production, pression aux sorties positives, normes de travail, ...l'encadrant va sélectionner un certain nombre d'éléments en fonction du contexte et de son cadre de pensée préexistant. Ce tri des informations va lui donner la possibilité de simplifier la problématique en priorisant l'adéquation des capacités de la personne avec les contraintes du poste de travail. Il va alors schématiser sa mission comme la réalisation d'une production donnée à conduire avec des personnes, certes relevant de l'agrément d'insertion, mais les plus à même de produire rapidement et dans le respect des consignes. Les échanges avec ses collègues accompagnants vont tendre à ajuster une position commune sur cet objet, c'est le processus de naturalisation qui va conduire les acteurs à penser comme une vérité que les personnes à orienter, à recruter et à accompagner sont celles qui sont le moins éloignées de l'emploi.

La question de l'ancrage est plus délicate, car l'émergence de cette représentation peut entrer en tension avec le cadre de pensée préexistant de certains individus du groupe comme celui des travailleurs sociaux ou de certains encadrants qui, par leur formation et/ou leurs expériences professionnelles, peuvent avoir une vision de l'objectif de l'IAE très sociale. W. Doise s'est intéressé à cette question qui conduit à ce que, même si les individus d'un groupe partagent le même cadre de référence, ils peuvent s'y référer de façon plus ou moins intense et générer des divergences entre individus.

2.2.2 Le modèle socio-dynamique de W. Doise

Dans cette théorie complémentaire à la précédente, il définit les représentations sociales comme « *des principes générateurs de prises de position liées à des insertions spécifiques dans un ensemble de rapports sociaux*⁶⁴ ». Ce postulat fait directement référence au processus d'ancrage qu'il lie très fortement aux interactions et aux dynamiques sociales. Ainsi les processus cognitifs vus précédemment s'effectuent dans un cadre relationnel et contextuel lui-même ancré dans un cadre plus vaste (culture, histoire ...). Dans ce sens, si les représentations constituent des points de références pour le groupe, elles sont aussi à l'origine de l'élaboration de prises de positions différentes qui vont participer à l'identité des individus.

La régulation sociale joue donc un rôle primordial dans ce modèle qui s'appuie sur le principe d'« homologie structurale » de P. Bourdieu⁶⁵. Celui-ci définit « *l'espace social comme un système organisé de positions sociales déterminées par trois dimensions : le capital économique, qui renvoie aux ressources matérielles des individus, le capital culturel, qui réfère à un niveau de compétence sanctionné par un diplôme, et le genre, posé comme une dimension fondamentale du positionnement social*⁶⁶ ». Ainsi, la place occupée dans cet espace va conduire les individus à générer leurs propres opinions relatives à une représentation. Le groupe peut donc s'accorder sur un principe tout en ayant des individus qui ont des prises de position différentes. Au niveau de l'association Tri et de son dispositif d'insertion, les acteurs semblent s'accorder sur le principe de recruter et d'accompagner les personnes qui seront le plus rapidement en capacité de production et donc les moins éloignées de l'emploi tout en ayant des opinions qui divergent sur le sens de la mission de l'IAE. L'encadrant technique de la blanchisserie qui a une formation et une longue expérience professionnelle dans l'industrie papetière considère l'IAE comme la mise au travail de personnes en difficulté, motivées et capables de tenir un poste de travail pour assurer la production demandée. L'accompagnante, assistante sociale de formation, s'interroge sur les prérogatives données à la production, au détriment du recrutement et de l'accompagnement des plus éloignées de l'emploi qu'elle considère comme la mission fondatrice de l'IAE.

Cette approche théorique qui relie très nettement structure sociale et structure cognitive est complémentaire du modèle structural dit du « noyau central » qui s'attache à organiser les informations et les croyances au sein des représentations sociales.

⁶⁴ DOISE W. « Relations et représentations intergroupes » - In S. MOSCOVICI (Ed). Introduction à la psychologie sociale p 195 à 214. Larousse - Paris, 1973

⁶⁵ BOURDIEU P., « La distinction : critique sociale du jugement », Paris : Editions de Minuit, 670p, 1979

⁶⁶ MOLINIER P., VINET E... (2006). « Asymétries de la fonction explicative des représentations intergroupes hommes/femmes ». Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, n° 69(1), 47-57, 2006

2.2.3 Le modèle structural dit du « noyau central » de J.-C. Abric

L'hypothèse générale qui fonde cette théorie est formulée par J.-C. Abric de la façon suivante :

« *Toute représentation est organisée autour d'un noyau central*⁶⁷ ». Ce concept vise à hiérarchiser les éléments qui composent une représentation sociale pour mieux comprendre son organisation, son fonctionnement et les dynamiques évolutives qui peuvent l'affecter. Il définit ce noyau central comme « *un sous-ensemble de la représentation, composé d'un ou quelques éléments, dont l'absence déstructurerait ou donnerait une signification radicalement différente à la représentation dans son ensemble* (ibidem) ». Il s'agit donc du cœur de la représentation et définit ce que le groupe doit partager c'est-à-dire ce qui fait consensus⁶⁸. Il assure trois fonctions⁶⁹ :

- La signification : c'est le noyau qui génère le sens de la représentation. Il contribue ainsi à ce qu'elle acquiert une valeur, une valence spécifique pour les individus et le groupe
- L'organisation : à partir du sens donné, tous les éléments vont s'ordonner les uns par rapport aux autres et tisser des liens dans ce dessein.
- La stabilisation : de par la signification donnée et l'organisation des éléments qui en découlent, le noyau central constitue la partie la plus résistante de la représentation.

Par opposition aux éléments du noyau central, tous les autres éléments constitutifs de la représentation sociale sont positionnés dans le système périphérique, dénommés également « schèmes périphériques ». Pour C. Flament⁷⁰, « *ils assurent le fonctionnement quasi instantané de la représentation comme grille de décryptage d'une situation [...] ils permettent à la représentation de fonctionner économiquement, sans qu'il soit besoin, à chaque instant, d'analyser la situation par rapport au principe organisateur qu'est le noyau central* ». Il s'agit donc d'un système plus flexible qui va permettre aux individus et aux groupes d'adapter le noyau central aux contraintes et aux caractéristiques de la situation à laquelle ils sont confrontés. Ainsi, cette dualité flexibilité/stabilité

⁶⁷ ABRIC J.-C. « L'étude expérimentale des représentations sociales », pp. 205 - 223 in D. Jodelet *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989

⁶⁸ RENARD E. et ROUSSIAU N., « Transformation des représentations sociales et persuasion (modèle ELM) : les effets de la crédibilité de la source », *Bulletin de psychologie*, vol. numéro 489, no. 3, pp. 211-224, 2007

⁶⁹ MOLINIER P. « De la théorie du Noyau central à la théorie du noyau matrice », *Papers on Sociale Représentations*, vol. 26 p 3.1 à 3.13, 2016

⁷⁰ FLAMENT C., « Structure et dynamique des représentations sociales » pp-239 224 in D. Jodelet *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989

constitutive des représentations sociales permet des phénomènes d'adaptation socio-cognitive qui donnent lieu à une modulation personnalisée et à des prises de position différentes. Ces schèmes périphériques assurent également deux autres services :

- Une fonction prescriptive c'est à dire que les schèmes indiquent ce qu'il convient de faire.
- Une fonction de protection du noyau central en jouant le rôle d'interface entre la réalité et ce système central, ceci afin de ne pas remettre en cause systématiquement les fondements de la représentation sociale.

Cette conceptualisation contribue à se détacher du contenu des représentations et à s'intéresser à leur structure et à leur dynamique. Dans la suite de mon travail je m'appuierai principalement sur ce modèle théorique car il permet de concevoir des modèles opérationnels sur les relations et la transformation des représentations.

En ce qui concerne les interactions entre représentations, P. Molinier⁷¹ considère que deux représentations sont différentes si elles n'ont pas le même noyau. On parlera alors de **représentations autonomes** si les éléments qui composent le système central sont uniques et non partagés avec une autre représentation. A l'inverse, toutes les autres sont qualifiées de non autonomes. On distinguera parmi celles-ci les **représentations incluses** lorsque tous les éléments centraux de l'une sont compris dans le noyau central d'une autre et les **représentations conjointes** lorsqu'elles partagent au moins un élément du noyau. Cette imbrication des représentations implique qu'elles peuvent fonctionner en réseau et participe de ce fait à des phénomènes de propagation dans les dynamiques de transformation. En effet, même si les représentations semblent stables avec un noyau central protégé par un système périphérique, elles évoluent, se transforment, naissent ou disparaissent comme tous les objets de la pensée sociale⁷².

Les mécanismes de transformation des représentations occupent une place prépondérante dans l'hypothèse que j'ai posée : **c'est en agissant sur les représentations des acteurs que l'on va pouvoir recruter et accompagner à nouveau les publics les plus éloignés de l'emploi**. Je m'appuierai principalement sur les travaux de C. Flament⁷³. Pour comprendre l'apport théorique de cet auteur qui s'inscrit dans le prolongement du modèle structural, il convient de définir deux termes qui sont au cœur de sa démonstration :

⁷¹ MOLINIER P. « Les méthodes de repérage et d'identification du noyau des représentations ». In C. Guimelli (Ed). Structures et transformations des représentations sociales. Lausanne : Delachaux et Niestlé., pp 199 à 252, 1994

⁷² MANNONI P. « Les représentations sociales » Que sais-je ? Paris, PUF, 125p, 1998

⁷³ FLAMENT C. « Structures, dynamique et transformation des représentations » in J.-C. Abric (Ed). Pratiques Sociales et Représentations p 37 à 58. Paris, PUF, 1994

- **Les prescripteurs** sont des règles d'actions, des normes qui induisent un comportement, une pratique.
- **La grille de lecture** regroupe les éléments que le sujet va mobiliser pour comprendre l'objet de la représentation. Ces éléments sont appelés descripteurs et appartiennent soit au noyau central soit au système périphérique.

Lorsqu'on soumet les descripteurs de la grille de lecture à une prescription, deux cas peuvent se produire :

- « - *la grille de lecture est maintenue, et on conclut que la prescription relative au descripteur mis en cause est conditionnelle* ^{ibid.} ». Il s'agit dans ce cas d'une **transformation progressive** c'est-à-dire que la nouvelle pratique n'entre pas en contradiction avec la signification qu'engendre le noyau. Elle peut cependant entrer en contradiction avec la représentation mais dans ce cas, cette distorsion est canalisée par le système périphérique. **On parlera alors de transformation résistante.**
- - *La grille de lecture est rejetée comme inadéquate, et on déclare que la prescription correspondant au descripteur mis en cause est absolue* ^{ibid.} ». Cela signifie que le nouvel objet ou la nouvelle pratique sont en contradiction avec le sens de la représentation sans que le système périphérique puisse protéger le noyau central. Dans ce cas, il s'agit d'une transformation brutale qui induit un changement massif et immédiat.

Ce tour d'horizon des théories modernes nous montre que « *la représentation n'est pas un objet stable ou un système clos, mais une configuration absorbante, essentiellement dynamique capable d'intégrer des informations nouvelles en les reliant de manière spécifique à des informations mémorisées, capable de dériver des opinions particulières d'attitudes déjà installées*⁷⁴ » Sur le plan opérationnel, pour étudier ces mécanismes et pouvoir agir sur ces constructions socio-cognitives, le modèle structural nous indique qu'il est essentiel d'identifier les éléments constitutifs du noyau pour étudier les représentations. Dans la suite de ce travail je vais m'attacher, à travers quelques grandes thématiques qui gravitent autour de la problématique du recrutement et de l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi, à rechercher les éléments significatifs qui déterminent les pratiques des acteurs du dispositif de l'IAE. Ils

⁷⁴ ROUQUETTE M.L. « Sur la connaissance des masses ». Essai de psychologie politique, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble -223p, 1994

me permettront de proposer des leviers d'actions adaptés pouvant favoriser l'intégration de ce public au sein des activités d'insertion de l'association Tri.

2.3 Les représentations sociales à l'œuvre dans le recrutement et l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi

L'IAE s'adresse à des personnes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi. Ce dispositif a pour vocation de favoriser, par le travail et un accompagnement individualisé, l'insertion sociale et professionnelle de ce public. Nous avons vu que les représentations sont étroitement liées aux groupes sociaux. Dans l'analyse qui suit j'en distinguerai trois :

- Les personnes très éloignées de l'emploi. Il s'agit du public cible. Nous verrons que ce groupe, même s'il est hétérogène (âge, formation initiale, expérience professionnelle, situation familiale ...), présente des similarités de situation qui permettront de définir des représentations communes
- Les travailleurs sociaux. Ils regroupent les accompagnants de l'association Tri et les prescripteurs. De par leur formation initiale et le sens de leur action j'émetts l'hypothèse qu'ils constituent un groupe social au moins sur certaines dimensions de la problématique
- Les encadrants techniques qui partagent cette dualité économique et sociale de l'insertion.

Au niveau méthodologique, je distinguerai trois thématiques : travail / chômage, employabilité et accompagnement social. J'identifierai pour chaque groupe précédemment déterminé les éléments générateurs de sens qui concourent à leur pratique sociale.

2.3.1 Le travail et le chômage : des notions au cœur de notre modèle social ?

Le travail est un objet représentationnel ancien qui est directement impacté par les grandes réformes (passage au 35h, précarisation de l'emploi ...) et l'évolution du marché du travail. Par conséquent, les représentations liées à cet « objet » sont en évolution constante depuis de nombreuses années. Cependant, elles semblent s'organiser quel que soit le groupe social, autour de trois thématiques majeures :

- L'économique avec des éléments tels que l'argent, le salaire, la capacité à se payer des loisirs

- L'épanouissement personnel avec la confiance en soi, le bien être, la vision de l'avenir
- L'insertion sociale par le fait que le travail *crée des liens sociaux dans les communautés de travail* » .

Ces éléments qui ont une valeur plus ou moins saillante selon le groupe social se retrouvent par la négative dans la représentation plus récente du chômage. On parle alors de représentation réciproque. Elle est donc liée, comme pour le travail, à des éléments significatifs que l'on retrouve dans le noyau central et qui se regroupent autour de thématiques économiques, sociales et individuelles. La valeur centrale est constituée par l'item « problème financier » qui engendre des difficultés sociales et des problèmes individuels comme la perte de confiance, le mal être ...

Cependant, si on répartit ces éléments entre une catégorie problème (inquiétude pour l'avenir, problèmes financiers) et une catégorie drame (perte de confiance, marginalisation, privations matérielles..), on constate que les chômeurs donnent une plus grande valeur aux éléments relevant de la catégorie problème alors que les non-chômeurs donnent une plus grande valeur aux éléments relevant de la catégorie du drame⁷⁵. Cela signifie, dans notre cas que la représentation du chômage s'exprime sensiblement différemment avec une lecture plus négative de la part des prescripteurs des accompagnants et des encadrants que celle des bénéficiaires potentiels d'un contrat d'insertion. Cela est certainement à mettre en lien avec la conséquence du chômage de masse de ces dernières décennies qui se traduit par « *la perte d'importance de la notion d'intégration sociale au sein de la représentation travail* ^{ibid.} » plus prégnante dans les populations fragilisées. Elle se traduit par une évolution des mentalités et des pratiques associées au chômage⁷⁶ que D. Royer⁷⁷ résume de la manière suivante : « *Le travail salarié a perdu son caractère d'intégration de masse et de modèle de référence stable. Il convient d'admettre la diversité des modes d'insertion et de favoriser l'aptitude à l'insertion, reconnaître les formes atypiques de l'emploi dans et hors entreprise et donner un statut à leur bénéficiaire* ».

On retrouve très clairement cette vision chez Mme B, accompagnante socio-professionnelle qui l'exprime en répondant à la question relative aux principales difficultés que rencontrent les salariés en insertion : « *C'est le comportement, c'est-à-dire la*

⁷⁵ METHIVIER J., « Etat émotionnel négatif et organisation des représentations sociales du travail et du chômage de jeunes adultes en recherche d'emploi », Presse universitaire de Liège : Les cahiers internationaux de psychologie sociale – n° 95/96 p 417 à 437, 2012

⁷⁶ ABRIC J.-C., « De l'importance des représentations sociales dans les problèmes d'exclusion sociale » in J.-C. Abric , *Exclusion sociale, insertion et prévention*, ERES « hors collection », p 11 à 19, 2003

⁷⁷ ROYER, D., « Qu'en est-il de la valeur travail dans notre société contemporaine ? ». Empan, n°46(2), 18-25, 2002

perception qu'ont les gens du travail, leur rapport au travail, le fait que pour eux le travail ne soit pas une valeur centrale ». On retrouve également cette tension exprimée de façon indirecte chez les deux encadrants techniques qui, par rapport à la même question, font référence au non-respect du cadre de travail. Ceci reflète la distorsion entre la force de la représentation travail qu'ils ont, dans le sens qu'elle possède chez eux une très puissante capacité à organiser l'activité mentale autour d'elle, et celle de nombreux salariés en insertion pour qui elle a perdu de son pouvoir d'attraction⁷⁸. Cela est également renforcé par le fait que le gain économique, qui est l'un des éléments centraux de la représentation travail, entre les aides sociales et la rémunération (souvent liée à des emplois à temps partiel ou à durée déterminée qui diminuent les aides) n'est pas ressenti comme suffisant. Mme P. salariée CDDI de l'ACI l'exprime très clairement quand je lui demande son avis sur les difficultés de recrutement des SIAE (cf. annexe 13) : « *certains ne se déplacent peut-être pas pour 800 € d'autant plus que c'est un CDD* ».

D'autres thématiques constituent des objets représentationnels forts dans la problématique du recrutement et de l'accompagnement des salariés en insertion.

2.3.2 L'employabilité: une représentation déterminante dans les pratiques de l'insertion

L'employabilité est définie dans les années 1960 par R. Ledrut comme « *l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un* ». Cette définition a été largement modifiée au cours du temps témoignant encore du caractère évolutif des représentations sociales. L'Organisation Internationale du Travail définit cette notion comme « *l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle*⁷⁹ ». Au-delà de cette définition convenue par le groupe social qui l'a établi, je m'intéresserai dans ce chapitre à la représentation de cette notion par les différents acteurs du dispositif d'insertion. Tout d'abord, pour tous les professionnels de l'insertion, l'IAE a vocation à renforcer l'employabilité des personnes salariées en insertion en levant les freins à l'emploi. On parle alors de réduire « la distance à l'emploi » qui a déjà une connotation différente de l'acceptation administrative qui la relie à la durée de chômage. Cela rejoint également le financement des SIAE qui est sous-tendue au fait que l'action conduite par ces structures se traduise, pour les personnes accompagnées, par des gains d'employabilité.

⁷⁸ MANNONI P. « Les représentations sociales » Que sais-je ?, Paris, PUF, 1998

⁷⁹ Organisation Internationale du Travail, « Rapport de la commission de mise en valeur des ressources humaines », Présentation, discussion et adoption, 15 Juin 2000

Ainsi, pour les professionnels de l'insertion cette notion fait écho à des difficultés particulières d'accès au travail des chômeurs éloignés de l'emploi. Elle renvoie à des éléments que l'on peut penser appartenir au noyau central de la représentation qu'ils ont de l'employabilité tels que les problématiques sociales, physiques ou psychiques, les difficultés de mobilité ou le faible niveau de formation des personnes accueillies⁸⁰. Au-delà de cet ancrage commun, d'autres éléments gravitent autour de cette thématique qui sont plus ou moins générateurs de sens selon les groupes sociaux et qui rejoignent la définition de l'Organisation Internationale du Travail. Il s'agit de la productivité, de l'assiduité, de la motivation au travail, de la capacité d'adaptation. On retrouve ici la dualité propre à l'IAE avec des éléments relevant du registre social et des éléments relevant du registre de la production. Ils sont cependant plus ou moins saillants selon les acteurs :

- Pour l'accompagnante sociale (cf. annexe 10), elle regrette qu' « *on s'intéresse moins à la dimension sociale* » et plus à la production. Pour elle, les éléments du registre social sont fortement générateurs de sens dans la représentation qu'elle a de l'employabilité.
- Pour les encadrants techniques (cf annexe 11 et 12), Mr H. fait remarquer qu'il suffit que les personnes soient « *motivées* » pour être recrutées, il déclare que « *ce n'est pas très loin d'une activité industrielle classique* » et ressent le « *stress de la production* ». Ces éléments, qui se rapportent plus au registre de l'activité économique, vont teinter sa représentation de l'employabilité dans ce sens. Mme V., encadrante de l'ACI est plus nuancée : « *On parle de plus en plus de production, de productivité, plus qu'avant. Ça me dérange un peu* ». Sans doute que son expérience professionnelle dans le handicap ainsi que sa formation d'encadrante technique conduisent à ce que les éléments du registre social soient plus significatifs que pour Mr H. qui a un passé dans l'industrie et qui n'a pas de formation dans le domaine social.
- Pour ces deux groupes d'acteurs, l'application de la convention collective « *industries et commerce de la récupération* » renforce, dans leur système représentationnel, le registre de la production par le fait que cet élément qui joue un rôle majeur dans l'identité professionnelle ne fait pas écho à la dimension sociale de leur métier mais uniquement à sa dimension économique.

⁸⁰ GEROME C. « Questionner la (re)mise au travail des « éloignés de l'emploi ». La sélection et l'évaluation des chômeurs dans les structures d'insertion par l'activité économique » dans Tiffon G., Moatty F., Glaymann D., Durand J.P. *Le piège de l'employabilité*, Presse Universitaire de Rennes, p 127 à 138, 2017

- Les prescripteurs pôles emploi fonctionnent par catégorisation des chômeurs en vue de construire « un matériau humain » adaptable aux organisations du travail⁸¹. L'utilisation des outils informatiques « *forment une définition restrictive de l'employabilité inspirée des normes des politiques d'activation* ⁸² ». Ainsi, leur représentation s'articule principalement autour d'éléments liés aux critères inscrits dans les logiciels et dans les grilles d'entretiens individuels tels que l'aptitude, l'adaptabilité ou la flexibilité.

En ce qui concerne le public éloigné de l'emploi, de nombreux éléments des représentations de l'employabilité des professionnels de l'insertion les renvoient à leurs manquements, leurs difficultés et à leurs lacunes. Ce phénomène, qui tend à leur faire porter la responsabilité de leur situation, s'apparente à un jugement qui est très souvent porté sur les classes sociales populaires. Il participe alors à un « *processus de domination symbolique dans la mesure où il minore les difficultés vécues par ces personnes pour combler l'écart entre leurs propres ressources et les compétences attendues* ^{ibid.} ». La métaphore de la montagne utilisée par Mme N., agent Pôle Emploi (cf. annexe 15) en est la parfaite illustration. L'emploi classique avec les compétences requises est le sommet, le demandeur d'emploi avec ses difficultés est placé dans la vallée (en position d'infériorité) et pour atteindre ce grâle il doit passer par certaines étapes, des sortes de « rites initiatiques », tels que les contrats d'insertion. On peut alors s'interroger sur la répercussion que cela produit sur la représentation qu'ils ont de leur accompagnement.

2.3.3 La représentation de l'accompagnement : la face sociale du dispositif d'insertion

Au niveau des personnes éloignées de l'emploi, je m'appuierai principalement sur les travaux de S. Paugam⁸³ pour analyser les représentations que ces personnes peuvent avoir de l'accompagnement qui leur est destiné. Le préalable à ce travail est que sur cette notion, les bénéficiaires se rattachent à plusieurs groupes sociaux qui produisent des représentations sociales de l'accompagnement différentes. Ceci implique donc que les éléments du noyau sont suffisamment divergents pour générer des significations ou des visons distinctes. S. Paugam relie cette différenciation à la « *carrière d'assistée* » c'est-à-dire à l'expérience qu'ils ont de l'accompagnement (durée d'inscription dans le dispositif,

⁸¹ ARBORIA A.-M., « Délégation et professionnalisation autour du « sale boulot » : les aides-soignantes à l'hôpital », in D. Demazières et C. Gadéa, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis* Paris, La découverte, pp 51 à 61, 2009

⁸² LAVITRY L., « Morale de l'emploi et construction de l'employabilité par les conseillers de Pôle Emploi » dans Tiffon G., Moatty F., Glaymann D., Durand J.P. *Le piège de l'employabilité*, Presse Universitaire de Rennes, pp 153 à 168 - 2017

⁸³ PAUGAM S., « La disqualification social », Paris, Presse Universitaire de France, 256p, 2009

passé familial ...) qui va transformer leur regard et le sens qu'ils donnent à cette assistance.

Il différencie 3 groupes sociaux à partir de 4 indicateurs : la motivation à rechercher un travail, la dépendance envers les services d'action sociale, la rationalisation du recours à l'assistance (stratégie) et les relations avec les travailleurs sociaux (distanciation, coopération, revendication). Les caractéristiques de ces groupes sont données dans le tableau ci-après :

	Motivation au travail	Dépendance / services sociaux	Rationalisation de l'assistance	Relations avec les travailleurs sociaux
Groupe 1	Forte	Assez forte	Aucune	Distanciation
Groupe 2	Faible	Forte	Elaboration	Appropriation coopération
Groupe 3	Aucune	Très forte	Elaboration importante	Revendication

Si on considère que ces critères constituent des éléments qui produisent du sens pour la représentation de l'accompagnement, il est clair qu'elle s'exprimera différemment selon le groupe d'appartenance :

- **Pour les individus du groupe 1**, la forte motivation à l'emploi conjuguée à un certain recul vis-à-vis de l'assistance et des travailleurs sociaux témoignent d'un certain refus d'identification au statut d'aidé, d'assisté. Pour eux, l'un des éléments générateurs de la représentation est donc lié à l'échec social et au sentiment d'humiliation. L'accompagnement a donc une connotation négative et l'intervention d'un travailleur social est vécue comme une atteinte à leur indépendance. La recherche active d'un emploi, d'une formation est donc la seule solution d'échapper à cet abaissement. On retrouve ces éléments chez Mme P. salariée en CDDI de l'ACI. Lorsque je lui demande si elle a déjà conseillé à une amie en difficulté de postuler à Tri, elle répond par l'affirmative mais ajoute que cette personne lui a répondu « *qu'elle était au-dessus de ça* ». Mr K, salarié en insertion de l'EI déclare : « *Certains de mes amis veulent un travail mais pas d'accompagnement, ils pensent qu'ils n'en ont pas besoin* ». Ils adoptent alors plutôt des comportements d'évitement de l'accompagnement.

- **Les individus du groupe 3**, Leur situation les conduit à ce qu'ils n'envisagent plus la possibilité de retrouver un emploi et qu'ils n'ont donc plus de motivation dans ce sens. Il peut s'agir de personnes proches de la retraite, de mères isolées en milieu rural sans moyen de locomotion, de personnes ayant une « culture familiale du chômage » et des dispositifs d'accompagnement...Elles présentent une forte dépendance aux services sociaux avec lesquels elles élaborent des stratégies d'optimisation des aides matérielles

ou de contournement des démarches demandées par les agents. Les personnes de ce groupe perçoivent l'accompagnement comme un service et un droit. Ces deux éléments sont donc des éléments centraux qui guident la signification de leur représentation de l'accompagnement et qui les conduit à développer un comportement revendicatif vis-à-vis des travailleurs sociaux.

- **Les individus du groupe 2**, ont une représentation intermédiaire entre les groupes 1 et 3. Leur motivation à rechercher un travail est plutôt faible, le rapport aux services sociaux se rationalise pour finalement instaurer un mode de collaboration. Les éléments centraux de la représentation sont pour une partie les mêmes que ceux du groupe 1 mais sont moins générateurs de sens. Cela signifie qu'ils assimilent de façon moins péjorative leur situation sociale. Autrement dit, ils sont dans une phase d'intériorisation de leur statut. En revanche d'autres éléments de la représentation ont de plus en plus de valeur telle que la notion de service apportée par l'accompagnement. Cela se traduit par un recours plus facile et moins culpabilisant à l'accompagnement et nécessite moins de retrouver un emploi.

Au niveau des accompagnants il est intéressant de connaître les éléments qui forgent la représentation qu'ils ont des personnes qu'ils aident car ils vont orienter leur pratique au quotidien. Je relèverai 3 éléments structurants de cette thématique⁸⁴ :

- Une vision de la personne aidée à travers ses manquements, ses difficultés et ses problèmes qui va conduire plutôt à un mode d'accompagnement protecteur
- Une vision plutôt citoyenne de la personne porteuse de projets et d'envie avec un mode d'accompagnement qui engage à l'émancipation et à l'indépendance.
- Une notion de performance à travers la projection que l'accompagnant va élaborer sur la personne en terme de sortie vers l'emploi ou de réduction de la distance à l'emploi, résultat par lequel sa propre réussite professionnelle sera évaluée.

On voit bien à travers la structuration des représentations sociales du travail, du chômage, de l'employabilité et de l'accompagnement que ces structures socio-cognitives guident la pratique des acteurs et contribuent à façonner leur identité. Elles présentent des éléments structurants communs et se combinent pour former des réseaux qui vont permettre d'élaborer des prises de position et/ou des actions. Aussi, dans la perspective d'accroître le nombre de personnes très éloignées de l'emploi intégrées à Tri, quels leviers pertinents pourraient être mobilisés pour agir sur ces représentations ?

⁸⁴ ECHIVARD J.-P. « Représentations du handicap et pratiques d'accompagnement », *Empan*, vol. 74, no. 2, pp. 45-49, 2009

2.4 Les leviers d'actions pour favoriser le recrutement et l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi

La théorie du modèle du « noyau central », nous a permis de comprendre qu'une représentation était composée d'une part d'éléments centraux générateurs de sens et d'autre part d'éléments périphériques qui sont plus fragiles et instables que les précédents. Ce sont ces éléments qui vont permettre à la représentation de s'adapter aux changements contextuels car « *la représentation n'est pas un objet stable ou un système clos, mais une configuration absorbante, essentiellement dynamique capable d'intégrer des informations nouvelles en les reliant de manière spécifique à des informations mémorisées* ⁸⁵ ». Il va donc s'agir de repérer des éléments issus du système périphérique sur lesquels nous allons agir pour modifier leur sens. Cette modification, si elle porte sur un élément suffisamment partagé par le groupe, va influencer le jugement des individus et déclencher le processus de transformation recherché ⁸⁶.

Dans ce travail, en tant que directeur de l'association Tri, je souhaite recentrer l'action de l'association sur les publics les plus éloignés de l'emploi. Il convient donc d'identifier les éléments représentationnels qui entravent le recrutement et l'accompagnement de ces personnes pour proposer ensuite des leviers d'actions qui permettront de restreindre leur expression. Nous sommes donc sur le registre de la persuasion en agissant sur le tropisme de leur représentation ou dit plus simplement d'orienter le changement. Ces éléments sont présentés dans le tableau ci-après par catégorie d'acteurs du dispositif d'insertion.

Groupe d'acteurs	Elements représentationnels défavorables à l'intégration de personnes éloignées de l'emploi	Leviers d'action
Encladants techniques	une vision de l'employabilité et de l'encadrement trop centrée sur des éléments relevant du registre de la production	Définir une stratégie associative qui serve de référence aux professionnels
Accompagnants socioprofessionnels	Une vision des salarié(e)s en insertion centrée sur leurs problèmes, leurs carences et leurs difficultés La performance en terme de sortie positive	Modifier les pratiques professionnelles
Prescripteurs	Des critères d'employabilité rigides basés sur des éléments tels que l'aptitude, la flexibilité et l'adaptation Le sentiment que les postes d'insertion s'adressent à des personnes pas trop éloignées de l'emploi.	Communiquer sur le dispositif d'insertion
Personnes très éloignées de l'emploi	Une vision de l'accompagnement et de l'insertion qui renvoie à leur échec et à un sentiment d'humiliation Une vision du travail qui a peu de pouvoir d'attraction Une situation de chômeur acceptée	Expérimenter un nouveau dispositif adapté à ce public dans lequel l'accompagnement et le travail n'occupent pas une place centrale

⁸⁵ ROUQUETTE M.L. « Sur la connaissance des masses ». Essai de psychologie politique, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 223p, 1994

⁸⁶ RENARD E. et ROUSSIAU N., « Transformation des représentations sociales et persuasion (modèle ELM) : les effets de la crédibilité de la source », Bulletin de psychologie, vol. n° 489, no. 3, pp. 211-224, 2007

Les leviers d'action définissent ainsi les axes du projet présentés dans le chapitre qui suit destinés à favoriser le recrutement et l'accompagnement de personnes très éloignées de l'emploi. Ils sont au nombre de 4 :

- **Affirmer une volonté associative en terme d'insertion** (priorisation de public, objectif, convention collective liée aux métiers de l'insertion...). Elle devra servir de référence aux professionnels. C'est ce que nomment E. Renard et N. Roussiau ^{ibid.} « la crédibilité de la source » comme pouvoir de transformation des représentations.
- **Modifier les pratiques professionnelles des encadrants et des accompagnants.** Comme nous l'avons vu les représentations agissent sur les pratiques professionnelles mais ce processus fonctionne dans les deux sens c'est-à-dire qu'en modifiant certaines pratiques on agit sur les représentations. La finalité est d'adapter le dispositif en place au niveau des activités économiques et de l'accompagnement pour faciliter l'intégration de personnes très éloignées de l'emploi.
- **Communiquer sur le dispositif d'insertion de Tri auprès des prescripteurs.** L'objectif est d'élargir leur champ représentationnel de l'employabilité au-delà des standards qu'ils appliquent (aptitude, adaptation, flexibilité ...) pour qu'ils orientent à l'association Tri davantage de personnes très éloignées de l'emploi, si éloignées qu'ils ne les pensent même pas en capacité d'accéder à un CDDI.
- **Innover** : élaborer un nouveau dispositif d'accueil des personnes qui ne repose pas sur un contrat de travail ni sur un accompagnement stigmatisant les problèmes et difficultés des bénéficiaires. Ce nouveau dispositif doit permettre d'attirer des personnes qui ont élaboré des représentations qui les conduisent à se sentir dans l'incapacité d'occuper un poste de travail ou, à l'inverse, de penser qu'elles sont « au-dessus » de l'insertion même si cela fait plusieurs années qu'elles sont au chômage.

En résumé, je suis parti de l'hypothèse opérationnelle que **c'est en agissant sur les représentations des acteurs que l'on va pouvoir recruter et accompagner à nouveau les publics les plus éloignés de l'emploi.** Cette deuxième partie s'est attachée à définir ce concept pour définir les leviers d'actions les plus pertinents.

J'ai tout d'abord montré que les représentations sociales sont le fruit de théories récentes qui font suite à des courants de pensée plus anciens. Ainsi, Les behavioristes et les psychophysiologues considéraient que les comportements humains étaient la conséquence de mécanismes physiologiques. E. Durkheim fut véritablement le promoteur

de la représentation en tant que phénomène mental collectif qui conduit les individus à avoir des réponses identiques (rites, traditions ...). La théorie moderne de la représentation sociale a été élaborée par S. Moscovici qui s'appuie sur les travaux de S. Freud et de J. Piaget. Il s'agit d'une approche théorique qui s'attache à décrire l'émergence des représentations comme le fruit de mécanismes socio-cognitifs issus des interactions qui s'établissent entre un objet, un sujet et un groupe social. Ce modèle a été enrichi par plusieurs apports théoriques dont celui de W. Doise pour expliquer les différences d'opinion entre individus d'un même groupe mais surtout par celui de J.-C. Abric dit du « noyau central » plus opérationnel et qui m'a servi de cadre de référence dans la suite de ce travail. Il définit la structuration des représentations semblable à celle d'un atome avec un noyau central composé d'éléments qui génèrent le sens de la représentation et d'un système périphérique avec des éléments moins stables, moins saillants qui permettent d'ajuster la représentation aux changements contextuels.

J'ai ensuite transposé ce modèle théorique à des notions qui sont centrales dans l'IAE tels que le travail, le chômage, l'employabilité et l'accompagnement social. J'ai ainsi pu montrer que les acteurs avaient élaboré des représentations de ces objets qui différaient plus ou moins selon la présence, l'absence ou la valence de certains éléments. Enfin, à partir de cette analyse, j'ai identifié quatre leviers d'actions pour favoriser le recrutement et l'accompagnement de personnes très éloignées de l'emploi. Ils constituent les axes stratégiques de mon projet : définir des orientations associatives en matière d'insertion, modifier certaines pratiques des professionnels de l'insertion (encadrants et accompagnants), communiquer auprès des prescripteurs et expérimenter un nouveau dispositif adapté au public cible.

3 "Un contrat d'insertion pour ceux qui en ont le plus besoin" : un projet pour favoriser le recrutement et l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi

L'analyse de l'évolution de la typologie du public qui intègre le dispositif d'insertion de l'association Tri, a tout d'abord révélé que le nombre de personnes très éloignées de l'emploi accompagnées régressait. Une première réflexion m'a conduit à envisager que les représentations de l'IAE qu'ont les encadrants techniques, les accompagnants, les prescripteurs et les bénéficiaires pouvaient être en partie responsables de ce phénomène. Pour confirmer cette idée, j'ai ensuite conduit des entretiens avec les acteurs précités qui m'ont permis d'élaborer l'hypothèse opérationnelle suivante : c'est en agissant sur leurs représentations qu'il était possible de recruter et d'accompagner davantage de personnes très éloignées de l'emploi. J'ai alors exploré le concept de représentation sociale pour identifier les leviers d'action susceptibles d'engager le changement dans ce sens. 4 axes stratégiques se sont dégagés de ce travail. Ils s'attachent au projet associatif, aux pratiques professionnelles, à l'innovation et à la communication. Cette ultime partie m'amènera, après avoir analysé l'environnement de ce projet à travers ses dimensions politiques, partenariales, associatives, économiques et managériales, à proposer un panel d'actions complémentaires et coordonnées qui répondent à l'objectif fixé.

3.1 Les facteurs favorables et les freins au projet "un contrat d'insertion pour ceux qui en ont le plus besoin"

Nous avons vu dans le modèle socio génétique de S. Moscovici que l'information et la communication occupaient une place prépondérante dans l'émergence des représentations. En ce sens, l'environnement immédiat du projet va émettre des signaux qui vont interférer avec le mécanisme de transformation des représentations des acteurs du dispositif d'insertion que je souhaite initier dans ce projet. Ces signes agissent comme des facteurs favorables ou comme des freins, ils sont subis (politique publique, contexte socio-économique ...) ou peuvent résulter de choix stratégiques (conduite du projet, stratégie managériale...). Dans la théorie du noyau central de J.-C. Abric, ce sont des éléments périphériques des représentations sociales qui jouent un rôle déterminant dans l'évolution des représentations à l'œuvre dans le recrutement et l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi. Ils peuvent également être constitutifs du noyau central d'autres représentations et interagir avec les précédentes. Il est donc nécessaire d'apprécier certains de ces éléments avant d'élaborer le plan d'actions.

3.1.1 L'analyse des forces et des faiblesses du contexte du projet

Pour déterminer l'impact que peut avoir le cadre contextuel sur ce projet j'utiliserai la matrice SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Présentée en annexe 19, elle permet de classer ces éléments en 4 catégories selon leur origine et leur impact sur le projet: les facteurs internes favorables (les atouts), les facteurs internes négatifs (les faiblesses), les facteurs externes positifs (les opportunités) et les facteurs externes défavorables (les menaces). J'ai d'abord répertorié dans cette matrice des éléments qui ont été présentés dans les chapitres précédents et qui permettent de situer la dynamique du contexte par rapport à cette opération :

- Des professionnels de l'insertion formés. 50 % des encadrants techniques ont suivi la formation d'encadrant technique d'activité d'insertion par l'économique, l'accompagnante sociale est titulaire du diplôme d'Etat d'assistant de service social et le conseiller en insertion professionnel a une expérience à Pôle Emploi et a suivi une formation de coaching.
- Des actions sociales périphériques à l'emploi. Les accompagnants appuyés par des bénévoles mènent des actions sur l'accès à la culture, l'alimentation et la santé ce qui alimente la perception sociale de notre dispositif d'insertion malgré le fait que les encadrants techniques soient très accaparés par la dimension économique de leur métier.
- Une situation financière et une trésorerie solides qui permettent d'envisager une action qui augmentera nécessairement le besoin en fond de roulement.
- Une implantation en milieu rural sans transport intracommunautaire qui constitue une contrainte pour toute action à destination des personnes les plus éloignées de l'emploi sur ce territoire.
- Des personnes très éloignées de l'emploi qui ne se projettent pas dans un CDDI par un sentiment d'incapacité ou par le fait qu'elles refusent un accompagnement social et professionnel ce qui conduit à des difficultés récurrentes de recrutement.

J'ai ensuite identifié 3 facteurs qui me semblent prépondérants dans la mise en œuvre d'un projet destiné à accroître le nombre de personnes accompagnées, très éloignées de l'emploi. Ces facteurs se rattachent aux politiques publiques, au contexte associatif et à l'identité professionnelle des encadrants et des accompagnants :

La Cohésion sociale : une stratégie nationale de lutte et de prévention contre la pauvreté

Le concept de cohésion sociale est souvent évoqué par la classe politique lorsqu'elle doit faire face à une détérioration du climat social ou à des situations sociales inédites. En

matière de représentation, cette notion repose très largement sur des éléments qui font référence aux inégalités (écart de rémunération, exclusion ...) ⁸⁷. En sciences sociales, il s'agit d'un processus qui permet de maintenir et d'intensifier les relations entre individus au sein d'une structure sociale donnée. Elle recouvre donc des enjeux majeurs qui sont déclinés dans les politiques nationales et dans l'organisation administrative française. Ainsi, il existe une Direction Générale de la Cohésion Sociale, placée conjointement sous l'autorité du Premier Ministre et du Ministre de la transition écologique et solidaire. Elle dépend également de la Ministre des solidarités et de la santé qui dispose de réseaux territoriaux pour relayer son action telles que les Directions Régionales Jeunesse et Sport et Cohésion Sociale (DRJSCS) qui coordonnent à leur tour les Directions Départementales de la Cohésion Sociale (DDCS) ⁸⁸. Dans le cadre de ses missions liées à la lutte contre les exclusions et donc en faveur de la cohésion sociale de la nation, ce ministère a élaboré une **stratégie nationale de lutte et de prévention contre la pauvreté** qui a été présentée par le Président de la République le 13 Septembre 2018.

Cette stratégie se décline en 5 engagements dont l'un a pour finalité d' « investir pour l'accompagnement de tous vers l'emploi ». Il est affirmé dans son préambule que « *La sortie durable de la pauvreté repose sur l'autonomie par le travail. Cela suppose de refuser une société dans laquelle une partie de nos concitoyens seraient considérée comme « inemployable » avec les minima sociaux comme seul horizon* ⁸⁹ ». Il est également mis en avant le fait que, dans la pratique, « *il faut souvent attendre d'avoir résolu les problèmes de santé, de garde d'enfant ou de permis de conduire avant de chercher véritablement un emploi. Ceci mène de nombreuses personnes à perdre pied et à se décourager. Demain, l'insertion professionnelle et la résolution des problèmes du quotidien se feront de manière simultanée, dans le cadre d'un accompagnement global qui mettra en œuvre le triptyque « ressources – accompagnement – emploi » proposé par les associations de solidarité* ^{ibid.} ». On retrouve ici les mécanismes de sélection du public à l'insertion que j'ai identifiés au cours des entretiens avec les professionnels qui consistent à mettre au travail les personnes dont les principaux freins à l'emploi sont levés pour être productives le plus rapidement possible. On ressent également la volonté de rechercher des solutions pour les personnes les plus éloignées de l'emploi afin de leur redonner de la dignité et le sentiment d'utilité sociale.

⁸⁷ GUIBET-LAFAYE C. et KIEFFER A. « Interprétations de la cohésion sociale et perceptions du rôle des institutions de l'État social », *L'Année sociologique*, vol. 62, no. 1, pp. 195-241 – 2012.

⁸⁸ Décret n° 2017-1076 du 24 mai 2017 relatif aux attributions du ministre des solidarités et de la santé

⁸⁹ <https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-pauvrete-gouv-fr/les-5-engagements-de-la-strategie-pauvrete>

Concrètement, plusieurs mesures proposées vont dans le sens du projet que je souhaite conduire :

- Mobilisation des acteurs de l'insertion par l'activité économique avec 100 000 salarié(e)s en insertion supplémentaires accueillis (+30% d'ici 2022) pour favoriser le retour à l'emploi des personnes les plus fragiles et 240 millions d'euros affectés à leur formation
- Création d'une garantie d'activité combinant accompagnement social renforcé et insertion dans l'emploi pour 300 000 allocataires du RSA par an
- transformation des formations du travail social pour développer les pratiques « d'aller vers » les personnes.

D'autre part, le Conseil Départemental du Doubs dispose d'un fond dédié à l'innovation sociale qui vise à expérimenter des actions à destination des bénéficiaires du RSA. Lors d'une rencontre en Mars 2019, ils se sont dits prêts à soutenir ce projet qui s'adresse notamment à des bénéficiaires du RSA depuis de nombreuses années et pour lesquels peu de services adaptés sont proposés.

Il y a donc une véritable convergence entre les ambitions de ce projet et les politiques publiques en matière de cohésion sociale. Ce point de rencontre constitue un élément favorable sur lequel je pourrai m'appuyer pour engager ce projet : au niveau des ressources financières avec des fonds publics qui pourront être mobilisées et au niveau des mécanismes représentationnels. En effet, l'affirmation du rôle de l'IAE notamment en direction des publics les plus fragiles doit contribuer à limiter le phénomène de dispersion de l'information. Il s'agit d'une condition qui constitue le point de départ à l'émergence des représentations qui peuvent s'avérer en décalage avec les fondements de ce dispositif. D'autres facteurs propres à l'association Tri, sans lien direct avec le programme d'actions envisagé, sont également susceptibles d'agir sur la réussite de ce projet.

Le contexte associatif : des acteurs multiples avec des positionnements à repenser

L'association Tri a démarré ses activités de récupération en 1997 avec un premier salarié en insertion, l'appui de nombreux bénévoles et le parrainage d'une association jurassienne : l'Association de Lutte Contre le Gaspillage (ALCG). En moins de 20 ans l'association a diversifié et développé considérablement ses activités nécessitant l'emploi de près de 100 salarié(e)s, la reprise d'une blanchisserie, la mise en place d'activités de gardiennage de déchetteries, la gestion d'espaces naturels, la construction et l'extension

de locaux. Malgré cette professionnalisation des activités le fonctionnement associatif n'a pas évolué et tente de concilier 3 logiques :

- Une logique militante qui demeure (d'où l'importance du bénévolat)
- Une logique d'entreprise : clients, prestations, systèmes de gestion
- Une logique d'insertion sociale et professionnelle

A ce triptyque s'ajoute une typologie variée d'acteurs avec des statuts différents et des positionnements mal définis : des bénévoles sans responsabilité particulière, des bénévoles administrateurs, des administrateurs sans activité bénévole, des salarié(e)s permanents en CDI, des salarié(e)s en CDD, des salarié(e)s en CDDI de l'ACI et des salarié(e)s en CDDI de l'EI. Cela conduit à un malaise au sein des équipes qui a abouti, comme nous l'avons vu dans la première partie, à un signalement de risques psychosociaux (RPS) par le CHSCT, une injonction de l'inspectrice de travail, la nomination d'un prestataire spécialiste des RPS et la constitution d'un comité de pilotage chargé d'élaborer un plan d'action.

C'est lors de la réunion de ce comité du 06 Juin 2019, en présence d'une représentante de l'inspection du travail que d'importantes tensions entre des administrateurs et des salariés se sont révélées. Face à ce constat, l'inspectrice du travail a alors formulé une seconde injonction pour que le rôle de chacun soit clarifié dans les plus brefs délais. Cette dissension n'est pas propice à l'engagement des salarié(e)s dans le projet que je souhaite conduire. Cependant, la mise en place d'une commission interne constituée d'administrateurs et à laquelle je participe pour la gouvernance et la stratégie managériale peut, au contraire, transformer ce frein en une opportunité. En effet, l'adaptation du fonctionnement associatif, qui doit permettre de repositionner plus clairement l'ensemble des acteurs et des responsabilités, peut engager les professionnels de l'insertion à s'investir dans un projet dans lequel leur contribution sera explicitée tout en limitant les interférences. Autrement dit, cette évolution, en impactant la représentation qu'ils ont du fonctionnement de l'association Tri, est susceptible de modifier certains éléments qui se rattachent au système périphérique d'autres représentations ayant un rôle plus prépondérant dans le recrutement et l'accompagnement de personnes très éloignées de l'emploi.

Il en est de même pour le rattachement à une convention collective qui par des mécanismes d'appartenance et de corporatisme constitue un élément représentationnel qu'il faut prendre en compte.

L'existence d'une convention collective applicable centrée sur la dimension insertion de l'association

Deux évolutions ont amené le bureau de l'association à se demander si la convention collective applicable était toujours celle « des industries et du commerce de la récupération » :

- La création d'un syndicat national des employeurs pour les ateliers et chantiers d'insertion (SYNESI) et la constitution de la convention collective des ACI⁹⁰ en 2011. D'application obligatoire pour les ACI, elle ne l'est pas pour les structures mixtes qui développent des activités dans le cadre de plusieurs agréments d'insertion (EI, AI ...) telles que l'association Tri.
- L'accroissement récent conséquent du chiffre d'affaires de l'activité de gardiennage de déchetteries

Nous avons sollicité l'aide d'un cabinet d'avocats spécialistes en droit social pour déterminer, au regard de cette nouvelle situation, la convention collective que nous devrions appliquer. Il s'avère que cette opération n'est pas aisée. Elle s'appuie sur les données 2018 qui figurent dans le tableau ci-dessous :

	Ressourcerie ACI	Blanchisserie EI	G. de déchetteries EI
Chiffre d'affaires (€)	567 073	483 430	808 038
Temps de travail (ETP)	28,8	20,7	22

En ce qui concerne les effectifs, l'activité ACI peut être considérée comme l'activité principale d'autant plus que l'engagement bénévole est largement concentré sur ce secteur. La convention collective applicable à l'ensemble des activités seraient alors celle des ACI. En revanche, en terme de chiffre d'affaires, l'activité du gardiennage de déchetteries serait l'activité principale et dans ce cas la convention collective applicable serait la convention collective nationale des activités du déchet⁹¹ donc différente de celle actuellement en vigueur. Ces deux situations font écho à la nature duale de l'IAE, l'une qui apprécie la structure sous l'angle de sa dimension sociale d'insertion pour les personnes en difficulté et l'autre sous l'angle de sa dimension économique. Pour faire un

⁹⁰ Convention collective nationale des ateliers et chantiers d'insertion du 31 mars 2011 – ISBN : 978-2-8198-0343-0 – brochure JO 3379

⁹¹ Convention collective nationale des activités du déchet – ISBN : 978-2-7597-5581-3 – Brochure JO : 3156

choix, il semble possible de se référer à un cas de jurisprudence (cassation sociale 23 Avril 2003) qui a écarté le critère du chiffre d'affaires pour déterminer la convention collective d'une association en fonction d'indices plus pertinents, notamment le nombre de salarié(e)s affectés. Dans ce cas, il semble donc que la convention collective des ACI soit applicable à l'ensemble des salarié(e)s de l'association. Au-delà, de la mise en conformité juridique, la mise en place de cette nouvelle convention permettrait de redonner une centralité à la valeur sociale des métiers de l'insertion de l'association (encadrants techniques, accompagnants) avec un référencement des emplois dans la grille de classification qui serait en adéquation avec la réalité du dispositif d'insertion de Tri. Ainsi, le développement du sentiment d'appartenance à cette convention, centrée sur la dimension insertion, pourra se développer et faciliter l'engagement des acteurs dans un projet social destiné à favoriser le recrutement et l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi. Autrement dit, ce changement de convention collective est de nature à transformer la représentation sociale qu'ont les encadrants et les accompagnants de leur métier. Ainsi, en modifiant cet élément représentationnel qui amplifie la dimension sociale de cette représentation, l'acceptation du projet sera facilitée.

Ce travail d'identification et d'analyse des facteurs favorables et des freins qui sont classés dans la matrice SWOT en opportunités, atouts, faiblesses et menaces permet d'avoir une vision globale du contexte général mais surtout d'examiner la situation sous l'angle des trois dimensions majeures du projet : l'offre d'insertion, les professionnels de l'insertion et le fonctionnement associatif :

- **Au niveau de l'offre d'insertion**, le « Plan Pauvreté » et le « fond d'innovation sociale du Conseil Départemental » offrent de véritables opportunités financières pour la développer et/ou l'adapter. L'association présente des atouts pour saisir cette conjoncture favorable tels que des supports d'insertion variés ou une commission insertion qui permet de poser des temps de réflexion sur cette question. Cependant, la prédominance de la dimension de production, les difficultés de recrutement et l'implantation en milieu rural sont des difficultés et des freins que je devrai prendre en considération dans l'élaboration des actions du projet.
- **Au niveau des professionnels de l'insertion**, ceux-ci présentent globalement un bon niveau de formation en adéquation avec le métier qu'ils exercent à Tri. En revanche, leur identité professionnelle est fragilisée par une convention collective inadaptée et un quotidien très accaparé par la production qui confère une prédominance au registre économique dans leur représentation de l'IAE.

- **Au niveau de la vie associative**, l'injonction de l'inspection du travail de clarifier les missions et le rôle des instances dirigeantes et gouvernantes, l'absence d'orientation stratégique, la diversité de typologie d'acteurs avec des positionnements mal définis constituent des menaces et des faiblesses structurelles. Cependant, la mise en place d'une commission gouvernance et l'accompagnement extérieur sur les RPS révèlent une prise de conscience et une mise en mouvement pour progresser sur cette question.

La prise en compte de ces facteurs contextuels permet d'élaborer les actions dans un cadre circonstancié. Elle donne également la possibilité, en fonction de la nature des actions envisagées, de concevoir la façon la plus judicieuse de les mettre en œuvre.

3.1.2 Les stratégies de mise en œuvre du projet

Pour m'aider dans cette réflexion je m'appuierai sur le modèle du « Diamant de Marchesnay ». Il s'agit d'un outil de réflexion préalable à la décision qui aide à définir des logiques d'actions en lien avec les pratiques envisagées. J'ai donc positionné sur la matrice qui figure en annexe 20 les opérations prévues qui se répartissent dans les 4 champs d'actions précédemment décrits.

En ce qui concerne les actions relatives au besoin de donner du sens au dispositif d'insertion (projet associatif, changement de convention collective), elles relèvent d'un management interne qui se rapporte à la vision des dirigeants et à l'identité de la structure. Les actions de communication internes sont plutôt, elles, destinées à assoir la culture de l'association tandis que les actions de communication externes ont pour objectif d'établir la légitimité de l'association à développer un projet à destination des personnes les plus éloignées de l'emploi. Pour l'ensemble de ces opérations, je devrai donc mettre en œuvre un management de projet de type stratégique et rechercher le soutien du président et des administrateurs pour conduire et impulser ces deux actions qui relèvent de leur champ de compétences. Il est donc primordial que j'associe fortement la commission insertion qui servira de relais avec le conseil d'administration.

En ce qui concerne la mise en œuvre d'une action innovante, ce type d'opération se rapporte à une pratique de développement avec une dimension d'opérationnalité très marquée. Le changement des pratiques professionnelles s'intéresse plus à la question des métiers avec des aspects liés à l'organisation et à l'activité en place. Cette approche me montre que, pour ces actions, je dois m'orienter davantage sur un management opérationnel qui repose en grande partie sur les professionnels de terrain. Dans cette perspective je m'appuierai fortement sur le comité de direction et sur la mise en œuvre

d'une démarche de co-construction qui permettra d'impliquer les professionnels dans l'adaptation permanente des dispositifs et des pratiques.

Ainsi, nous avons tout d'abord pu apprécier, à travers la matrice SWOT, les éléments contextuels du projet et notamment ceux qui impactent l'offre d'insertion, les professionnels du dispositif et le fonctionnement associatif. Dans un second temps, j'ai pu déterminer à l'aide du « Diamant de Marchesnay » les conditions de réalisation pour chaque type d'actions envisagé. A partir de ces éléments, dont la prise en compte constitue un facteur de réussite du projet, j'ai élaboré un programme d'actions circonstancié avec des choix stratégiques de mise en œuvre.

3.2 « Un CDDI pour ceux qui en ont le plus besoin » : un projet en 4 volets

Pour rappel, l'identification et l'analyse de la problématique dans la première partie m'ont permis de formuler l'hypothèse opérationnelle suivante : **« c'est en agissant sur les représentations des acteurs du dispositif d'insertion que l'on va pouvoir recruter et accompagner à nouveau les publics les plus éloignés de l'emploi »**. Puis, l'apport théorique de la partie 2, en déterminant les mécanismes socio-cognitifs à l'œuvre dans les représentations sociales a mis en évidence 4 leviers pour agir dans ce sens : définir une orientation stratégique associative en matière d'insertion, modifier les pratiques professionnelles, communiquer et innover. Le projet, présenté ci-après, se compose donc d'actions qui se répartissent dans ces 4 champs d'opérations.

3.2.1 Définir des orientations stratégiques associatives pour donner du sens au dispositif d'insertion

Le rôle de l'insertion par l'activité économique est défini par les professionnels eux-mêmes de la façon suivante: « permettre aux personnes d'avoir une expérience professionnelle et un accompagnement » (cf. annexe 10), « personnes en fin de droit, au parcours chaotique ou avec des accidents de la vie qu'on accompagne » (cf. annexe 11). Cette acception générale qui fait d'ailleurs peu référence à la dimension économique ne donne pas une ligne directrice à la pratique professionnelle des encadrants, des accompagnants voir des prescripteurs qui, comme cela a été décrit précédemment, élaborent alors des représentations sociales qui font référence. Dans la sélection du public sur les postes CDDI, ces constructions socio cognitives élaborées collectivement

par ce groupe social tendent à privilégier la capacité à produire des bénéficiaires au détriment de leur intérêt social et professionnel. Or cette perte de sens dans une société en perpétuel mouvement qui engage un flux de transformations continues telle que l'évolution du public accueilli dans les SIAE, n'est pas favorable à l'émergence de dynamiques collectives créatrices de nouveaux scénarios de résolution⁹². Cette recherche d'adaptation suppose l'adhésion, la compréhension ou, du moins, la connaissance du sens de l'action qui, dans le cas présent va constituer un élément majeur dans les représentations sociales des acteurs de l'insertion qui agissent dans le recrutement et l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi. Ce sens de l'action est d'autant plus prégnant dans le mécanisme représentationnel qu'il peut servir de référence dans la pratique professionnelle quotidienne.

Au niveau associatif, trois éléments peuvent servir de boussole aux acteurs :

- Le projet associatif : Il est l'identité, l'imaginaire qui sert de référence aux membres de l'association. Il est l'essence de l'association parce que la « *dynamique de groupe ne fonctionne pas sur elle-même mais par rapport à un objet tiers qu'est le projet commun*⁹³ ». Il s'agit d'une utopie qui crée la cohésion du groupe.
- Les orientations stratégiques ou les objectifs opérationnels : il s'agit de la déclinaison plus opérationnelle du projet qui fixe le cap et/ou les objectifs à atteindre sur une période donnée. Elles donnent le sens des actions à entreprendre aux opérateurs de terrain.
- La convention collective qui contribue à définir l'identité professionnelle en marquant le sens des métiers exercés

En ce qui concerne l'association Tri et sa dimension insertion, il n'y a pas d'orientation stratégique et le projet associatif (cf. annexe 6) est très peu éloquent sur cette entrée. Ces supports de sens, tout comme l'application de la convention collective liée à la valorisation des déchets ne peuvent donc constituer des références, pour les professionnels de l'insertion de Tri, de par leur absence, leur imprécision ou leur inadaptation. Ainsi, mon objectif dans cette première action est de replacer la dimension sociale au cœur du projet commun de l'association et de l'identité professionnelle des salariés de façon à ce que le recrutement et l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi deviennent un élément représentationnel à forte valence. J'envisage plusieurs étapes pour atteindre cet objectif :

⁹² GUELLIL A., GUITTON-PHILIPPE S., « Construire une démarche d'expertise en intervention sociale », ESF Editeur, 236 p, 2016

⁹³ LAVILLE .L, SAINSAULIEU R. , « L'association, sociologie et économie », Pluriel, 446 p, 2018

Validation du conseil d'administration. L'analyse du contexte a montré que ce projet constituait un développement voir une spécialisation de l'association au niveau social et qu'il pouvait servir de point d'ancrage à la consolidation de sa vie associative. Il est donc nécessaire que cette démarche soit validée par cette instance pour, d'une part marquer l'engagement de principe et la mise en mouvement de l'association sur cette question du recrutement et de l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi et, d'autre part, valider le processus de changement de convention collective. Une présentation en bureau de ces deux éléments a déjà reçu un accueil très favorable et cette question sera présentée au Conseil d'administration d'Octobre 2019.

Forger une culture commune associative sur la question du public et des personnes qui n'accèdent pas aux CDDI. Pour engager un débat interne sur cette thématique, il faut que les acteurs aient un socle minimum de connaissances et de références pour converger ensuite vers une posture commune. Autrement dit, il s'agit d'engager la transformation des différentes représentations en place dans ce domaine pour opérer un alignement de ces représentations qui constituerait la base d'une définition du sens commun pour les professionnels, les administrateurs et les bénévoles. J'envisage deux types d'action :

- Des visites de structures qui ont entrepris des démarches en direction des publics les éloignés de l'emploi. L'initiative de la SDAT-asco (Société Dijonnaise de l'Assistance par le travail – action sociale spécialisée sud-Côte d'Or) qui associe sur le site du Moulin Rouge à Seurre une activité d'insertion par l'activité économique et un atelier de remobilisation pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, me semble par exemple tout à fait appropriée..
- L'organisation d'interventions de spécialistes en la matière suivies de débats entre les acteurs de l'association. La directrice-adjointe de Pôle Emploi Planoise qui anime le « comité technique d'animation » de l'IAE sur le bassin d'emploi de Besançon pourrait être l'une de ces personnes ressources.

Cette opération sera pilotée par la commission insertion de l'association dont l'objectif de travail pour les années 2019 et 2020 est centré sur la globalité de ce projet. Composée des accompagnants sociaux, d'administrateurs et du directeur que je suis, cette instance me semble la plus adaptée et la plus légitime pour conduire cette première étape et définir les actions à conduire. La référente sera l'accompagnante sociale. Elle sera chargée de rédiger les comptes rendus de cette commission, d'envoyer l'invitation et l'ordre du jour aux participants et d'organiser les actions. Elle sera appuyée dans cette mission par

l'assistante administrative et commerciale de l'association et par les administrateurs volontaires notamment pour l'organisation logistique des actions.

Retravailler le projet associatif et définir des orientations stratégiques

Je positionne cette étape après l'acquisition d'une culture commune et la validation de principe du conseil d'administration. En effet, il m'apparaît nécessaire que la question de la priorisation du public soit appréhendée par les acteurs comme un élément central pour s'assurer de sa prise en compte dans les éléments structurants qui vont être élaborés. Pour construire un nouveau projet associatif, je m'appuierai sur le diagnostic réalisé par la société qui a été diligentée pour identifier les RPS au sein de l'association. Cette étude révèle que pour 62 % des acteurs interrogés (tous les salariés et bénévoles), le projet et les orientations futures de l'association ne sont pas claires et que pour la moitié d'entre eux, ils ne se sentent pas informés des évolutions à venir. Ce résultat a conduit le comité de pilotage des RPS composé de 12 membres (salariés et administrateurs) à positionner la rédaction d'un nouveau projet associatif décliné en objectifs opérationnels comme première action à conduire. D'ores et déjà, un contact a été pris dans cette perspective, avec « Initiative Doubs Territoire de Belfort » association qui porte localement le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). Il s'agit d'un dispositif public qui permet aux associations employeuses telles que les SIAE de « *bénéficiaire d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois* ⁹⁴ ». Cette première rencontre avec la responsable de projet DLA a confirmé qu'il était en mesure, d'une part, de rédiger un cahier des charges pour rechercher un bureau d'étude qui animerait ce travail collectif et, d'autre part, de financer cette action à hauteur de 90% dont le coût estimé se situerait entre 10 000 € et 15 000 €.

Changer de convention collective :

Nous avons vu qu'au regard du changement d'activité principale nous devons abandonner la convention collective « industries et commerce de la récupération » au profit de celle des « ateliers et des chantiers d'insertion ». Cette opération fait l'objet d'un processus encadré par le droit du travail. J'engagerai ce travail début 2020 suite à l'élection du comité social et économique qui s'achèvera en Octobre 2019 et dont les premières réunions seront consacrées à l'organisation de cette nouvelle instance. Plusieurs étapes sont incontournables

- Mandater notre avocat pour nous accompagner dans cette démarche au regard de la complexité juridique de cette opération
- Mesurer l'impact économique de ce changement (phase de transition comprise)

⁹⁴ <https://www.info-dla.fr/>

- Informer le CSE
- Réunir l'ensemble du personnel pour leur expliquer la procédure, les délais et les conséquences de cette opération sur leur contrat de travail et leurs avantages
- Déposer la déclaration de dénonciation pour changer de convention collective auprès de la DIRECCTE et du secrétariat-greffe du Conseil des Prud'hommes

Le tableau ci-après résume les actions qui seront conduites dans le cadre de cette première opération destinée à donner du sens au dispositif d'insertion.

Actions	Pilotage/référent	Calendrier
Validation du Conseil d'administration	Président de l'association Tri	Octobre 2019
Elaboration du plan d'action de lutte contre les RPS	Comité de pilotage des RPS	Octobre 2019
Visites de structures et interventions de personnes ressources	Commission insertion / accompagnant social	Novembre - Décembre 2019
Elaboration du projet associatif et des objectifs opérationnels :	Comité de pilotage des RPS / Président	Janvier à Mars 2020
Changement de convention collective	Directeur	Janvier à Juin 2020

Au niveau du coût, je ne retiendrai, au titre de ce projet, que les dépenses liées aux visites et intervenants extérieurs que j'estime à environ 2 000 € (rémunération éventuelle de deux intervenants et frais liés à deux visites). Celles liées à l'élaboration d'un nouveau projet associatif avec ses déclinaisons seront affectées au dispositif de lutte contre les RPS et celles liées au changement de convention collective, qui se rapportent à une mise en conformité, seront affectées au frais généraux. Ce premier champ d'action doit aboutir à ce qu'un nouveau projet associatif et des objectifs opérationnels intègrent des éléments forts relatifs au public et au dispositif d'insertion. Il doit également conduire à un changement de convention collective qui donne aux professionnels une identité relative à l'entrée sociale de leur métier. Ces éléments devront constituer des objets représentationnels qui modifieront favorablement les représentations qui freinent le recrutement et l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi. Plusieurs critères permettront à l'aide d'indicateurs d'évaluer la pertinence de ce dispositif.

Critères	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Elaboration d'une Culture commune	Nombre de participants aux visites et aux interventions extérieures	Diversité de typologie d'acteurs
Rédaction du projet associatif et des objectifs opérationnels	Nb de références au public accueilli et au dispositif d'insertion	Clarté des orientations et des objectifs
Changement de convention collective	Réalisation/ non réalisation	Climat social

Ce premier travail pose donc les bases identitaires à l'engagement des acteurs au changement opérationnel dans l'intégration du public le plus en difficulté. Il doit être suivi par l'expérimentation, le changement des pratiques et la communication.

3.2.2 Un dispositif expérimental en amont d'un contrat d'insertion pour remobiliser les personnes très éloignées de l'emploi

Nous avons constaté au cours de ce travail que les professionnels de l'insertion d'une part et les personnes très éloignées de l'emploi d'autre part, ont élaboré des représentations qui freinent l'entrée de ces derniers dans le dispositif. Partant de ce constat et par le fait que nous nous écartions de nos fondements, j'ai organisé deux temps de réflexion en Mars puis en Mai 2019, avec les encadrants techniques et les accompagnants, pour déterminer quelles actions pouvaient être envisagées pour corriger ou proposer des solutions correctives.

Le premier temps d'échange a permis d'ouvrir plusieurs pistes et d'affirmer certains principes. Tout d'abord les encadrants techniques et les accompagnants partagent le constat que notre dispositif d'insertion et de moins en moins adapté à l'intégration de personnes très éloignées de l'emploi au regard de la professionnalisation des activités. Ils sont également d'accord sur le fait que cela constitue une dérive par rapport aux fondements de l'IAE et qu'il est important de proposer des solutions pour ce public. En revanche, les encadrants affirment que dans la configuration actuelle de notre dispositif et de ses contraintes, il n'est pas envisageable de leur demander de s'investir directement dans une opération qui les contraindrait à encadrer et accompagner davantage de personnes très en difficulté. La piste est alors évoquée d'un nouveau dispositif dédié à ce public en dehors des activités d'insertion. Un groupe de travail constitué des accompagnants d'un encadrant et de moi-même a alors élaboré un programme dans ce sens qui a été finalisé lors de la seconde rencontre avec l'ensemble des encadrants.

Il s'agit d'une action expérimentale d'un an à destination des personnes très éloignées de l'emploi (bénéficiaires du RSA, demandeurs d'emploi de plus de deux ans) résidant prioritairement sur la Communauté de Communes Loue Lison. Les objectifs partagés sont les suivants :

- Remobiliser socialement les personnes à travers une action concrète (sortir de l'isolement et se mettre en action)
- Améliorer la capacité des personnes à intégrer un CDDI

Cette action en amont de l'insertion se situe donc à la confluence des politiques sociales et de l'emploi en s'adaptant et en s'appuyant sur le parcours de vie singulier des personnes à qui elle s'adresse.

Le Dispositif repose sur une animation collective de 5 à 8 personnes qui prend en compte les envies et les compétences des bénéficiaires. Différents ateliers seront proposés qui s'inscrivent dans une double dimension : celle de la revalorisation identitaire individuelle (expression/création) et celle d'une réponse concrète à des besoins personnels matériels ou sociétaux. Cette seconde dimension a pour objectif de motiver la personne à s'engager dans le dispositif sans conditionner sa participation à la résolution de ses difficultés. L'objectif est de sortir d'une logique aidé/aidant qui est stigmatisante, et qui n'encourage pas les personnes à entrer dans un dispositif qui vise à les « soigner ». Sur une année nous prévoyons de constituer 4 groupes sur 4 thématiques différentes en lien avec l'environnement, deuxième pilier de l'association (construction de poulaillers, de ruches ...).

Le recrutement des participants et leur transport : Les participants à cette action n'ont pas de statut particulier. Ils sont hors du champ du contrat de travail et du stage. Il conviendra juste de s'assurer qu'ils sont couverts par une assurance personnelle qui couvrira les dommages qu'ils pourraient occasionner. Pour les bénéficiaires du RSA, relevant d'une orientation sociale, l'engagement dans cette action sera inscrite dans le contrat d'engagement réciproque. Le recrutement devra se faire « au plus proche du territoire » en partenariat avec les structures qui sont en contact avec les personnes en difficulté : les travailleurs sociaux (CMS de Quingey et d'Ormans, CIAS, Assurance Maladie), les associations caritatives (banque alimentaire, groupe paroissial...) et les mairies sachant que la moitié des communes du territoire cible ont moins de 300 habitants... L'accompagnant social de Tri rencontrera chaque personne pressentie soit en tête à tête, soit avec le prescripteur si cette solution est rassurante pour la personne. La méthode de recrutement devra être facilitatrice et s'adapter autant que possible à la personne. Les entretiens préalables pourront se faire au domicile du bénéficiaire ou dans un lieu « neutre » (mairie / CMS...), selon le souhait de la personne. Un transport devra naturellement être proposé et organisé. C'est une condition nécessaire pour la réussite d'un tel projet en milieu rural. Le recrutement des groupes se fera donc en fonction de zones géographiques de prospection prédéfinie afin d'optimiser le ramassage qui se fera par un minibus (8 participants) conduit par l'animateur.

La durée de l'action est une question de premier plan. En effet, ce dispositif doit permettre à chaque participant d'avoir le temps nécessaire de s'acclimater au collectif et

d'évoluer à son rythme. Dans ce format expérimental, nous prévoyons que chaque participant puisse intégrer le groupe suivant s'il le souhaite et s'il ne s'estime pas prêt à intégrer un CDDI. Le principe est d'éviter toute rupture dans la démarche engagée par les personnes. La durée de chaque atelier de remobilisation est fixée à 10 semaines à raison de 3 jours hebdomadaires avec une amplitude horaire de 8h/jour incluant le transport et le repas. Celui-ci sera appréhendé comme un temps de « vivre ensemble » avec des échanges sur les choix alimentaires

L'animation de l'action sera réalisée par un animateur recruté spécifiquement pour cette action (14 mois). De formation de type éducateur technique, cette personne devra être compétente en bricolage, autonome et savoir rechercher de la ressource. Elle devra être patiente et faire preuve d'empathie et d'adaptation. Il ne s'agit pas d'un spécialiste des thématiques abordées mais de quelqu'un capable d'organiser et de développer avec le groupe les processus de réflexion et de création. Il pourra ainsi, avec le groupe, organiser des visites, faire venir des spécialistes, déterminer les besoins et réaliser les achats. L'objectif est que la dynamique de groupe conduise chaque participant à se sentir acteur d'une action collective enrichissante, reconnue et valorisante (articles de presse, exposition). La salle de réunion de l'association sera dédiée 3 jours par semaine à cette action ainsi que l'atelier bois qui n'est utilisé que 3 jours par semaine pour la valorisation des meubles.

L'accompagnement des personnes devra s'adapter aux besoins et aux demandes des personnes. Tout au long de l'action, la priorité doit être laissée à la réalisation et à la création. Cependant, Il devra se coordonner avec l'animateur pour échanger sur les difficultés, les atouts, les progrès et organiser les séquences découvertes des ateliers d'insertion qui seront facilitées par la rencontre quotidienne avec les salariés en CDDI et les encadrants (repas en commun, temps de pause ...). Un point sera fait au cours de la quatrième semaine entre le bénéficiaire, l'animateur et l'accompagnant. Il permettra d'avoir un regard croisé sur le ressenti de la personne et de l'animateur. Enfin, le prescripteur sera associé à une rencontre du même type la huitième semaine qui permettra d'envisager la suite (inscription dans un nouvel atelier, relais sur d'autres dispositifs...). Par ailleurs, l'accompagnement de 8 personnes supplémentaires correspond à une augmentation de la charge de travail des accompagnants de 15% qui sera rendue possible par le délestage de tâches administratives prises en charge par le recrutement d'un temps partiel administratif.

Un comité de pilotage devra être constitué. Il sera composé par des représentants du Conseil Départemental du Doubs, de Pôle Emploi, de la DIRECCTE, de la

Communauté de Communes Loue Lison, de l'animateur, des accompagnants et de deux encadrants de Tri.

Le tableau ci-dessous présente les étapes préalables à la mise en œuvre de cette action dont le démarrage est prévu en Janvier 2021 :

Actions	Pilote/référent	Echéance
Validation du Conseil d'administration	Président/commission insertion	Mars 2020
Dossiers de demande de subventions	Directeur	Mars – Mai 2020
Constitution du comité de pilotage	Directeur	Septembre 2020
Procédure de recrutement de l'animateur	Directeur / accompagnant social	Septembre 2020 pour une embauche au 1er Novembre
Recrutement des participants	Accompagnant social	Octobre à Décembre 2020

Le budget prévisionnel se compose de plusieurs postes de dépenses : les petits matériels de bricolage (visseuses, scies sauteuses ...), les fournitures nécessaires aux créations (planches, vis...), les frais de repas (sur la base de 5 € par repas par jour et par participant), la location d'un minibus pendant 40 semaines, la rémunération de l'animateur pendant 14 mois (y compris la prime de précarité de 10%) et la rémunération d'un temps administratif complémentaire pour soulager les accompagnants (14h par semaine pendant un an). A ces charges directes s'ajoutent des frais de gestion (frais administratifs, chauffage, supervision...) qui s'élèvent à 20 % du total des précédentes dépenses.

Dépenses	€ (TTC)
Matériels - Fournitures	15 000
Frais de repas	4 800
Location minibus	13 000
Rémunération animateur	55 000
Rémunération temps administratif	11 000
Frais de gestion (10 %)	9 880
TOTAL	108 680

Le montant total prévisionnel s'élève donc à 108 680 €. Ce budget sera affiné par des devis lors de l'élaboration des dossiers de demandes de subventions. Il s'agit donc d'une première estimation qui permet de dimensionner le besoin auprès des financeurs, l'objectif étant de couvrir 100% des dépenses par des apports extérieurs ce qui au vu des premiers contacts avec les financeurs potentiels semblent tout à fait envisageable.

L'évaluation d'un dispositif expérimental revêt une importance toute particulière car elle doit permettre de mesurer l'adéquation du programme au regard des objectifs fixés pour décider, in fine, de la poursuite ou non de l'action et si oui dans quelles conditions. Le tableau ci-après présente les indicateurs que devront renseigner l'animateur et les accompagnants.

Critères	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Remobilisation sociale des participants	Nombre de relais sociaux et d'actions complémentaires : bilan de santé, logement, mobilité....	- Descriptif des actions agissant sur le mieux-être, le quotidien, la gestion budgétaire, l'image de soi, l'hygiène de vie (alimentation, santé, hygiène corporelle), la mobilité, la famille ...
Amélioration de la capacité d'insertion professionnelle des participants	Nombre de personnes ayant élaborées un projet professionnel - Taux d'absentéisme, nombre de retards - Nombre d'immersion dans les activités d'insertion	- Evaluation des encadrants pendant les immersions (élaboration d'une fiche d'évaluation) - Niveau de participation à la dynamique collective
Pertinence du dispositif	- Nombre de personnes intégrées au dispositif - Nombre de personnes en emploi (CDDI, CDD, CDI) ou en formation à la sortie - Nombre d'abandons - Nombre de personnes sorties sans solution	- Niveau de satisfaction des participants (questionnaire à l'issue de chaque atelier) - Niveau de satisfaction des prescripteurs (réunion bilan) - Niveau d'implication des prescripteurs - Niveau d'intégrations aux activités existantes (interactions avec les équipes d'insertion) - Motifs des sorties et suite de parcours

Au-delà de cette action qui s'ajoute au dispositif existant, l'engagement dans une démarche innovante doit contribuer à offrir aux acteurs, des références qui vont orienter et ordonner le sens des pratiques professionnelles devant se transformer et s'ajuster aux évolutions de toute nature.

3.2.3 Co-construire pour modifier les pratiques professionnelles

La transformation des pratiques professionnelles des encadrants et des accompagnants passent nécessairement par la modification des représentations qui évoluent sous l'impulsion de différents facteurs tels que le projet associatif et ses objectifs opérationnels, la convention collective et l'expérimentation. Mais il est nécessaire d'aller plus loin car l'intégration de davantage de personnes très éloignées de l'emploi s'accompagne d'un véritable changement de leur « objet de travail ». Cette mutation doit s'accompagner

d'une véritable réflexion sur leur positionnement et leur posture pour les conduire à se poser la question de la complexité du travail de soutien qu'ils vont devoir mener⁹⁵.

L'objectif de cette action est de repenser le dispositif d'insertion et les pratiques pour que les différents outils de l'atelier de remobilisation aux activités de l'entreprise d'insertion en passant par celles du chantier d'insertion (cf. annexe 21) soient mis au service d'un véritable parcours d'insertion personnalisé des personnes intégrées. Dans ce dessein, je choisis d'utiliser la méthode de la co-construction car comme l'écrit M.Foudriat⁹⁶ : « *raisonner ensemble, c'est créer chez chacun des interactants la possibilité de conflits socio-cognitifs* » processus qui facilite la transformation des représentations et des définitions de la réalité. Cette méthode vise à rechercher une convergence et la construction d'un compromis entre les acteurs du dispositif d'insertion de l'association (encadrants, accompagnants, coordinateurs) au service de l'objectif fixé. Elle s'appuie sur un espace dialogique c'est-à-dire « *l'instauration d'un espace d'échange de confrontation, de réflexivité entre acteurs* ^{ibid.} » avec des règles définies qui permettent à chacun de s'exprimer. Elle repose également sur un processus délibératif qui permet « *la construction d'un point de vue partagé tenant compte au mieux des contraintes avec lesquelles chaque acteur pense la réalité et en élabore une représentation spécifique qu'il considère comme vraie* ^{ibid.} ». Pour définir collectivement cette adaptation du dispositif d'insertion et des pratiques professionnelles pour qu'il y ait plus de transversalité entre les outils et faciliter l'intégration et l'accompagnement des plus éloignés de l'emploi je prévois 5 étapes :

- Organiser une réunion du comité de direction pour proposer cette démarche, partager les objectifs et la méthode avec les cadres pour qu'ils deviennent les relais et les promoteurs de cette action
- Organiser une réunion des encadrants, des accompagnants et des coordinateurs pour les informer de ce projet et recueillir leurs impressions et leurs remarques.
- Proposer aux encadrants techniques n'ayant pas suivi la formation d'encadrant technique d'activités par l'insertion économique (5 personnes) de suivre une formation de base de 4 jours sur le métier d'encadrant. Délivrée par la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS), l'objectif est de leur apporter de la ressource pour participer à cette démarche de co-construction et de les préparer à une certaine plasticité cognitive nécessaire au processus de convergence.

⁹⁵ TREMINTIN J. - « La force des représentations dans le champ du travail social » - Lien social n°824, 18 Janvier 2007

⁹⁶ FOUURIAT M. - « La co-construction une alternative managériale », Presses de l'EHESP, 193 p, 2016

- Proposer à tous les participants volontaires à ce travail une formation collective de type analyse de la pratique. Elle est organisée par la FAS en 4 séances et animée par une consultante en psychologie du travail. Centrée sur la thématique des compétences « cœur de métier » des professionnels des SIAE, elle vise notamment à renforcer la capacité d'écoute, d'observation et de modélisation. L'objectif est de préparer ce groupe au travail de co-construction à travers une première expérience collective centrée sur une réflexion commune.
- Suite à ces deux temps de formation, démarrera le travail de co-construction proprement dit. L'animation sera assurée par le chargé de mission développement de l'association avec deux objectifs : élaborer des fiches processus de l'accueil des personnes les plus éloignée de l'emploi à leur sortie en y intégrant le projet expérimental précédemment décrit. Cette fiche (cf. modèle en annexe 22) a pour objectif de préciser le « qui fait quoi comment ». La question des moyens supplémentaires éventuels dédiés devra être également abordée. Au regard des résultats de ces dernières années, je les fixe à un poste supplémentaire maximum (encadrant, professionnels de production ou accompagnant).

Au niveau de la temporalité cette action doit se dérouler en amont du dispositif expérimental d'accueil de personnes très éloignée de l'emploi pour une mise en pratique dans le même temps. Les étapes qui la composent sont résumées dans le tableau ci-après.

Actions	Pilote/référent	Echéance
Présentation au comité de direction	Directeur	Janvier 2020
Présentation aux professionnels du dispositif d'insertion	Directeur	Janvier 2020
Organisation Formation encadrant	Directeur/comité de direction	Mars – Avril 2020
Organisation groupe Analyse de la pratique	Directeur / comité de direction	Mai-Juin 2020
Animation espace dialogique co-construction	Chargé de mission développement	Septembre à Décembre 2020

Le coût de cette action constituée par les prestations de formation s'élève à 5 500 €. Au regard de la réforme de la formation professionnelle, seule la mobilisation volontaire du compte prévisionnel de formation des participants permettra d'atténuer ce montant.

Critères	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Changement des pratiques professionnelles	Réalisation des fiches procédures Nombre de participants aux formations et au groupe de travail	. Niveau de satisfaction des personnes intégrées (questionnaire) . Niveau de satisfaction des encadrants et des accompagnants (questionnaire après un an) . Niveau de respect des fiches procédures
Mobilité interne des personnes intégrées	Nombre de personnes ayant changé de poste sur un an	Niveau de progression des personnes ayant changé de poste (élaboration et remplissage d'une fiche d'évaluation dédiée à l'impact de ces changements)

Les trois premiers leviers d'action pour modifier les représentations en vue de favoriser le recrutement et l'accompagnement de personnes très éloignées de l'emploi se sont traduits par des actions qui reposent sur l'explicitation de la volonté associative en matière d'insertion, l'affirmation de l'identité professionnelle des encadrants et des accompagnants, la mise en œuvre d'un dispositif expérimental et la modification des pratiques. Il s'agit là essentiellement d'actions à visée interne qui préparent l'association à ce changement. Cependant, il faut également agir sur les représentations des prescripteurs et des bénéficiaires en s'appuyant notamment sur des actions de communication.

3.2.4 Communiquer pour modifier les représentations des prescripteurs, des bénéficiaires et des acteurs de l'association.

La communication agit sur les éléments périphériques des représentations qui permettent d'engager le processus de transformation des représentations. Elle doit donc être adaptée au positionnement des acteurs ciblés :

Au niveau des prescripteurs l'objectif est qu'il nous adresse davantage de personnes très éloignées de l'emploi. Il faut donc les convaincre que les modifications engagées conduisent notre dispositif à être désormais adapté voir le plus adapté du bassin d'emploi de Besançon à recevoir ce public. Je prévois deux dispositifs dans ce sens :

- Organiser un colloque dans la salle culturelle de Quingey qui pourrait être intitulé « l'insertion sociale et professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi : des dispositifs à inventer ». Basée sur une première partie dédiée à l'analyse sociologique dynamique de ce public, la seconde partie pourrait être orientée sur des retours d'expériences et la présentation du dispositif innovant de l'association Tri. Les agents Pôle Emploi, les travailleurs sociaux du bassin d'emploi, les associations caritatives, les accompagnants, les encadrants et les administrateurs d'autres SIAE, les élus (communaux, départementaux et régionaux, députés) et les services de l'Etat seraient conviés. Cet évènement qui

devra se dérouler juste avant l'action expérimentale sera organisé par la commission insertion avec l'appui de la chargée de communication et du service administratif de l'association.

- Elaborer une plaquette de présentation du dispositif préalable à l'insertion à distribuer aux prescripteurs, aux communes et associations caritatives.
- Mettre en place une « newsletter » à destination des prescripteurs et des personnes ayant participé au colloques qui sera élaborée et adressée à l'issue de chaque atelier de remobilisation. Elle sera réalisée par le chargé de communication (mise en forme) et l'animateur des ateliers (contenu / photographies).

Au niveau des bénéficiaires potentiels l'objectif est de leur faire connaître l'action expérimentale sans la connoter « personnes en difficulté » ou « résolution de problèmes sociaux ». Il s'agira de communiquer positivement par l'intermédiaire de la création collective et de son intérêt sociétal. Une couverture médiatique des ateliers de remobilisation devra être assurée dans ce sens : articles de presse, journaux communaux, émission de radio et de télévision, site internet et page Facebook de l'association ...La chargée de communication avec l'appui de l'animateur aura la charge de cette mission. Par ailleurs les ventes organisées au sein du magasin ressourcerie attirent chaque semaine un grand nombre de clients de tout horizon. Lors de ces ventes, il sera possible de communiquer sur cette action par la distribution de flyers, par des messages sur les écrans de télévision et par des affiches visibles de l'intérieur et de l'extérieur.

Au-delà de ces éléments de communication externe, il sera également nécessaire d'établir une communication interne à travers la diffusion du nouveau projet associatif et de sa déclinaison stratégique. L'utilisation des moyens de communication interne (journal, livret d'accueil des bénévoles et des salariés) permettra également d'ancrer davantage le volet social de l'association. Le tableau ci-après résume les actions de communication prévues et les échéances :

Actions	Pilote/référent	Echéance
Organisation d'un colloque	Commission insertion/chargée de communication	Septembre à Novembre 2020
Réalisation d'une plaquette de présentation	Chargée de communication	Septembre 2020
Newsletter prescripteurs atelier de remobilisation	Chargée de communication/ animateur	Janvier à Décembre 2021
Couverture médiatique des ateliers de remobilisation	Chargée de communication / directeur	Mai à Décembre 2021
Communication interne	Chargé de mission communication / directeur	Tout au long du projet global

Le coût de cette opération de communication est uniquement lié à l'organisation du colloque. Cependant, la salle culturelle de Quingey étant prêtée par la commune, les frais se cantonneront au café d'accueil, à l'apéritif et aux éventuels coûts d'intervention. J'estime à 2500 € le coût d'organisation d'un tel évènement.

Plusieurs critères et indicateurs permettront d'évaluer la pertinence de ces actions :

Critères	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Mobilisation des prescripteurs sur le projet	Nombre de nouveaux prescripteurs Nombre de prescripteurs recevant la newsletter Nombre de prescripteurs ayant participé au colloque	Niveau de satisfaction des prescripteurs (questionnaire de satisfaction)
Connaissance du projet associatif et de ses objectifs opérationnels par les acteurs de Tri	Nombre de communications internes sur le projet associatif et sa déclinaison opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un temps de présentation du projet associatif pour les nouveaux bénévoles et salarié(e)s permanent(e)s - Envoi du nouveau projet associatif à tous les salariés et bénévoles

La mise en place de l'ensemble de ces actions qui se rapportent à la déclinaison opérationnelle des 4 leviers d'action identifiés pour transformer les représentations des acteurs se déroulera d'Octobre 2019 à Décembre 2021. Le diagramme de Gantt présenté en annexe 23 permet de visualiser le séquençage des actions précédemment décrites et de suivre l'enchaînement prévu qui donne une cohérence au projet d'ensemble. Son coût total est estimé à 119 180 € sachant que mon objectif est de rechercher un financement public (fond pour l'innovation sociale du Conseil Départemental et/ou Plan Pauvreté) à hauteur de 108 680 € correspondant à l'action de remobilisation. Le reste à charge serait donc de 10 500 € somme largement absorbable par l'association au regard de sa situation financière.

En résumé, la première partie de ce mémoire a permis de circonscrire la problématique et de définir l'hypothèse opérationnelle que c'est en agissant sur les représentations des acteurs du dispositif d'insertion que l'on va accroître le nombre de personnes très éloignées de l'emploi intégrées à l'association. Puis en explorant le concept de représentation sociale, j'ai identifié 4 leviers d'actions qui agissent dans ce dessein : donner du sens, innover, changer les pratiques et communiquer.

Cette troisième et dernière partie s'est attachée à décliner en actions opérationnelles l'élaboration d'un projet qui repose sur ces 4 piliers. Je me suis tout d'abord attaché, en

utilisant une matrice SWOT, à identifier dans le contexte qui environne ce projet, les opportunités, les forces, les faiblesses et les menaces qui conditionnent cette opération. 3 éléments forts ressortent de cette analyse : l'inadéquation de la convention collective actuelle, des acteurs associatifs multiples au statut et au positionnement mal définis et des opportunités de financement à travers le plan pauvreté et le fond d'innovation sociale du Conseil Départemental du Doubs. En terme de management ce projet présente deux facettes : un management plus stratégique par lequel je devrai m'appuyer sur le Président et le conseil d'administration en ce qui concerne les actions de sens et de communication et un management opérationnel pour les actions de développement et de changement des pratiques par lequel j'associerai largement le comité de direction et les opérateurs de terrain.

En tenant compte de ce contexte et de ces éléments de conduite de projet, j'ai ensuite défini un panel d'actions complémentaires dont la mise en œuvre est prévue d'Octobre 2019 à Décembre 2021. Le coût global de ce programme est estimé à 119 180 € dont 108 680 € devront être couverts par des financements publics. Au niveau du sens du dispositif d'insertion, les actions reposent sur l'élaboration d'un nouveau projet associatif et du changement de convention collective qui doivent permettre de recentrer l'objectif social de l'association. Le deuxième champ d'opération consiste en une action expérimentale innovante pour le bassin d'emploi de Besançon. D'une durée d'un an, 4 ateliers de remobilisation sociale et professionnelle sur des thématiques environnementales seront conduits par un animateur spécialement recruté pour cette mission. Le troisième niveau d'actions se concentre sur le changement des pratiques professionnelles des encadrants et des accompagnants. Ainsi, dans l'objectif de définir les modalités pratiques qui facilitent le parcours du bénéficiaires entre les outils d'insertion de l'association, une démarche de co-construction sera entreprise par les accompagnants, les encadrants et les coordinateurs avec comme objectif la rédaction de fiches processus qui déclinent le parcours d'une personne dans le dispositif d'insertion. Enfin, un plan de communication sera mise en œuvre pour d'une part convaincre les prescripteurs de nous adresser davantage de personnes très éloignées de l'emploi et, d'autre part, affirmer le renforcement de l'orientation sociale de l'association pour tous les acteurs de l'association ainsi que pour ses partenaires et ses financeurs. La pertinence de ces actions sera évaluée au regard de critères et d'indicateurs pour, in fine, vérifier si l'association recrute et accompagne davantage de personnes très éloignées de l'emploi.

Conclusion

L'origine de ce travail s'appuie sur le fait que l'évolution des politiques publiques depuis les années 2000 en lien avec le contexte économique et l'accroissement du chômage a conduit les SIAE à développer une offre d'insertion à laquelle les personnes très éloignées de l'emploi accèdent de moins en moins. Cette tendance se retrouve également à l'association Tri avec un recul de 40% sur la période 2012-2018 du nombre de demandeurs d'emplois recrutés ayant plus de 24 mois d'inscription à PE. Cette SIAE que je dirige a pourtant développé une offre d'insertion variée avec des métiers divers et deux agréments qui s'adressent théoriquement aux personnes les plus éloignées de l'emploi (agrément ACI) comme aux personnes ayant moins de difficultés (agrément entreprise d'insertion).

Mon objectif dans ce travail était d'élaborer un projet visant à corriger cette dérive avec des enjeux associatifs d'ordre éthique, de gouvernance et de management. Pour appréhender cette problématique, je suis parti du constat qu'aucune injonction institutionnelle ou émanant de la direction n'a été formulée pour sélectionner un public moins éloigné de l'emploi plus apte à produire. J'ai donc conduit des entretiens semi-directifs auprès des accompagnants, des encadrants des prescripteurs et des bénéficiaires qui m'ont permis d'identifier les mécanismes de sélection du public. Il en est ressorti que les changements institutionnels et l'évolution des normes de travail ont induit des pressions sur la production et les sorties vers l'emploi. Pour s'adapter à ces nouveaux paramètres, les professionnels du recrutement et de l'accompagnement ont développé des stratégies qui conduisent à sélectionner le public. Dans le même temps, une part des personnes qui pourrait bénéficier d'un CDDI refuse de s'engager dans cette voie en estimant ne pas avoir besoin d'accompagnement, par peur du changement ou en estimant que les bénéfices produits par l'accès à un emploi ne compensent pas les pertes qu'il occasionne (diminution des aides financières, garde d'enfants ...). L'analyse de ces mécanismes a mis en évidence que les représentations sociales de ces acteurs occupent une place centrale dans le processus qui conduit l'association à recruter et à accompagner de moins en moins de personnes très éloignées de l'emploi. J'ai donc formulé l'hypothèse opérationnelle que c'est en agissant sur ces représentations que l'on allait pouvoir recruter et accompagner à nouveau les publics les plus éloignés de l'emploi.

L'exploration de ce concept m'a permis de découvrir la théorie de J.-C. Abric dite « du noyau central » qui permet d'appréhender le processus de transformation d'une représentation. Dans ce modèle, les représentations sont composées d'éléments stables, puissants qui donnent le sens de la représentation. Ils forment ce noyau central. D'autres

éléments, plus flexibles composent le système périphérique et c'est en modifiant ces éléments que l'on peut engager le processus de leur transformation.

A partir de ce modèle, j'ai alors recherché chez les acteurs du dispositif d'insertion les éléments représentationnels à l'œuvre dans les champs conceptuels du travail, du chômage, de l'employabilité et de l'accompagnement social qui sont des composants centraux de l'insertion par l'activité économique. Ce travail a pu mettre en évidence que ces groupes sociaux élaboraient des représentations de ces objets qui différaient plus ou moins selon la présence, l'absence ou la valence de certains éléments. Il m'a également permis d'identifier 4 leviers d'actions susceptibles de transformer les représentations de ces acteurs en vue de favoriser le recrutement et l'accompagnement de personnes très éloignées de l'emploi : donner du sens, expérimenter, changer les pratiques et communiquer.

Ces éléments constituent les axes stratégiques du plan d'actions opérationnel que j'ai élaboré après avoir, au préalable, analysé les facteurs de réussites et les freins au projet dont 3 sont prédominants : l'existence d'une convention collective applicable centrée sur la dimension sociale de l'association, des acteurs associatifs multiples au statut et au positionnement mal définis pouvant interférer dans la mise en œuvre de certaines actions et la convergence du projet avec les politiques publiques.

Ce travail en amont m'a également permis de déterminer les choix stratégiques de mise en œuvre de ce programme. Ainsi, je m'appuie principalement sur le comité de direction et les professionnels du dispositif d'insertion (encadrants et accompagnants) pour les actions à caractère opérationnel liées à l'innovation et au changement des pratiques. Il s'agit tout d'abord d'expérimenter sur une période d'un an des ateliers de remobilisation qui permettront à une trentaine de personnes très éloignées de l'emploi de participer à un projet collectif sur une thématique environnementale. Ce dispositif, situé en amont de l'atelier et chantier d'insertion servira de point d'ancrage pour engager dans le cadre d'une démarche de co-construction avec les professionnels, la réflexion sur la notion de parcours et la mise en place de passerelles entre les différents outils d'insertion de l'association. En ce qui concerne les actions destinées à donner du sens et à communiquer, je m'appuie davantage sur le Président et le Conseil d'Administration au regard de leur dimension stratégique associative. Ces actions ont pour finalité de recentrer la dimension sociale au cœur du projet associatif, de construire une identité professionnelle axée davantage sur la dimension d'insertion que de production et de faire reconnaître l'association comme un opérateur incontournable du bassin d'emploi pour l'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi. Au niveau de la temporalité, la globalité du projet se déroulera d'Octobre 2019 à Décembre 2021 pour un coût global

estimé à près de 120 000 € qui devra être couvert par des financements publics à hauteur de 90%.

En ce qui concerne l'évaluation des actions, j'ai déterminé des critères et des indicateurs qui permettront de rendre compte de leur niveau de réalisation et d'efficacité. Il s'agit par exemple de l'évolution du nombre de personnes très éloignées de l'emploi recrutées et accompagnées ou de l'élaboration d'objectifs stratégiques en matière d'insertion. Cependant, il me semble hâtif de corrélérer directement ces changements à la transformation des représentations sociales des acteurs. Aussi, il me semblerait intéressant pour approfondir ce travail d'engager deux opérations complémentaires. J'étendrais, d'une part, les entretiens aux administrateurs et aux autres professionnels de l'association (administratifs, agents de production) et j'ajouterais, d'autre part, un questionnaire fondé sur le modèle des échelles d'attitude de type Likert. Dans cette méthode, chaque question est assortie d'une proposition pour laquelle les personnes expriment leur degré d'accord ou de désaccord par une échelle numérique⁹⁷. Cela permettrait de cartographier les représentations initiales à l'aide de données statistiques. Je réitérerai alors ce questionnaire à l'issue du projet pour comparer les résultats obtenus à ces données originales. Je disposerai ainsi d'un outil d'évaluation qui mesurera la dynamique collective engagée à travers la transformation des représentations, ceci de façon globale et par catégorie d'acteurs.

Ce travail m'a permis de mesurer l'intérêt des représentations sociales dans ma fonction de direction. Il m'apparaît aujourd'hui fondamental de prendre en compte la pluralité des points de vue dans ma pratique pour faciliter les transformations du travail. Cette prise de conscience m'oblige à avoir le souci d'analyser en permanence mes propres représentations et celles des acteurs afin d'ériger ce principe en éthique professionnelle. Enfin, la relative difficulté de rédaction de ce projet m'a doté effectivement d'une nouvelle capacité à bien appréhender, mettre en œuvre et évaluer une démarche en m'appuyant sur les travaux anciens pour préparer un futur plus en accord avec ma volonté de directeur.

⁹⁷ **MOLINIER P. et GUIMELI C.**, « Les représentations sociales », Série psychologie sociale dirigée par N. Dubois, Presses universitaires de Grenoble – 139 p, Février 2015

Bibliographie

Livres

BOUQUET B. « Chapitre 3. La question éthique dans le travail social contemporain », , *Éthique et travail social. Une recherche du sens*, sous la direction de Bouquet Brigitte. Dunod, 256 p, 2012

BOURDIEU P., « La distinction : critique sociale du jugement », Paris : Editions de Minuit, 670 p, 1979

Contrat de ruralité pour le territoire de la Communauté de Communes Loue Lison 2017-2020 - 47 p - Mai 2017

COURONNE J., LIMA L., REY F., RIST B. et ROUX N., « Trajectoires et insertions des personnes très éloignées de l'emploi » - Lise – Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Économique UMR CNRS 3320 – 240 p - Rapport final 2017

CROZIER M., E. FRIEDBERG E., - L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective – Edition du Seuil – 500 p, 1977

DE CARLOS P. « Le savoir historique à l'épreuve des représentations sociales : l'exemple de la préhistoire et de Cro-Magnon chez les élèves de cycle 3 », Thèse de sciences de l'éducation sous la direction de B. Mabilon-Bonfils, Cergy-Pontoise, 168p, 2015

FOUDRIAT M. « La co-construction une alternative managériale » - Presses de l'EHESP – 193 p, 2016

GUELLIL A., GUITTON-PHILIPPE S., « Construire une démarche d'expertise en intervention sociale », ESF Editeur, 236 p, 2016

HOLTON G., « L'imagination scientifique », collection Bibliothèque des Sciences humaines, Gallimard – 487 p, 1981

JAMES W. « The principles of psychology, Vol. 1. New York, NY, US: Henry Holt and Co. – 452p, 1890

JODELET D. – « Folies et représentations sociales », Paris, Presses Universitaires de France - 398 p, 1989

LAVILLE .L., SAINSAULIEU R., « L'association, sociologie et économie », Pluriel, 446 p, 2018

LE MOIGNE J.L., - La théorie du système général - Collection «Systèmes-Décisions», Paris, Presses Universitaires de France, 258 p, 1977

- MANNONI P.** « Les représentations sociales » Que sais-je ?, Paris, PUF, 125p, 1998
- MASSON J.** « *The Complete Letters of Sigmund Freud to Wilhelm Fliess, 1887-1904* », Cambridge (Mass.), Belknap-Harvard University Press, 505p, 1985
- METHIVIER J.**, « L'impact de la peur sur les représentations sociales ». Thèse de psychologie. Université Paul Valéry - Montpellier III, 144p, 2012
- MOLINIER P.**, « Images et représentations sociales : de la théorie des représentations à l'étude des images sociales » - Grenoble : Presse Universitaire de Grenoble - 275 p, 1996
- MOLINIER P. et GUIMELI C.**, « Les représentations sociales », Série psychologie sociale dirigée par N. Dubois, Presses universitaires de Grenoble – 139 p, Février 2015
- MORIN E.** - La méthode : La connaissance de la connaissance – Edition du Seuil – 256 p, 1986
- MORIN E.** - Introduction à la pensée complexe - Edition du Seuil - 158p, 1990
- MOSCOVICI S.**, « La psychanalyse son image son public », Paris, PUF - 650 p – 1961
- Organisation Internationale du Travail**, « Rapport de la commission de mise en valeur des ressources humaines », Présentation, discussion et adoption, 15 Juin 2000
- PAGES A.** « La pauvreté en milieu rural » Toulouse, Presses Universitaires du Mirail - 184 p, 2005
- PAUGAM S.**, « La disqualification sociale », Paris, Presse Universitaire de France – 4^{ème} édition - 256 p, 2009
- PIAGET J.**, « Le jugement moral chez l'enfant ». Paris, PUF - 334 p, 1932
- PIAGET J.**, « Etudes sociologiques », Genève, Droz - 359 p, 1967
- RABIER E.** « Leçon de philosophie » vol. 1. Paris, Librairie Hachette et Cie, 695p, 1884
- ROUQUETTE M.L.** « Sur la connaissance des masses ». Essai de psychologie politique, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble - 223 p, 1994
- VAN CAMPENHOUDT L. & QUIVY R.** - Manuel de recherche en sciences sociales-4e édition. Dunod., 262 p, 2011
- WATSON J. B.** - Béhaviorisme – Chicago, University of Chicago Press, 308 p, 1930

Chapitres de livre

- ABRIC J.C.**, « L'étude expérimentale des représentations sociales », pp. 205- 223 in D. Jodelet *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989

FLAMENT C., « Structure et dynamique des représentations sociales » in D. Jodelet *Les représentations sociales*, Paris, PUF- pp 224 – 239, 1989

FLAMENT C., « Structures, dynamique et transformation des représentations » in J.-C. Abric (Ed). *Pratiques Sociales et Représentations* pp. 37 - 58. Paris : PUF, 1994

GEROME C., « Questionner la (re)mise au travail des « éloignés de l'emploi ». La sélection et l'évaluation des chômeurs dans les structures d'insertion par l'activité économique » dans Tiffon G., Moatty F., Glaymann D., Durand J.P. *Le piège de l'employabilité*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 127 – 138, 2017

JODELET D., « Représentations sociales : un domaine en expansion » dans *Les représentations sociales sous la direction* de Denise Jodelet, Presses Universitaires de France, pp 47 à 78, 1989

LAVITRY L., « Morale de l'emploi et construction de l'employabilité par les conseillers de Pôle Emploi » dans Tiffon G., Moatty F., Glaymann D., Durand J.P. *Le piège de l'employabilité*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 153 – 168, 2017

MOLINIER P., « Les méthodes de repérage et d'identification du noyau des représentations ». In C. Guimelli (Ed). *Structures et transformations des représentations sociales*. Collection Textes de base en sciences sociales. Lausanne : Delachaux et Niestlé.- pp 199 à 252, 1994

MOSCOVICI S. – « Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire » dans *Les représentations sociales* sous la direction de Denise Jodelet, Presse Universitaire de France, pp 79 à 103, 1989

MOSCOVICI S. et VIGNAUX G., « Le concept de Thémata » In C. Guimelli (Ed). *Structures et transformations des représentations sociales*, pp 25 à 72. Lausanne : Delachaux et Niestlé, 1994

POUPART J. « L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques », in Poupart J., Deslaurier JP., Groulx LH., Laperrière A., Mayer R, & Pires AP., *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal: Gaëtan Morin, pp 173 à 209, 405p, 1997

Articles, revues

ABRIC J.-C., « De l'importance des représentations sociales dans les problèmes d'exclusion sociale » in J.-C. Abric, *Exclusion sociale, insertion et prévention*, ERES « hors collection », pp. 11 – 19, 2003

ARBORIA A.-M., « Délégation et professionnalisation autour du « sale boulot » : les aides-soignantes à l'hôpital », in D. Demazières et C. Gadéa, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis* Paris, La découverte, pp. 51- 61, 2009

AMATI-MEHLER J. « Inscription psychique et trace mnésique », Presse Universitaire de France / revue Française de psychanalyse Vol. 73, p 1641 à 1647, 2009

BIZEUL Daniel– « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue française de sociologie*, n° 4, vol. XXXIX : 751-787, 1998

CAMARA LIMA L. « L'articulation "thémata-fond topique" : fondements théoriques et application pragmatique ». *Langage et société*, 129(3), 83-100, 2009

Convention collective nationale des activités du déchet – ISBN : 978-2-7597-5581-3 – brochure JO : 3156

Convention collective nationale des ateliers et chantiers d'insertion du 31 mars 2011 – ISBN : 978-2-8198-0343-0 – brochure JO 3379

Convention collective des industries et du commerce de la récupération du 6 décembre 1971. N° I.D.C.C. 637, brochure JO 3228

DARES Résultats – « L'insertion par l'activité économique : une hausse importante des embauches en 2017 » - 9 p, Janvier 2019

DARES données du 26/09/2018 – Série mensuelles nationales sur les demandeurs d'emploi- Série « Demandeurs d'emploi inscrits en fin de mois à Pôle emploi en catégories A, B, C : ancienneté d'inscription des demandeurs d'emploi et durée moyenne d'inscription des sortants »

DARES données du 15/11/2017 – Insertion par l'activité économique - Série « caractéristiques des nouveaux bénéficiaires »

DOISE W. « Relations et représentations intergroupes » - In S. MOSCOVICI (Ed). Introduction à la psychologie sociale (p195 à 214). Larousse - Paris - 1973

Données Pôle Emploi – Regard sur le bassin d'emploi de Besançon au premier trimestre 2018

DURKHEIM E. « Représentations individuelles et représentations collectives » publié dans la Revue de Métaphysique et de Morale, tome VI, 22p, Mai 1898

ECHIVARD J.-P., « Représentations du handicap et pratiques d'accompagnement », *Empan*, vol. 74, no. 2, pp. 45-49, 2009

FOUDRIAT M. « La co-construction comme principe pour le management systémique » Les cahiers de l'actif pp.93-109, 2017

GENELOT D. - Et si la complexité était une chance à saisir ? - Les cahiers de l'actif – n°492/495 – pp. 9-27, 2017

GUIBET-LAFAYE C. et KIEFFER A. « Interprétations de la cohésion sociale et perceptions du rôle des institutions de l'État social », *L'Année sociologique*, vol. 62, no. 1, pp. 195-241, 2012.

IMBERT G., - L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie - *Recherche en soins infirmiers* 2010/3 (N° 102), p. 23-34.

Instruction de la Direction Générale de l'emploi et de la formation professionnelle n°2014-2 du 05 Février 2014 relative au pilotage de l'IAE

LAPLANCHE J. et LECLAIRE S -. « L'inconscient. Une étude psychanalytique », *Les temps modernes* n°183 – Gallimard – 49p, 1961

LYET P. et al. « De la fragilité à la réclusion et de l'assistance au développement territorial. Diversité et territorialité de la pauvreté et de l'exclusion et des réponses sociales en milieu rural en Bourgogne », *Pensée plurielle* 2010/3 (n°25), p. 9-25.

METHIVIER J., « Etat émotionnel négatif et organisation des représentations sociales du travail et du chômage de jeunes adultes en recherche d'emploi », *Presse universitaire de Liège : Les cahiers internationaux de psychologie sociale* – n° 95/96 pp. 417 – 437, 2012

MOLINIER P., « Cinq questions à propos des représentations sociales » - *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Liège, Presse internationale de Liège, n°20, pp 5 à 13, 1993

MOLINIER P., VINET E., « Asymétries de la fonction explicative des représentations intergroupes hommes/femmes ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 69(1), 47-57., 2006

MOLINIER P. « De la théorie du Noyau central à la théorie du noyau matrice », *Papers on Sociale Représentations*, vol. 26 p 3.1 à 3.13, 2016

MOSCOVICI S. « Préface. In C. Herzlich, *Santé et maladie* ». Paris : Mouton, 1969

PIAGET J. – « Pensée égocentrique et pensée sociocentrique », *Cahiers Wilfredo Pareto*, 14, p 148 à 160, 1976

RENARD E. et ROUSSIAU N., « Transformation des représentations sociales et persuasion (modèle ELM) : les effets de la crédibilité de la source », *Bulletin de psychologie*, vol. numéro 489, no. 3, pp. 211-224, 2007

ROYER, D., « Qu'en est-il de la valeur travail dans notre société contemporaine ? ». *Empan*, n°46(2), pp. 18-25., 2002

RYFMAN P. - *Pratiques de gouvernance* -, *Vacarme*, vol. 34, no. 1, pp. 84-89, 2006

SIGURET I., DONNE S. « Typologie des bénéficiaires du RSA soumis aux droits et devoirs » - *l'e-ssentiel* n°141, Cnaf-DSER, 2013

TREMINTIN J. - « La force des représentations dans le champ du travail social » - Lien social n°824, 18 Janvier 2007

Les sites internet

<https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economiquee> - 18 Mai 2019

<https://carnets2psycho.net/dico/sens-de-behaviorisme.html> - 22 Juin 2019

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Inférence> - 22 Juin 2019

<https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-pauvrete-gouv-fr/les-5-engagements-de-la-strategie-pauvrete> – 28 Juin 2019

<https://www.info-dla.fr/> - 12 Juillet 2019

Liste des annexes

N°	Page de référence	Nature du document
1	3	Statuts de l'association Tri
2	4, 23	Organigramme de l'association Tri
3	5	Localisation des services sur la Communauté de Communes Loue Lison pour les demandeurs d'emploi
4	6	Relations de l'association Tri avec les structures situées sur la Communauté de Communes Loue Lison intervenant dans le champ de l'aide sociale et de l'emploi
5	6	Tableau comparatif ACI / EI
6	17, 62	Projet associatif de l'association Tri
7	22	Guide d'entretien pour les prescripteurs : PE et Conseil Départemental du Doubs
8	22	Guide d'entretien pour les salariés en CDDI de l'association Tri
9	22	Guide d'entretien pour les encadrants et accompagnants de l'association Tri
10	23, 46, 61	Compte rendu d'entretien de Mme B. - Accompagnante
11	23, 46, 61	Compte rendu d'entretien de Mme V., Encadrante au sein de l'ACI
12	23, 46	Compte rendu d'entretien de Mr H., Encadrant au sein de l'EI
13	23, 45	Compte rendu d'entretien de Mme P., salariée en CDDI de l'ACI
14	23	Compte rendu d'entretien de Mr K., salarié en CDDI de l'EI
15	23, 47	Compte rendu d'entretien de Mme N., référente PE
16	23	Compte rendu d'entretien de Mr G., assistant social du CMS de Quingey
17	23	Synthèse des entretiens
18	25	Modélisation du système de recrutement des CDDI
19	54	Analyse SWOT de l'association Tri pour le projet « un CDDI pour ceux qui en ont le plus besoin »
20	60	Le Diamant de Marchesnay pour aider à la détermination des stratégies de mise en œuvre du projet
21	71	Un panel d'outils pour un parcours d'insertion individualisé
22	72	Modèles de fiches processus pour le parcours d'un bénéficiaire au sein du dispositif d'insertion de l'association Tri
23	75	Diagramme de GANT du programme d'actions « un CDDI pour ceux qui en ont le plus besoin »

Annexe 1 : Les statuts de l'association Tri



STATUTS

(Modifiés lors de l'assemblée générale extraordinaire du 15 Avril 2009)

ARTICLE 1

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts, une association régie par la Loi du 1^{er} juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, ayant pour titre :

« T.R.I » T : Traitement
 R : Recyclage
 I : Insertion

ARTICLE 2 : OBJET :

Cette association a deux objectifs :

- de mettre en place toute action contribuant à l'amélioration de l'environnement et plus particulièrement l'éducation à l'environnement en faveur d'un public jeune
- de promouvoir la création d'emploi pour des personnes en difficulté et de faciliter leur insertion sociale et professionnelle

Dans le cadre de ses objectifs, l'association développe des activités dans trois domaines :

- La ressourcerie :
 - o Collecte, valorisation et vente de matériaux et d'objets recyclables ou réemployables
 - o Education à l'environnement : animation tout public, gardiennage de déchetteries, vente de produits équitables et/ou plus respectueux de l'environnement
- La blanchisserie
- La Gestion d'espaces naturels

ARTICLE 3 : SIEGE SOCIAL

Le siège social est fixé à QUINGEY 25440 - ZA La Blanchotte

Il pourra être transféré par simple décision du Conseil d'Administration ; la ratification par l'Assemblée Générale sera nécessaire.

ARTICLE 4 : LES MEMBRES

Sont membres, les personnes qui signent le pacte associatif (Cf règlement intérieur), et versent une cotisation annuelle dont le montant est fixé par l'assemblée générale (les conditions de versement et d'exonération sont définies dans le règlement intérieur).

ARTICLE 5 : RADIATION

La qualité de membre se perd par :

1. La démission
2. Le décès
3. La radiation prononcée par le Conseil d'Administration (motifs de radiation déclinés dans le règlement intérieur)

ARTICLE 6 : RESSOURCES

Les ressources de l'Association comprennent :

- le produit des cotisations
- les subventions de l'Europe, de l'Etat, de la Région, des Départements et des Communes ou autres collectivités.
- Les subventions des fondations
- les dons de toute personne physique ou morale
- les ressources produites par les activités de l'Association.

ARTICLE 7 : CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Association est dirigée par un CONSEIL D'ADMINISTRATION composé de 24 membres maximum, élus pour 3 années lors de l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration est renouvelable par tiers chaque année et ses membres sont rééligibles.

Les candidatures doivent être déclarées au siège de l'association au plus tard la veille de l'assemblée générale. Chaque candidat l'est en nom propre et en aucun cas en représentation d'une structure.

Un maximum de deux personnes peuvent être cooptées en cours d'année par le conseil d'administration. Elles pourront participer aux échanges sans pouvoir participer aux votes.

ARTICLE 8 : COMPOSITION DU BUREAU

Le bureau est élu chaque année par le premier conseil d'administration qui suit l'assemblée générale, au bulletin secret sur demande d'au moins un administrateur. Il est composé au minimum de :

- un(e) Président(e)
- un(e) Vice-Président(e)
- un(e) Trésorier(e)
- un(e) Secrétaire

ARTICLE 9 : REUNION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration se réunit au moins 3 fois par an, sur convocation du Président ou sur la demande du quart des membres.

Ses compétences obligatoires sont les suivantes :

- élection du bureau,
- arrêtés des comptes annuels et proposition d'affectation des résultats,
- acquisitions immobilières ou toute autre dépense d'une valeur supérieure à 30 000 €,
- contractualisation d'emprunts
- date d'AG ordinaire, tenue d'une assemblée générale extraordinaire,
- radiation d'un membre

Pour toute décision soumise au vote le quorum est fixé à la moitié des administrateurs. Les décisions sont prises à la majorité des 2/3 des administrateurs présents.

ARTICLE 10 : ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des membres de l'Association se réunit au moins chaque année dans un délai maximum de 6 mois suivant la fin de l'exercice précédent.

Elle est décidée par le conseil d'administration et les membres sont convoqués par écrit par le président quinze jours au moins avant la date fixée.

L'ordre du jour est indiqué sur les convocations. Ne devront être traitées, lors de l'Assemblée Générale, que des questions soumises à l'ordre du jour.

Ont le droit de vote les membres à jour de leur cotisation au 31 décembre de l'année précédente.

Le quorum est fixé à 25 % des membres de l'association qu'ils soient présents ou représentés par un pouvoir. Un membre ne peut détenir que deux pouvoirs.
Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

Le Président de séance, soit le Président de l'association ou à défaut un des vice-présidents, assisté des membres du bureau, préside l'Assemblée, présente le rapport moral de l'Association et le soumet à l'approbation de l'assemblée.

Le Trésorier ou à défaut le Président de séance rend compte de sa gestion et soumet le bilan à l'approbation de l'Assemblée.

Il est procédé à l'élection du nouveau C.A Celle-ci peut se faire à bulletin secret si demandé

ARTICLE 11 : ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

Elle est provoquée par le conseil d'administration ou par la moitié des membres adhérents uniquement pour des modifications statutaires
Elle est convoquée par le Président suivant les mêmes formalités prévues à l'article 10.

Le quorum est fixé à 25 % des membres qu'ils soient présents ou représenté par un pouvoir. Un membre ne peut détenir que deux pouvoirs. Les décisions sont prises à la majorité des 2/3 des membres présents ou représentés.

ARTICLE 12 : REGLEMENT INTERIEUR

Un règlement intérieur est proposé par le bureau et approuvé par le Conseil d'administration.
Il définit entre autre le pacte associatif, les modalités de versement ou d'exonération de cotisation et les conditions de radiation d'un membre.

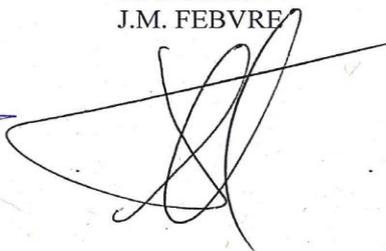
ARTICLE 13 : DISSOLUTION

En cas de dissolution prononcée par les deux tiers au moins des membres présents à l'Assemblée Générale, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par celle-ci et l'actif, s'il y a lieu, est dévolu, conformément à l'article 9 de la Loi du 1^{er} juillet 1901 et au décret du 16 août 1901 (Association similaire)

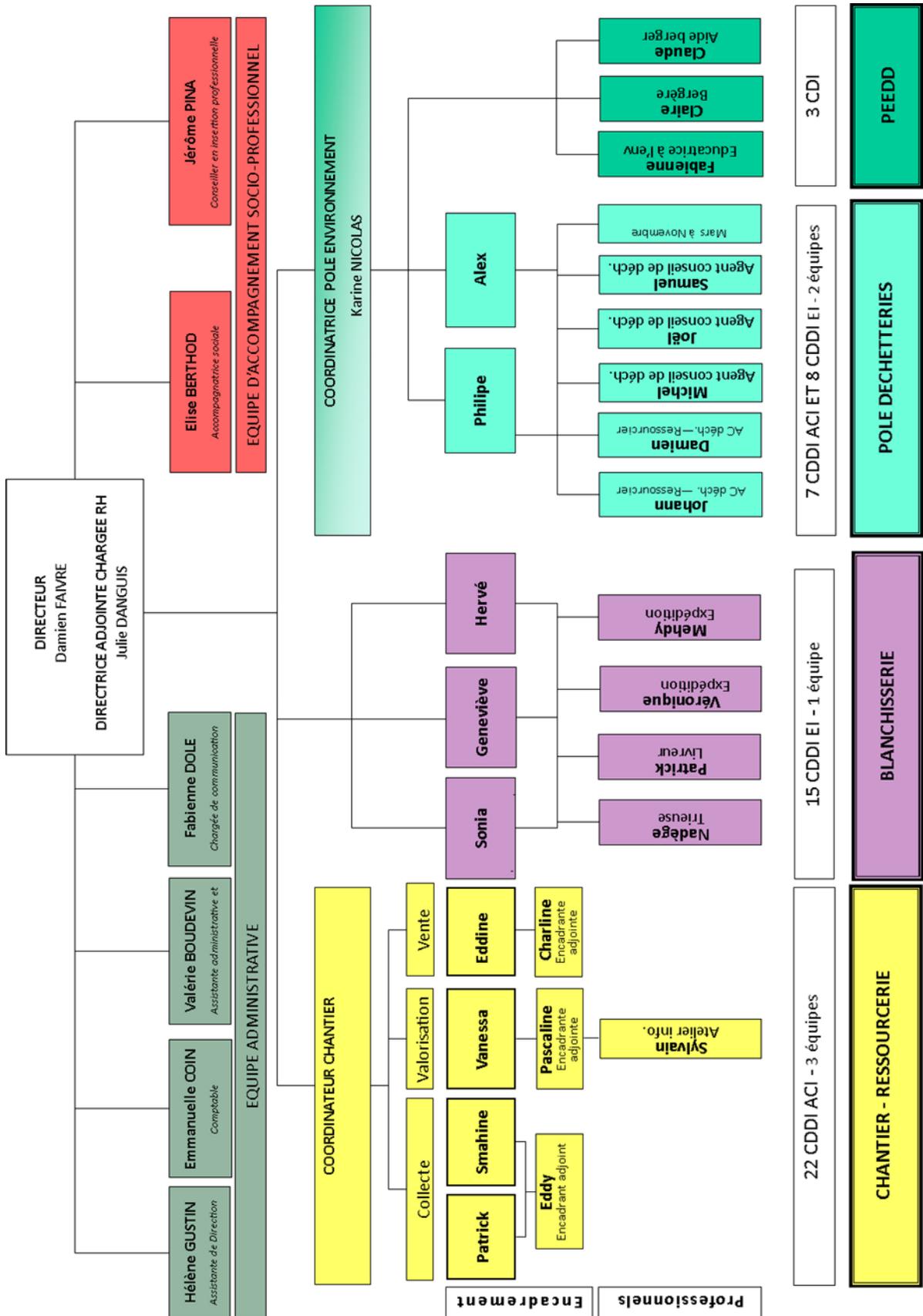
Le Président :
J.F. DUGOURD

Le Trésorier :
J.M. FEBVRE

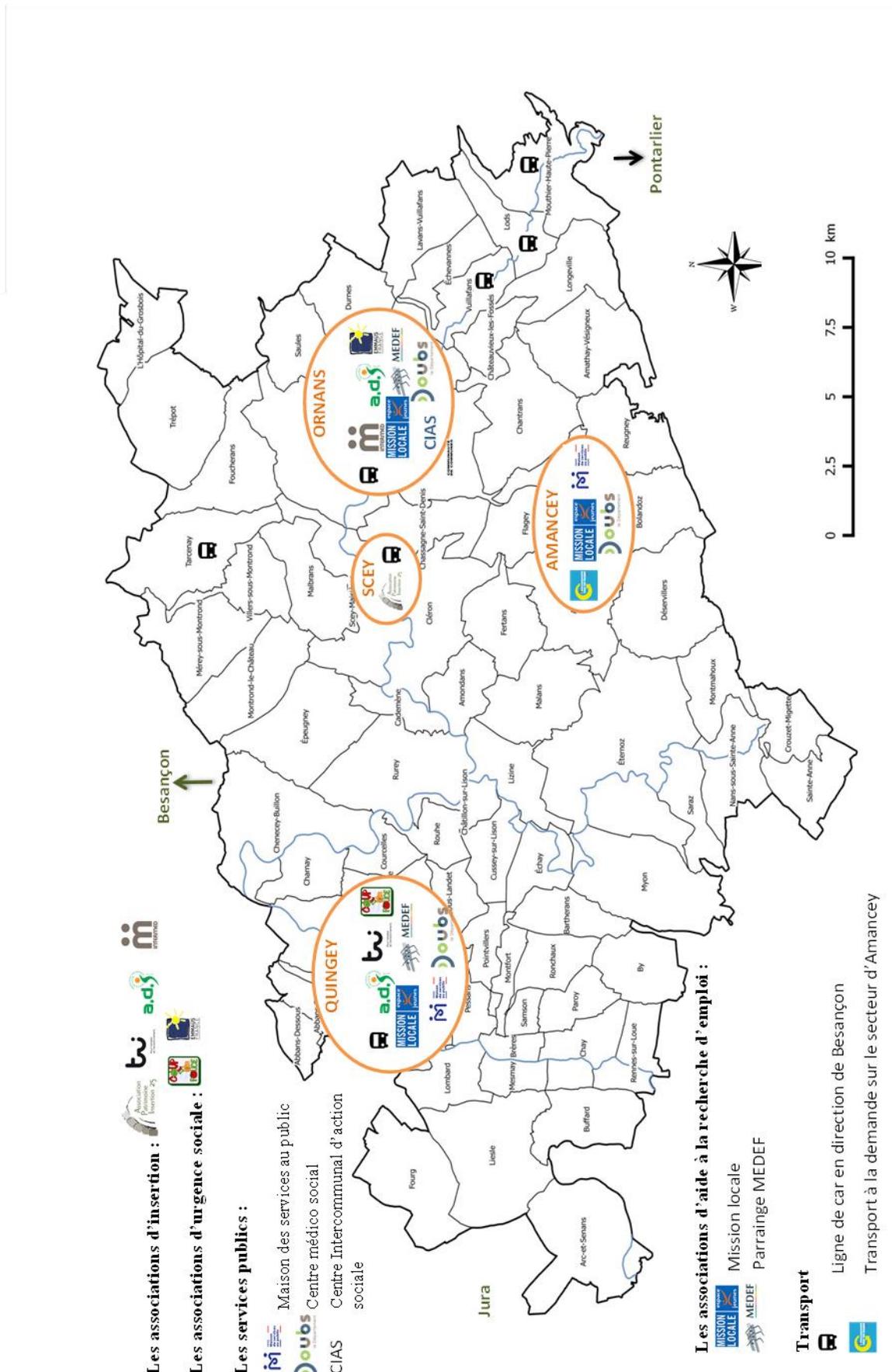
La Secrétaire :
BARDEY A.



Annexe 2 : Organigramme de l'association Tri



Annexe 3 : Localisation des services pour les demandeurs d'emploi sur la Communauté de Communes Loue Lison



Annexe 4 : Nature des relations avec les structures de la Communauté de Communes Loue Lison intervenant dans le champ de l'aide sociale et de l'emploi

Nature de la relation	Modalités	Exemples	Structures
Interlocution	On se connaît (on doit se connaître) La rencontre et le dialogue ne sont pas une obligation, mais peuvent avoir lieu en fonction des situations	fusion des communautés de communes	MSAP API 25 Emmaüs Ormans Coup de Pouce
Concertation	Les contacts sont recherchés pour améliorer l'efficacité de l'action d'insertion.	Réunion de concertation toutes les 5 semaines pour évoquer certaines situations	Parrainage emploi MEDEF Espace Jeune CIAS
Collaboration Coopération	Des actions communes sont envisagées, mais chaque intervenant agit dans son champ d'intervention, et suivant sa propre logique.	Recherche de solution pour les très éloignées de l'emploi	CMS / conseil Départemental
Partenariats	Action et projets, collectifs ou individuels, élaborés et conduits en commun, poursuivant le même objectif, chacun respectant les mêmes règles de fonctionnement.	Groupement d'intérêt économique "Hop et Net" Marché de cotraitance pour Gardiennage de déchetteries	Intermed

Annexe 5 : Tableau Comparatif EI / ACI

Les activités d'insertion de l'association Tri Tableau comparatif ACI / EI		
	Atelier et chantier d'insertion	Entreprise d'insertion
	Association Tri	Association Tri
Structure porteuse	Etablissement "ACI "	Etablissement " EI "
Structuration juridique	Non fiscalisée	Fiscalisée (TVA, impôt sur les sociétés ...)
Situation fiscale	Conventionnement ACI signé avec l'Etat pour une durée de 3 ans	Conventionnement EI signé avec l'Etat pour une durée de 3 ans
Agrément public	Contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI)	Contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI)
Type de contrat	20 199 € (34%)	10 520 € (13%)
Aide au poste par ETP CDDI (€/ETP et en % du budget de l'établissement)	Les bénéficiaires doivent avoir un agrément pôle Emploi (article L.5132-3 du code du travail)	Les bénéficiaires doivent avoir un agrément pôle Emploi (article L.5132-3 du code du travail)
Conditions d'accessibilité au CDDI	4 mois minimum / 1 contrat principal + 2 avenants maximum ne pouvant excéder 24 mois au total	5 mois minimum / 1 contrat principal + 2 avenants maximum ne pouvant excéder 24 mois au total
Durée des contrats	Ressourcerie : Collecte -valorisation et vente d'objets réemployables et de matières recyclables	Blanchisserie et gardiennage de déchetteries
Activités de production	25 postes d'insertion	29 postes d'insertion
Nombre de postes CDDI	54 personnes différentes	45 personnes différentes
Nombre de salariés accompagnés en 2018	20, 5 ETP	20,2 ETP
Nombre d'équivalents temps plein CDDI (ETP)	1 coordinateur dédié	1 coordinateur dédié pour le gardiennage de déchetteries et coordination assurée par le directeur pour la blanchisserie
Coordination	3 encadrants techniques et 3 encadrants techniques adjoints	5 encadrants techniques : 2 pour le gardiennage de déchetteries et 3 pour la blanchisserie
Encadrement	567 073 € (40 %)	1 291 468 € (75%)
Chiffre d'affaires (€ et % du budget de l'établissement)	Particuliers - collectivités locales (Communauté de Communes Loue Lison principalement)	Client unique pour le gardiennage de déchetteries : Syndicat de Besançon et de sa région pour le traitement des déchets - Blanchisserie : Etablissement de Santé de Quingey et Thermes de Salins les bains
Principaux clients	Europe (FSE) - Conseil Départemental	Conseil Régional - Conseil Départemental
Autres financeurs publics par ordre décroissant d'importance		

Annexe 6 : Le projet associatif de l'association Tri

La formalisation du projet associatif a pour vocation de présenter une association à travers la conception qu'elle a de ses actions. Pour ce faire, tous les acteurs de notre association (bénévoles, administrateurs et salariés) ont participé à cette réflexion en essayant de répondre à 5 questions :

- ◆ **Qui sommes-nous ?**
- ◆ **Que faisons-nous ?**
- ◆ **Pourquoi le faisons-nous ?**
- ◆ **Comment le faisons-nous ?**
- ◆ **Où allons-nous ?**

Qui sommes-nous ?

Notre association a été créée en 1994 à l'initiative d'habitants du canton de Quingey dans le but de :

- mettre en place toute action contribuant à l'amélioration de l'environnement
- promouvoir la création d'emploi pour des personnes en difficultés et faciliter leur insertion sociale et professionnelle.

Elle se compose d'adhérents, de militants bénévoles et de salariés. Les membres du conseil d'administration le sont à titre personnel et pas en tant que représentants de structures. Afin de favoriser le développement et l'innovation nous souhaitons que le conseil d'administration soit très ouvert et que le nombre de mandats des administrateurs soit limité.

Ces personnes se retrouvent autour du **concept du développement durable** dont nous retenons la définition suivante :

" il s'agit d'un ensemble d'actions menées sur un territoire identifié qui tiennent compte de manière équilibrée des aspects humains, environnementaux et économiques."

Que faisons-nous ?

Nous développons des activités, centrées sur le canton de Quingey, dans les domaines de **la ressourcerie** (collecte, valorisation, revente d'objets recyclables ou réemployables et éducation à l'environnement) et de **la blanchisserie**.

Toute une partie s'effectue dans le cadre de **l'insertion par l'activité économique**.

Pourquoi le faisons-nous ?

Notre objectif est de promouvoir le développement durable. Nous souhaitons que Tri soit une structure à partir de laquelle chacun, qu'il soit élu de collectivité, dirigeant d'entreprise, salarié, bénévole, adhérent ou client de Tri, puisse tirer des enseignements pour son propre cheminement vers plus de développement durable.

Comment le faisons-nous ?

Au niveau social:

Nous développons des activités qui permettent la création d'emplois plus particulièrement pour des personnes en difficultés sociales et/ou professionnelles. Pour ce faire, nous utilisons les outils de l'**insertion** par l'activité économique : Atelier et Chantier d'Insertion, Entreprise d'Insertion, accompagnement social et professionnel ...

Tri est une association. Notre légitimité à intervenir localement provient de notre réseau de bénévoles. Nous recherchons des **complémentarités entre salariés et bénévoles**.

Les principes associatifs s'appuient sur le respect de chacun et la libre expression. Ainsi la **démarche participative** est un principe reconnu à Tri qui doit permettre à chacun de participer au Projet de l'association. La communication interne et externe doit évoluer à travers des espaces et des documents formalisés et par tout autre moyen accessible à tous.

Au niveau de l'environnement

L'association œuvre pour réduire localement notre impact sur l'environnement. Tri s'est créé autour de la problématique des déchets ménagers. Elle a développé ses premières activités autour de la **récupération** et de la **lutte contre le gaspillage**. L'**éducation à l'environnement** est une priorité. Nous nous adressons à tous les publics et en particulier aux publics jeunes.

Par souci de cohérence, nous cherchons, pour nos activités, à développer l'utilisation **des énergies renouvelables, à réduire nos émissions de gaz à effet de serre et nos rejets polluants**. Nous utilisons ces moyens mis en œuvre comme support pédagogique.

Au niveau économique

L'association loi 1901 est à but **non lucratif** ce qui n'exclut ni une gestion rigoureuse ni les excédents. Nous considérons que l'économique est un moyen au service de notre Projet et spécialement de la création d'emplois.

L'association s'inscrit dans le cadre d'une **économie sociale et solidaire**. Sur les aspects financiers elle privilégie les **placements éthiques**.

Le développement durable nous interroge sur le devenir de nos sociétés. Dans ce domaine l'association contribue à l'émergence d'une **consommation éco-citoyenne**.

Où allons-nous ?

Notre existence dépend de notre capacité à nous développer, mais nous ne souhaitons pas avoir une action expansionniste qui nous semble incohérente avec notre définition du développement durable. Nos savoir-faire dans les domaines de la récupération, de la blanchisserie, de l'éducation à l'environnement et de l'insertion nous valent d'être sollicités en dehors de notre territoire.

Nous privilégions l'aide technique et financière aux porteurs de projets plutôt qu'une extension territoriale et nous nous interrogeons sur la démarche à entreprendre quand un territoire n'a pas de porteur de projet.

Nous souhaitons maintenir la cohésion de notre association ainsi que privilégier la qualité de nos actions et la mise en place d'outils pédagogiques pour le développement durable.



Annexe 7 : Guide d'entretien pour les prescripteurs : Pôle Emploi et Conseil Départemental du Doubs

Composante du système de représentation	Thématiques	Questions ouvertes	Relances
Histoire personnelle	Expériences professionnelles, formations, contexte familial	<p>Comment avez-vous été recrutés à Pôle emploi / Centre Médico social de Quingey ?</p> <p>Dans votre parcours comment avez-vous été sensibilisé à la question de l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficultés ?</p>	Essayer en fonction des réponses de cerner le contexte familial (CSP des parents, du conjoint ...)
Eléments contextuels	Eléments de contexte général par rapport à l'IAE	<p>Comment définiriez-vous l'insertion par l'activité économique ?</p> <p>Pour vous quelles sont les principales difficultés que rencontrent les personnes très éloignées de l'emploi ?</p> <p>Comment analysez-vous le fait que la plupart des SIAE du bassin d'emploi de Besançon ont des difficultés de recrutement alors que le nombre des DETLD progresse ?</p> <p>Comment procédez-vous pour orienter une personne sur ce dispositif ?</p>	<p>Relancer sur la spécificité de la ruralité si nécessaire</p> <p>Quels sont les principaux critères qui conduisent à une orientation IAE ?</p>
Eléments de contexte par rapport à l'association Tri	Eléments de contexte par rapport à l'association Tri	<p>Connaissez-vous les postes d'insertion proposées par l'association Tri ?</p> <p>Pour vous, permettent-ils d'accueillir des personnes très éloignées de l'emploi ?</p> <p>Quelles modalités de recrutement sont mises en place entre vous et les accompagnants de l'association Tri pour les recrutements ?</p>	<p>Quelles seraient les postes ou secteurs les plus adaptés ?</p> <p>Est-ce que des prérequis ont été conjointement définis ou est-ce l'expérience qui établit de façon implicite des critères de sélection ?</p> <p>Est-ce qu'il y a souvent des refus de recrutement et si oui quels motifs ont été avancés ?</p>
Projection vers l'avenir	Projet	<p>Selon vous que faudrait-il faire pour que les personnes les plus éloignées de l'emploi accèdent aux postes d'insertion proposés par Tri ?</p>	<p>Que pensez-vous d'un dispositif de découverte des postes par des immersions courtes dans les différents secteurs d'activité de l'association pour des DETLD ?</p> <p>Que pensez-vous de l'organisation de journées découvertes de notre dispositif d'insertion à destination des prescripteurs ?</p> <p>Que pensez-vous de la mise en place d'un dispositif du type action formation à destination des DETLD sur une période de plusieurs semaines ?</p>

Annexe 8 : Guide d'entretien pour les personnes salariées en CDDI à l'association Tri

Composante du système de représentation	Thématique	Questions ouvertes	Relances
Histoire personnelle	Expériences professionnelles, formations, contexte familial	Quel a été votre parcours avant d'être recruté par l'association Tri ?	
Éléments contextuels	Éléments de contexte général par rapport à l'IAE	Avant votre arrivée à Tri connaissiez-vous l'insertion par l'activité économique ? Comment définiriez-vous ce dispositif ?	Est-ce qu'on vous a déjà proposé par le passé un poste d'insertion
		Comment avez-vous été recruté à l'association Tri	Qu'est-ce qui a motivé votre candidature ?
	Éléments de contexte par rapport à l'association Tri	Selon vous pourquoi les encadrants et les accompagnants ont retenu votre candidature ? Avec votre expérience, conseilleriez-vous à des amis qui recherchent un emploi de postuler à Tri ?	
		Comment analysez-vous le fait que la plupart des SIAE du bassin d'emploi de Besançon ont des difficultés de recrutement alors que le nombre des DETLD progresse ?	Quels facteurs ont été des freins à votre candidature ?
Projection vers l'avenir	Projet	Selon vous que faudrait-il faire pour que les personnes les plus éloignées de l'emploi accèdent aux postes d'insertion proposés par Tri ?	<p>Que pensez-vous d'un dispositif de découverte des postes par des immersions courtes dans les différents secteurs d'activité de l'association pour des DETLD ?</p> <p>Que pensez-vous de l'organisation de journées découvertes de notre dispositif d'insertion à destination des prescripteurs ?</p> <p>Que pensez-vous de la mise en place d'un dispositif du type "action formation" à destination des DETLD sur une période de plusieurs semaines ?</p>

Annexe 9 : Guide d'entretien pour les encadrants et les accompagnants de l'association Tri

Composante du système de représentation	Thématique	Questions ouvertes	Relances	
Histoire personnelle	Expériences professionnelles, formations, contexte familial	Depuis quand travaillez-vous à l'association Tri ?	Essayer en fonction des réponses de cerner le contexte familial (CSP des parents, du conjoint ...)	
		Quelles autres expériences professionnelles avez-vous eu avant votre arrivée à Tri ? Quelles formations avez-vous suivies ?		
		Qu'est-ce qui vous a conduit à travailler dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle ?		
Éléments contextuels	Éléments de contexte général par rapport à l'IAE	Comment définiriez-vous l'insertion par l'activité économique ?	Relancer sur la spécificité de la ruralité si nécessaire	
		Pour vous quelles sont les principales difficultés que rencontrent les personnes très éloignées de l'emploi ?		
		Pour vous quelles sont les principales évolutions de ce secteur d'activité ces dernières années ?		
	Éléments de contexte par rapport à l'association Tri	Comment analysez-vous le fait que la plupart des SIAE du bassin d'emploi de Besançon ont des difficultés de recrutement alors que le nombre des DELTD progresse ?		Il faut essayer de les amener sur leur appréciation et leur sentiment pour les sortir du discours convenu
		Quel est votre rôle au sein de l'association Tri ?		
		Quels objectifs professionnels vous sont donnés ? Sont-ils en adéquation avec vos valeurs ?		
Projection vers l'avenir	Projet	Selon vous les dirigeants de l'association Tri valorisent plus la performance sociale ou la production ?	Relancer sur les désaccords qu'il peut y avoir entre encadrants et accompagnants et qui est le décisionnaire final Est-ce qu'il y a souvent des refus de recrutement et si oui quels motifs sont avancés ? Relancer sur les conséquences de ces évolutions sur leur pratique professionnelle quotidienne Quelles seraient les postes ou secteurs les plus adaptés ?	
		Comment est-ce que les salariés en insertion sont recrutés ?		
		Est-ce qu'il y a des critères de sélection ?		
		Pour vous quelles sont les évolutions qui ont le plus impactés le dispositif d'insertion à Tri ?		
		Comment analysez-vous le fait que Tri recrute de moins en moins de DELTD ?		
		Pour vous, est-ce que les postes d'insertion à Tri permettent d'accueillir des personnes très éloignées de l'emploi ?		
Selon vous que faudrait-il faire pour que les personnes les plus éloignées de l'emploi accèdent aux postes d'insertion proposés par Tri ?		Que pensez-vous d'un dispositif découverte des postes par des immersions courtes dans les différents secteurs d'activité de l'association pour des DELTD ? Que pensez-vous de l'organisation de journées découvertes de notre dispositif d'insertion à destination des prescripteurs ? Que pensez-vous de la mise en place d'un dispositif du type "action formation" à destination des DELTD sur une période de plusieurs semaines ?		

Annexe 10 : Compte rendu d'entretien de Mme B. accompagnante socio-professionnel à Tri

	<p>18 ans d'ancienneté à Tri. Expériences professionnelles antérieures dans l'hébergement (foyer jeunes travailleurs), formation de base d'assistante sociale et des formations complémentaires en addictologie, l'accompagnement de la personne au projet et la relation à l'entreprise</p>
Quelles autres expériences professionnelles avez-vous eu avant votre arrivée à Tri ?	
Quelles formations avez-vous suivies ?	
Qu'est-ce qui vous a conduit à travailler dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle ?	Intéressant pour un travailleur social d'assurer l'accompagnement sur les observations des personnes au travail. Elle ne croit pas à l'insertion sans travail/ possibilité pour les personnes de se mettre en valeur et de tisser des liens sociaux. Elle est très croyante avec une forte implication dans l'église catholique
Comment défiriez-vous l'insertion par l'activité économique ?	Outil qui permet aux personnes d'avoir une expérience professionnelle et un accompagnement personnalisé
Pour vous quelles sont les principales difficultés que rencontrent les personnes très éloignées de l'emploi ?	C'est le comportement qu'ont les gens du travail, leur rapport au travail, le fait que pour eux le travail ne soit pas une valeur centrale. Les difficultés financières et de santé (notamment psychiques) sont récurrentes et de plus en plus le logement (mal adapté et de plus en plus coûteux). Les particularités liées à la ruralité sont la mobilité, la rareté des services sur place. Elle constate qu'il y a de moins en moins de solidarité, par contre, en tant que travailleur social, il y a plus de proximité avec les partenaires ce qui favorise une bonne collaboration
Pour vous quelles sont les principales évolutions de ce secteur d'activité ces dernières années ?	On tend à prendre en compte de plus en plus la partie résultat en terme de retour à l'emploi. Je sens de plus en plus cette pression de la part des financeurs et de nos réseaux par le fait que cette problématique est au cœur de la plupart des discussions et des outils mis en place. Il lui semble qu'elle tient de plus en plus en compte de cette pression dans son activité.
Comment analysez-vous le fait que la plupart des SIAE du bassin d'emploi de Besançon ont des difficultés de recrutement alors que le nombre des DETLD progresse ?	Il y a eu un changement dans l'organisation de l'orientation des personnes par PE qui met en place ses propres outils avec des agents qui ont des sensibilités à l'IAE différentes. Ce n'était pas le cas avant avec une équipe spécifique qui orientait le public. Par ailleurs la Loi 2014 et la mise en place des CDDI sans critère administratif a conduit à ce que l'orientation vers une SIAE soit complètement laissée à l'appréciation de l'agent. PE prioriserait l'orientation des gens sur leurs prestations avant de les orienter vers nous. Je ne connais pas les critères qu'ils utilisent pour orienter les publics. Un groupe de travail vient d'être mis en place pour avancer sur cette problématique.
Quel est votre rôle au sein de l'association Tri ?	A l'accompagnement social des salariés en insertion et recrutement en complément de mon collègue qui est sur le volet emploi.
Quels objectifs professionnels vous sont donnés ? Sont-ils en adéquation avec vos valeurs ?	La façon dont je travaille et le contenu correspondent à mes valeurs. J'ai un espace de liberté dans lequel je ne dois pas systématiquement rendre compte de mes faits et gestes et ça me va très bien
Selon vous les dirigeants de l'association Tri valorisent plus la performance sociale ou la production ?	Il me semble que nous mettons plus de moyens à la production mais qui permettent également d'améliorer les conditions de travail. La dimension sociale a été extrêmement mise en valeur au démarrage de l'association mais aujourd'hui on s'y intéresse moins car "à rouler". A force d'augmenter la production avec de nouveaux moyens on a aussi le risque d'avoir de plus en plus de exigences.
Comment est-ce que les salariés en insertion sont recrutés ?	Orientation par les prescripteurs ou rencontre directe. C'est moi qui les rencontre en premier. Je leur présente les postes vacants. Les encadrants les rencontrent ensuite et ils donnent leur avis sur le recrutement. Je vais très rarement à la rencontre de leur souhait. J'estime qu'il a entre 5 et 7 refus de recrutement par an soit environ 10 % des personnes reçues. Les raisons des refus sont principalement l'équilibre des équipes (problème de langue, d'addiction, ...) et une capacité physique insuffisante. Par ailleurs certaines personnes sont mises en attente car "je pense qu'elles ne sont pas prêtes à l'emploi". Les encadrants sont relativement bienveillants mais les exigences varient d'une activité à l'autre (deux bras deux jambes à la blanchisserie, capacité relationnelle au gardiennage de déchetteries).
Est-ce qu'il y a des critères de sélection ?	
Pour vous quelles sont les évolutions qui ont le plus impacté le dispositif d'insertion à Tri ?	Le public a complètement changé notamment avec la création de l'EI, nous recrutons de moins en moins de personnes très en difficulté. On devient un véritable prestataire de l'administration. Il n'y a plus d'espace de créativité du fait institutionnel (moins d'argent pour l'innovation sociale) et de notre propre capacité à être force de proposition. Ce ci est à mon sens lié à la difficulté de mobiliser des financements pour des micro projets qui prennent du temps et pour lesquels on nous demande de plus en plus de justificatifs.
Comment analysez-vous le fait que Tri recrute de moins en moins de personnes très éloignées de l'emploi ?	Nous avons quelques critères mais qui engendrent finalement peu de refus. J'explique ce phénomène surtout par le fait que l'on nous oriente de moins en moins de personnes très éloignées de l'emploi. Agent de collecte et de tri au chantier ressource
Pour vous, est-ce que les postes d'insertion à Tri permettent d'accueillir des personnes très éloignées de l'emploi ?	
Se lon vous que faudrait-il faire pour que les personnes les plus éloignées de l'emploi accèdent aux postes d'insertion proposés par Tri ?	Mettre les personnes en stage avant le CDDI avec plusieurs étapes : visite découverte, présentation des postes puis se confronter à la réalité du travail pendant quelques semaines. Une question importante est à aborder : "qu'est-ce que je vais gagner à travailler" sur le plan financier c'est pas évident sur le moyen terme. Est-ce que le déploiement de l'énergie nécessaire pour accéder à ces postes vaut le coût ? Il faut travailler des initiatives et des projets dans un cadre collectif (pas tout seul). Il faudrait expérimenter sur le milieu rural et idéalement sur la CCLL. Ce n'est pas forcément à Tri que tout doit se faire, il faudrait peut-être réfléchir à s'approcher des gens plutôt que d'essayer de les faire venir.

Annexe 11 : Compte rendu d'entretien de Mme V., encadrante technique à Tri (ACI)

<p>Depuis quand travaillez-vous à l'association Tri ?</p> <p>Quelles autres expériences professionnelles avez-vous eu avant votre arrivée à Tri ?</p> <p>Quelles formations avez-vous suivies ?</p>	<p>46 ans, 6 ans d'ancienneté à Tri, horticulture en ESAT deux ans avant Tri. Expériences également dans l'agriculture, la restauration et la garde d'enfants. Formation horticulture financée par l'ESAT d'ARBOS, formation ETAE (encadrant technique en insertion) dès son arrivée à Tri</p>
<p>Où est-ce que vous avez conduit à travailler dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle ?</p>	<p>C'est par hasard en voyant l'offre d'emploi proposée par Tri. Sachant qu'elle avait apprécié d'encadrer des personnes handicapées elle s'est dit que ce travail pourrait lui convenir. Avant Tri elle ne savait pas du tout ce qu'était l'IAE</p>
<p>Comment défiriez-vous l'insertion par l'activité économique ?</p>	<p>Personnes en fin de droit avec un parcours chaotique ou des accidents de la vie que l'on encadre et que l'on accompagne avec les accompagnants sociaux de l'association</p>
<p>Pour vous quelles sont les principales difficultés que rencontrent les personnes très éloignées de l'emploi ?</p>	<p>Le respect du cadre de travail : être présent, arriver aux horaires prévus ...</p>
<p>Pour vous quelles sont les principales évolutions de ce secteur d'activité ces dernières années ?</p>	<p>L'évolution du public vers des personnes moins en difficultés qu'à mon arrivée avec parfois même du personnel diplômé</p>
<p>Comment analysez-vous le fait que la plupart des SIAE du bassin d'emploi de Besançon ont des difficultés de recrutement alors que le nombre des DELTD progresse ?</p>	<p>Il y a un problème au niveau des prescripteurs. Ce sont eux qui sont au début de la chaîne. Elle ne pense pas que nous avons augmenté notre niveau d'exigence ni mis en place des critères de sélection. Ça serait terrible pour elle. "On ne ferait plus de l'insertion"</p>
<p>Quel est votre rôle au sein de l'association Tri ?</p>	<p>"J'encadre, je forme et j'essaie de redonner un rythme de travail aux personnes en CDD"</p>
<p>Quels objectifs professionnels vous sont donnés ? Sont-ils en adéquation avec vos valeurs ?</p>	<p>"Mon objectif est de faire mon travail du mieux que je peux, que je les aide du mieux que je peux".</p>
<p>Selon vous les dirigeants de l'association Tri valorisent-ils la performance sociale ou la production ?</p>	<p>"On parle de plus en plus de production, de productivité, plus qu'avant. Ça me dérange un peu. Ça peut être une pression à certains moments mais cela n'influe pas encore sur le choix des salariés". Elle sent également la pression des financeurs en terme de sorties vers l'emploi. Cela se manifeste notamment dans les échanges avec ses collègues accompagnant et notamment avec celui plus spécifiquement chargé de l'accompagnement professionnel. "Mais ce n'est pas un fardeau".</p>
<p>Comment est-ce que les salariés en insertion sont recrutés ?</p>	<p>"Les personnes rencontrent d'abord l'accompagnant puis je leur présente le poste. J'échange avec elles pour voir ce qu'elles ont déjà fait et ce qu'elles aimeraient faire. Ça me permet de me faire mon opinion. J'échange ensuite avec l'accompagnant". Une seule fois en 6 ans elle a accepté de recruter une personne qu'elle n'aurait pas recruté seule et ça ne s'est d'ailleurs pas bien passé.</p>
<p>Est-ce qu'il y a des critères de sélection ?</p>	<p>En 6 ans, la principale évolution pour moi est l'agrandissement du bâtiment avec une nette amélioration des conditions de travail. L'embauche d'un deuxième accompagnant plus spécialisé sur l'entrée professionnelle est également un changement positif marquant. Il faut aussi noter le recrutement d'encadrants adjoints pour former des binômes d'encadrement ce qui a permis de développer une véritable dynamique.</p>
<p>Pour vous quelles sont les évolutions qui ont le plus impacté le dispositif d'insertion à Tri ?</p>	<p>"Pour moi j'ai refusé une seule personne en 6 ans qui avait un gros problème d'alcoolisme. S'il y a une sélection c'est donc avant."</p>
<p>Comment analysez-vous le fait que Tri recrute de moins en moins de DELTD ?</p>	<p>Pas sur tout les postes mais cela est envisageable sur le tri des vêtements, de la vaisselle. Cela dépend aussi des difficultés des personnes. Au niveau de la vente, il faut les personnes les moins en difficulté. Je pense que pour la collecte aussi (image de l'association, situation danger). En blanchisserie cela est aussi envisageable (pliage du linge ...), moins sur le gardiennage de déchetteries. A mon avis sur beaucoup de postes il y a des possibilités d'adaptation qui permettraient d'accueillir des personnes très éloignées de l'emploi</p>
<p>Pour vous, est-ce que les postes d'insertion à Tri permettent d'accueillir des personnes très éloignées de l'emploi ?</p>	<p>Il faudrait avoir plus d'échange et de dialogue avec les prescripteurs, leur faire découvrir plus en profondeur notre association (visite ...). On pourrait imaginer sur un temps très court qu'il travaille sur les postes. Cela leur permettrait de mieux connaître notre dispositif. Organiser des immersions courtes pour les personnes très éloignées de l'emploi est une solution qu'il faudrait envisager. Pour avoir échangé avec des salariés, se positionner sur un poste d'insertion a été un véritable pas de géant (peur de l'échec, pas assez confiance en soi). Cela semble envisageable sans mobiliser des moyens humains supplémentaires à condition que cela ne concerne qu'un petit nombre de personnes. La participation à des salons, à des événements permettrait également de faire découvrir notre association.</p>

Annexe 12 : Compte rendu d'entretien de Mr H., encadrant technique à Tri (EI)

	<p>44 ans, 3 ans d'ancienneté à l'association Tri. Bac pro d'ouvrier puis parcours de 18 ans dans l'industrie du papier et au final un poste de responsable d'équipe. Issu d'une famille de papeterie sans entrée particulière dans le domaine du social et de l'insertion.</p>
Depuis quand travaillez-vous à l'association Tri ? Quelles autres expériences professionnelles avez-vous eu avant votre arrivée à Tri ? Quelles formations avez-vous suivies ?	<p>Ma compagne travaille dans le social, j'ai été amené à déménager sur Quingey. L'offre de Tri d'encadrant technique en blanchisserie correspondait à mes compétences dans l'encadrement mais je ne connaissais pas l'insertion.</p>
Qu'est-ce qui vous a conduit à travailler dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle ?	<p>Je trouve ce dispositif très bien car je vois pour un certain nombre de salariés de réels progrès (tenir un poste, arriver à l'heure, investissement dans le poste...). C'est une production avec une équipe d'insertion. C'est comment on organise les personnes sur les postes pour livrer en temps et en qualité à nos clients. Il faut une réelle capacité d'adaptation de la part des encadrants.</p>
Comment définiriez-vous l'insertion par l'activité économique ?	<p>Les principales difficultés sont liées aux personnes qui viennent d'autres pays : problème de langue, de lecture... Il y a des personnes qui ne respectent pas le cadre de travail et pour qui il ne semble pas important. Il y a aussi des personnes qui ont un léger handicap ou un tout petit niveau.</p>
Pour vous quelles sont les principales difficultés que rencontrent les personnes très éloignées de l'emploi ?	<p>Je n'ai que trois ans d'ancienneté. Je n'ai pas vu de changement dans les dispositifs d'insertion. En revanche, au niveau de la blanchisserie des investissements ont été réalisés pour faciliter le travail, augmenter la productivité et la qualité.</p>
Pour vous quelles sont les principales évolutions de ce secteur d'activité ces dernières années ?	<p>Pour Tri, cette dernière année nous avons eu moins de difficultés de recrutement donc c'est plutôt mieux pour nous. D'une façon globale je me demande si les personnes ressentent le besoin de travailler. Travailler pour gagner quoi ? Je pense que le différentiel entre travailler et rester chez soi n'est pas assez motivant quand on ajoute les frais de garde d'enfants, les frais de transport... Il y a aussi l'éducation qu'on a eu qui donne le sens et la valeur du travail. Il faut également être psychologiquement prêt.</p>
Comment analysez-vous le fait que la plupart des SIAE du bassin d'emploi de Besançon ont des difficultés de recrutement alors que le nombre des DETLD progresse ?	<p>J'encadre une équipe de salariés en insertion en blanchisserie. Pour moi ce n'est pas plus facile d'encadrer une équipe d'ouvriers "classiques" qu'une équipe d'insertion. Il y a simplement plus de pédagogie et de formation. Pour moi les problèmes sont les mêmes. J'ai quand même moins de pression sur la production mais plus de pression pour s'adapter en permanence aux difficultés des personnes, à l'absentéisme. Nous devons être plus inventifs et nous sommes de plus en plus noyés dans la production. Réaliser une production clairement établie mais avec des personnes en difficultés. Je pensais avoir plus de souplesse, plus "cool" au niveau de la production. Ce n'est pas très loin d'une activité industrielle classique. Ça montre la réalité de l'entreprise aux CDDI et c'est aider à leur insertion professionnelle que de leur montrer la réalité des choses. Ce ci me va très bien.</p>
Quel est votre rôle au sein de l'association Tri ?	<p>Il y a un accompagnement en plus du travail. Il y a du temps libéré pour l'accompagnement. Je ne sens pas de déséquilibre entre les deux. En revanche je ressens la différence entre l'EI où la production induit un stress et l'ACI où le résultat, la qualité et le rendement sont beaucoup moins présents il me semble. Je pense que c'est moins stressant qu'en blanchisserie où l'on court tout le temps.</p>
Comment analysez-vous le fait que les personnes en insertion sont recrutées ?	<p>L'accompagnante nous transmet des CV. On prend rendez-vous avec les personnes. On leur fait visiter la blanchisserie et on leur explique le fonctionnement de l'atelier. On prend la décision à 3. Nous n'avons pas vraiment de critères. On fait attention à ne pas accumuler les mêmes difficultés car sinon cela peut devenir trop difficile à gérer. Pour moi on prend tout le monde sauf s'il y a plus de CV que de postes à pourvoir. Je suis pour essayer tout le monde même s'il faut bien que la production se fasse. Des fois on se trompe mais au pire c'est pour 6 mois. Dans le doute on peut faire un contrat plus court.</p>
Est-ce qu'il y a des critères de sélection ?	<p>On refuse très peu de personnes. Si elle est motivée et qu'elle a envie d'essayer elle sera recrutée. Cela veut dire qu'on ne nous oriente pas ces personnes ou que les accompagnants font une sélection au préalable. Je sais que cela peut arriver et que les accompagnants vont orienter des personnes vers l'ACI plutôt que vers l'EI. Je sais également que quand il y a des sorties positives les accompagnants sont satisfaits et nous le disent mais nous, à la blanchisserie, nous n'avons pas de pression par rapport à ça.</p>
Comment analysez-vous le fait que Tri recrute de moins en moins de DETLD ?	<p>Très éloignés de l'emploi pour moi ça veut rien dire. C'est les raisons qui ont conduit la personne à ne pas travailler pendant plusieurs années qui peuvent avoir de l'importance. Entre une femme qui a gardé ses enfants pendant 10 ans et quelqu'un qui est malade ce n'est pas la même chose. Ce sont des histoires de vie différentes. Nous, en tant qu'encadrant, on s'intéresse à la motivation qui les a fait postuler.</p>
Pour vous, est-ce que les postes d'insertion à Tri permettent d'accueillir des personnes très éloignées de l'emploi ?	<p>Pour moi, il faudrait d'abord mieux rémunérer les personnes qui viennent travailler. On entend fréquemment "je ne vais pas faire d'heures supplémentaires car je vais perdre des allocations". Pour les personnes en situation d'isolement ou de grandes difficultés, il faut aller les chercher, aller à leur rencontre. Pour des immersions, il faudrait faire autrement et prévoir des moyens supplémentaires en tout cas pour la blanchisserie. On pourrait spécialiser un secteur ou ouvrir une nouvelle unité spécifique. S'il s'agit d'une ou deux personnes sur des temps courts pourquoi pas ?</p>

Annexe 13 : Compte rendu d'entretien de Mme P., salariée en CDDI de l'ACI

Quel a été votre parcours avant d'être recrutée par l'association Tri ?	58 ans, Salariée en CDDI depuis 17 mois. Salariée 15 ans chez Bourgeois découpage puis des expériences à l'ADMR et dans la restauration. Elle habite à Buffard (commune rurale située à 12km de Quingey)
Avant votre arrivée à Tri connaissiez-vous l'insertion par l'activité économique ?	Elle n'a jamais entendu parler de l'IAE avant Tri. C'est sa conseillère pôle emploi de Planoise qui lui a conseillé de se positionner sur une de nos offres après une longue période sans emploi
Comment définiriez-vous ce dispositif ?	"Je trie des vêtements, des bijoux qui normalement étaient destinés au rebus, ça sert aux autres car ils peuvent acheter des belles choses à bas prix". Après une relance sur l'accompagnement, elle considère que c'est vraiment une plusvalue
Comment avez-vous été recrutée à l'association Tri	Elle a eu rendez-vous avec l'accompagnant social. Elle a d'abord visité la blanchisserie mais elle a refusé à cause de la chaleur qu'elle ne supporte pas. Elle a ensuite visité la valorisation avec l'encadrante qui lui a présenté le poste.
Selon vous pourquoi les encadrants et les accompagnants ont retenu votre candidature ?	Elle s'est sentie à l'aise, mise en confiance et a pu s'exprimer assez naturellement alors que ce n'est pas son tempérament. Elle pense que cela a joué en sa faveur.
Avec votre expérience, conseilleriez-vous à des amis qui recherchent un emploi de postuler à Tri ?	"Oui, je l'ai déjà fait car je pense que ce poste nous aide". Elle dit pour en avoir parlé à d'autres amies que certaines ont un regard très négatif sur ce qu'on fait à Tri. "ça m'a mise en colère car elles ne savent pas de quoi elles parlent. Elles se disent "au-dessus de ça"
Comment analysez-vous le fait que la plupart des SIAE du bassin d'emploi de Besançon ont des difficultés de recrutement alors que le nombre des DETLD progresse ?	Elle est vraiment surprise de cet état de fait. Elle ne comprend pas car "ça aiderait les gens". En réfléchissant elle pense que certains ne se déplacent peut être pas pour 800€ d'autant plus que c'est un CDD
Selon vous que faudrait-il faire pour que les personnes les plus éloignées de l'emploi accède au poste d'insertion proposés par Tri ?	Elle s'interroge sur le fait que les offres soient véritablement accessibles à tous. Peut être faire des annonces dans les magasins pour être au plus proche des personnes. Elle pense également qu'une journée porte ouverte pour les personnes en difficultés et les prescripteurs pourraient aider à solutionner ce problème.

Annexe 14 : Compte rendu d'entretien de Mr K., salarié en CDDI de l'EI

Quel a été votre parcours avant d'être recruté par l'association Tri ?	25 ans, salarié à la blanchisserie depuis Août 2017. Après le lycée, CAP agent polyvalent de restauration. Quelques missions d'intérim (restauration rapide ...), des extras en restauration traditionnelle, contrat de professionnalisation en restauration "buffet à volonté". Arrivée à Besançon en 2015, inscription à la mission locale.
Avant votre arrivée à Tri connaissiez-vous l'insertion par l'activité économique ?	Il connaissait les contrats d'avenir, les contrats aidés mais n'avait jamais entendu parler des CDDI ni de l'IAE malgré un référent Mission locale depuis 2015.
Comment définiriez-vous ce dispositif ?	"ça aide d'abord à retrouver confiance en soi et à pouvoir prendre des initiatives, ça permet aux personnes en situation de précarité de se réinsérer dans la vie active"
Comment avez-vous été recruté à l'association Tri	"C'est le CHRS dans lequel j'étais qui s'est mis en relation avec ma conseillère pour rechercher un CDDI. J'ai envoyé un CV et une lettre de motivation avec l'aide du foyer. J'ai d'abord eu un entretien téléphonique avec l'accompagnante qui m'a ensuite reçu puis l'encadrant de la blanchisserie m'a présenté le poste à pourvoir".
Selon vous pourquoi les encadrants et les accompagnants ont retenu votre candidature ?	Aucune idée mais "ça fait énormément plaisir d'être embauché pour quelqu'un comme moi"
Avec votre expérience, conseilleriez-vous à des amis qui recherchent un emploi de postuler à Tri ?	"Oui et je pense qu'on aurait pu me le proposer avant, ça m'aurait évité plein de choses... Je l'ai conseillé à un ami en lui disant que ce n'est pas compliqué comme travail et que l'accompagnement permet de rebondir. Certains de mes amis veulent un travail mais pas d'accompagnement, ils pensent qu'ils n'en ont pas besoin"
Comment analysez-vous le fait que la plupart des SIAE du bassin d'emploi de Besançon ont des difficultés de recrutement alors que le nombre des DETLD progresse ?	Il y a un manque d'informations du conseiller PE et de la mission locale qui ne m'ont jamais parlé de CDDI. La première fois c'est le foyer qui m'en a parlé.
Selon vous que faudrait-il faire pour que les personnes les plus éloignées de l'emploi accède au poste d'insertion proposés par Tri ?	Il faudrait sensibiliser les prescripteurs. Une journée porte ouverte pour les personnes en difficultés serait également une façon de leur faire découvrir les postes de travail. "Je serai venu à ce genre de journée si on me l'avait proposé"

Annexe 15 : Compte rendu d'entretien de Mme N., conseillère Pôle Emploi

<p>42 ans, parcours dans l'entreprise classique dans les ressources humaines et entrée à l'ANPE en 2002 via un concours. Je suis conseillère emploi à l'agence de Planoise. Je suis attachée à la modalité accompagnement renforcé (3ème niveau des demandeurs d'emploi). Les freins périphériques sont normalement traités mais les demandeurs sont rencontrés plus fréquemment. La catégorie 4 correspond à l'accompagnement global social et emploi (conseil départemental et PE). J'ai deux activités : gestion d'un portefeuille de demandeurs et référente IAE depuis 2014.</p>	<p>Comment avez-vous été recrutée à Pôle emploi / Centre Médico social de Quingey ? Dans votre parcours comment avez-vous été sensibilisée à la question de l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficultés ?</p>
<p>J'utilise avec les demandeurs l'image de la montagne. Le sommet étant l'emploi classique. Certains demandeurs qui sont dans "la vallée" ont besoin de paliers pour atteindre le sommet. Ces paliers c'est l'IAE avec la hiérarchie de ses outils: ACJ, Association intermédiaire, Ei, Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion.</p>	<p>Comment définiriez-vous l'insertion par l'activité économique ?</p>
<p>Pour moi, les principales difficultés sont liées à la santé : addiction, problèmes psychiques. Viennent ensuite les problèmes liés à l'absence longue de travail (perte de repères, manque de rythme, manque d'organisation familiale...). L'isolement et la mobilité sont des problématiques qui sont également très présentes en milieu rural.</p>	<p>Pour vous quelles sont les principales difficultés que rencontrent les personnes très éloignées de l'emploi ?</p>
<p>J'ai effectivement fait des requêtes informatiques pour des demandeurs d'emploi autour de Quingey sans emploi depuis plus de deux ans. Il y a un certain nombre de personnes. Mais beaucoup ont des freins très lourds et ne sont pas prêtes à prendre un CDDI. C'est vrai que Tri refuse très peu de personnes. Mais parmi les personnes que nous recevons (quand elles viennent) qui pourraient s'inscrire dans un parcours IAE, certaines ne se disent pas prêtes où "trouvent des excuses" où ne donnent pas suite. Je constate plus de difficultés à orienter des personnes sur les SIAE en milieu rural. D'autre part les conseillers disposent à mon sens de pas assez de temps pour analyser les difficultés des demandeurs et les orienter éventuellement vers l'IAE. Par ailleurs la professionnalisation de certaines activités d'insertion qui suivent la modernisation du marché classique de l'emploi qui est de plus en plus exigeant est également un frein. Je pense que même si chaque agence a des référents IAE comme moi, certains de mes collègues n'orientent pas vers l'IAE par méconnaissance ou oubli du dispositif d'insertion.</p>	<p>Comment analysez-vous le fait que la plupart des SIAE du bassin d'emploi de Besançon ont des difficultés de recrutement alors que le nombre des DETLD progresse ?</p>
<p>Oui je les connais très bien. Dans certains cas pour préparer le recrutement dans une SIAE nous avons développé des ateliers par exemple d'apprentissage de la langue pour des personnes en approche globale. Cela permet d'optimiser les deux ans d'insertion qui sont finalement un temps très court. A tri, les postes d'agent de collecte et de valorisation sont les plus appropriés pour recruter les personnes les plus éloignées de l'emploi. Cependant j'oriente les personnes les plus en difficultés vers la Régie des Quartiers. Cette structure m'a été présentée comme le premier niveau de l'insertion. Pour orienter des personnes nous pouvons procéder par des réunions collectives d'information des demandeurs. Les personnes sont repérées par requête informatique ou sont orientées par mes collègues via la fiche de préconisation. Les demandeurs sont ensuite orientés vers les structures en fonction des contraintes des postes (moyen de transport, temps de travail...). Les orientations et les fiches préconisations vers Tri se font en fonction des besoins.</p>	<p>Connaissez-vous les postes d'insertion proposées par l'association Tri ? Pour vous, permettent-ils d'accueillir des personnes très éloignées de l'emploi ? Quelles modalités de recrutement sont mises en place entre vous et les accompagnants de l'association Tri pour les recrutements</p>
<p>Je pense qu'il faudrait augmenter la durée des agréments pour ce public. On peut renouveler au delà des deux ans mais dans des circonstances précises. Je pense que les salariés ne se saisissent pas de l'opportunité de l'accompagnement. Je pense qu'il faut aller chercher les personnes car beaucoup ne finalisent pas la démarche pour accéder à un CDDI. Le projet de formation-action peut répondre à l'interdiction des immersions dans les SIAE qui pourrait être utile pour les personnes très éloignées de l'emploi. Cela pourrait permettre de corriger l'image qu'elles ont de l'IAE. Je pense également qu'il faudrait faire découvrir plus en profondeur l'offre d'insertion à mes collègues car il y a beaucoup d'offres de prestation et il est nécessaire de faire des rappels. Enfin il me semble qu'il faudrait diversifier l'offre d'insertion notamment en direction de femmes et dans le secteur tertiaire en tout cas plus en lien avec les métiers en tension.</p>	<p>Selon vous que faudrait-il faire pour que les personnes les plus éloignées de l'emploi accède au poste d'insertion proposés par Tri ?</p>

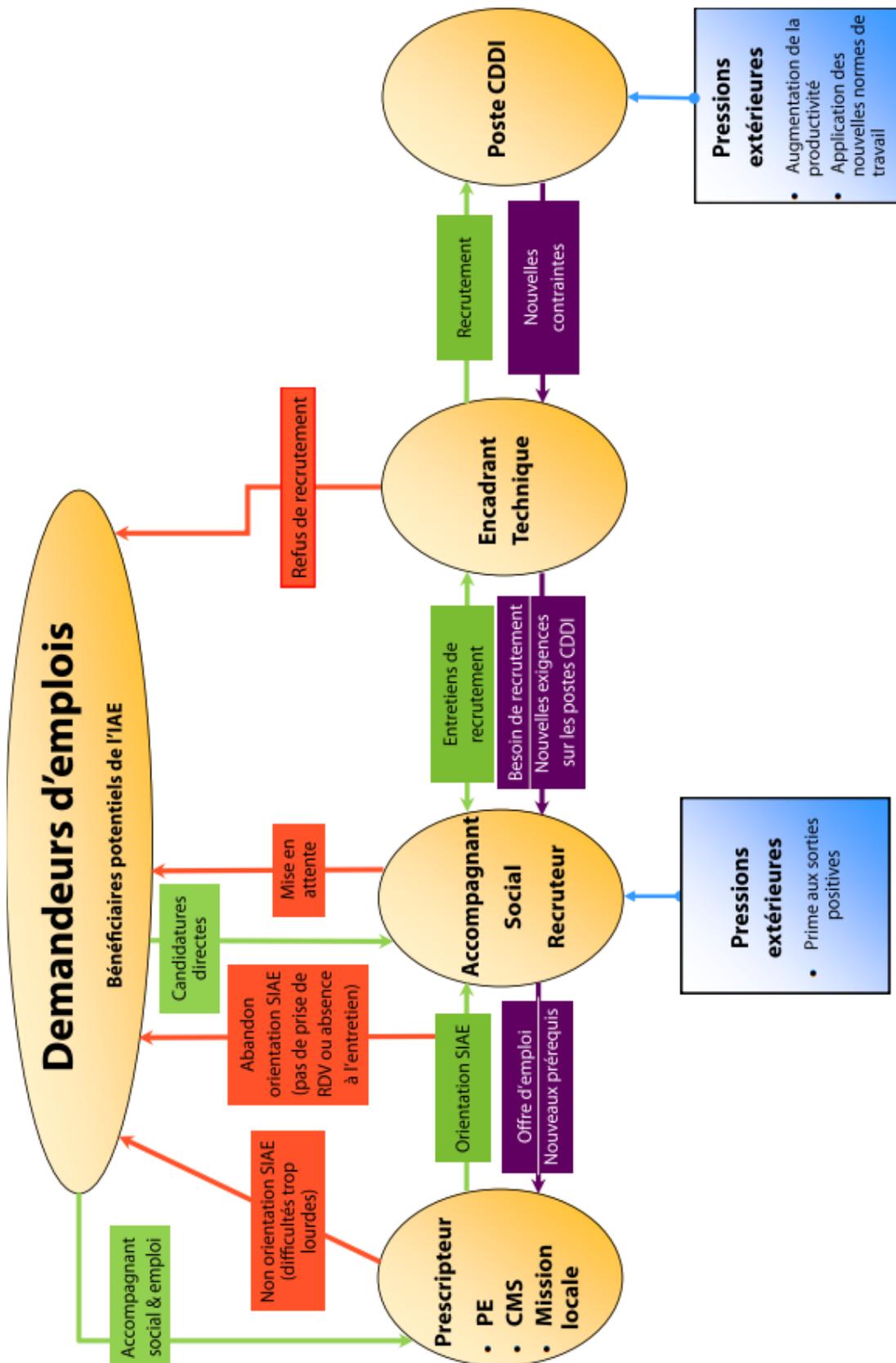
Annexe 16 : Compte rendu d'entretien de Mr G. assistant social du Centre médico-social de Quingey

<p>Comment avez-vous été recrutés à Pôle emploi / Centre Médico social de Quingey ?</p>	<p>33 ans, Titulaire du diplôme d'Etat d'assistant sociale depuis 2010, d'autres expériences en polyvalence de secteur dans le Jura et dans l'aide social à l'enfance. A Quingey depuis Mars 2018 en tant que polyvalente de secteur ("couteau suisse du social"). L'IAE a été abordée dans la formation que j'ai suivie sous forme de témoignages de professionnels et de stages découvertes. Sur le bassin d'emploi de Lons le Saunier je connais très bien les structures de l'IAE et j'ai également été Président d'une association d'intermédiation locale</p>
<p>Dans votre parcours comment avez-vous été sensibilisé à la question de l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficultés ?</p>	<p>C'est permettre à une personne sans emploi ou avec un parcours chaotique de lever ses freins à l'employabilité par une activité économique et un accompagnement personnalisé</p>
<p>Comment définiriez-vous l'insertion par l'activité économique ?</p>	<p>Ce sont des freins liés à la santé (addiction, difficultés physiques ou psychologiques), au déplacement, au logement et à la garde d'enfants. En milieu rural le peu de volume et de diversification de l'offre d'insertion est également une difficulté ainsi que l'isolement</p>
<p>Pour vous quelles sont les principales difficultés que rencontrent les personnes très éloignées de l'emploi ?</p>	<p>Cela dépend de la nature des structures. Je pense d'abord que les personnes qui ont recours régulièrement à l'IAE sont un peu démotivées du peu de résultat à l'issu du contrat d'insertion. Sur l'EI les exigences et les prérequis sont de plus en plus importants face à la complexification des procédures de travail. C'est l'évolution naturelle du travail. Par ailleurs, il est vrai que pour un certain nombre de personnes les effets de seuil peuvent conduire à ce que le gain par rapport à la rémunération d'un poste à temps partiel soit très faible. Des personnes font ce calcul et constatent que ce qu'elles gagnent en plus couvre simplement les coûts supplémentaires engendrés par le retour à l'emploi.</p>
<p>Comment analysez-vous le fait que la plupart des SIAE du bassin d'emploi de Besançon ont des difficultés de recrutement alors que le nombre des DETLD progresse ?</p>	<p>Je connais bien les postes d'insertion à Tri et leurs exigences. Depuis quelques mois, pour orienter des personnes je leur demande d'aller à la permanence que tient Elise à toutes les premières ventes du mois au magasin ressource. Je l'informe des personnes qui devraient aller la rencontrer et elle me fait un retour des personnes qu'elle a effectivement vues. Cela permet d'évaluer la capacité des personnes à passer du discours à l'acte. Quand la personne est retenue, je fais la fiche de prescription. J'estime qu'une personne sur trois ne se rend pas à la permanence. Pour la plupart du temps ce sont des personnes qui ne se projettent pas dans le temps. Elles oublient ou ça n'est plus prioritaire. Il y a des personnes que je n'oriente pas à Tri pour des raisons d'addiction, de réorientation professionnelle avec pôle emploi ou de problèmes de santé graves. Cela représente une dizaine de personnes depuis que je suis arrivé en Mars 2018. Je pense que les postes de la ressource (vente, déchargement des camions et valorisations) sont les plus adaptés à des personnes très éloignées de l'emploi.</p>
<p>Connaissez-vous les postes d'insertion proposées par l'association Tri ?</p>	<p>Il faudrait une souplesse plus grande par rapport au temps de travail et à la rémunération. Je connais des mairies qui embauchent des SDF pour 4h et les payaient à la fin de la mission. Ça pourrait être une accroche intéressante. Proposer un logement à proximité du lieu de travail peut également être un facteur favorable avec un accompagnement au quotidien. En milieu rural il faudrait également aller chercher les personnes. Dans le Jura, des SIAE ont mutualisé un transport des personnes de leur domicile à la structure. Ceci m'ouvrirait le champs des possibles pour un certain nombre de personnes. L'idée d'une formation action avec des immersions très courtes sur les postes d'insertion me paraît très intéressante. Il faut cependant que cela se fasse sur une certaine durée (plus de 3 mois) et sur un temps court (un à deux jours par semaine) plutôt qu'un dispositif intensif et court. Il pourrait être intéressant de faire l'expérience avec ces deux modèles. Dans tous les cas il faut trouver quelque chose qui a de l'intérêt pour les personnes (récupération de meubles, jardin partagé ...).</p>
<p>Pour vous, permettent-ils d'accueillir des personnes très éloignées de l'emploi ?</p>	<p>Je connais bien les postes d'insertion à Tri et leurs exigences. Depuis quelques mois, pour orienter des personnes je leur demande d'aller à la permanence que tient Elise à toutes les premières ventes du mois au magasin ressource. Je l'informe des personnes qui devraient aller la rencontrer et elle me fait un retour des personnes qu'elle a effectivement vues. Cela permet d'évaluer la capacité des personnes à passer du discours à l'acte. Quand la personne est retenue, je fais la fiche de prescription. J'estime qu'une personne sur trois ne se rend pas à la permanence. Pour la plupart du temps ce sont des personnes qui ne se projettent pas dans le temps. Elles oublient ou ça n'est plus prioritaire. Il y a des personnes que je n'oriente pas à Tri pour des raisons d'addiction, de réorientation professionnelle avec pôle emploi ou de problèmes de santé graves. Cela représente une dizaine de personnes depuis que je suis arrivé en Mars 2018. Je pense que les postes de la ressource (vente, déchargement des camions et valorisations) sont les plus adaptés à des personnes très éloignées de l'emploi.</p>
<p>Quelles modalités de recrutement sont mises en place entre vous et les accompagnants de l'association Tri pour les recrutements</p>	<p>Il faudrait une souplesse plus grande par rapport au temps de travail et à la rémunération. Je connais des mairies qui embauchent des SDF pour 4h et les payaient à la fin de la mission. Ça pourrait être une accroche intéressante. Proposer un logement à proximité du lieu de travail peut également être un facteur favorable avec un accompagnement au quotidien. En milieu rural il faudrait également aller chercher les personnes. Dans le Jura, des SIAE ont mutualisé un transport des personnes de leur domicile à la structure. Ceci m'ouvrirait le champs des possibles pour un certain nombre de personnes. L'idée d'une formation action avec des immersions très courtes sur les postes d'insertion me paraît très intéressante. Il faut cependant que cela se fasse sur une certaine durée (plus de 3 mois) et sur un temps court (un à deux jours par semaine) plutôt qu'un dispositif intensif et court. Il pourrait être intéressant de faire l'expérience avec ces deux modèles. Dans tous les cas il faut trouver quelque chose qui a de l'intérêt pour les personnes (récupération de meubles, jardin partagé ...).</p>
<p>Selon vous que faudrait-il faire pour que les personnes les plus éloignées de l'emploi accède au poste d'insertion proposés par Tri ?</p>	<p>Il faudrait une souplesse plus grande par rapport au temps de travail et à la rémunération. Je connais des mairies qui embauchent des SDF pour 4h et les payaient à la fin de la mission. Ça pourrait être une accroche intéressante. Proposer un logement à proximité du lieu de travail peut également être un facteur favorable avec un accompagnement au quotidien. En milieu rural il faudrait également aller chercher les personnes. Dans le Jura, des SIAE ont mutualisé un transport des personnes de leur domicile à la structure. Ceci m'ouvrirait le champs des possibles pour un certain nombre de personnes. L'idée d'une formation action avec des immersions très courtes sur les postes d'insertion me paraît très intéressante. Il faut cependant que cela se fasse sur une certaine durée (plus de 3 mois) et sur un temps court (un à deux jours par semaine) plutôt qu'un dispositif intensif et court. Il pourrait être intéressant de faire l'expérience avec ces deux modèles. Dans tous les cas il faut trouver quelque chose qui a de l'intérêt pour les personnes (récupération de meubles, jardin partagé ...).</p>

Annexe 17 : Synthèse des entretiens

ELEMENTS LIES A LA GRILLE D'INTERPRETATION		ELEMENTS CONTEXTUELS		ELEMENTS LIES AUX INTENTIONS	
Personnes interrogées	Principales Difficultés des DETLD repérées	Eléments avancés pour expliquer les difficultés de recrutement	Eléments avancés pour expliquer la baisse des DETLD en CDDI à Tri	Proposition d'actions correctives	
Mme B. , 50 ans, accompagnante socio-professionnelle à Tri depuis 18 ans, assistante sociale de formation	Comportement, respect du cadre de travail, problèmes de santé, financiers et de logement	Changement d'organisation de PE en 2014 (absence de critères administratifs, orientation selon le bon vouloir du conseiller PE), faible plus-value financière	Peu de critères sauf pour le gardiennage de déchèteries et peu de refus. Cela s'explique surtout par le peu d'orientation des prescripteurs	Etape préalable au recrutement en CDDI (visite découverte et stage)	
Mme V. , 46 ans, encadrante technique diplômée à la ressource (ACI), 6 ans d'ancienneté, ne connaissait pas l'IAE avant Tri, expérience dans le handicap	Respect du cadre de travail	Pas assez d'orientations par les prescripteurs	Refus de recrutement d'une seule personne en 6 ans. Le problème se situe donc en amont	Organiser des journées découvertes pour les prescripteurs et des immersions courtes pour les bénéficiaires potentiels	
Mr H. , 44 ans, encadrant technique en blanchisserie (EI), 3 ans d'ancienneté, ne connaissait pas l'IAE avant Tri, 18 ans d'expérience dans l'industrie du papier	Problème de langue (personnes d'origine étrangère, réfugiés...), faible niveau, non respect du cadre de travail	Pas d'intérêt à travailler (peu de gain par rapport aux aides), manque d'orientation par les prescripteurs	Peu de refus de recrutement des DETLD orientés par l'accompagnement, pas de pression du résultat (sortie emploi) donc pas d'explication si ce n'est une sélection ou une insuffisance d'orientations en amont	Meilleure rémunération du travail, mise en place d'un système de transport, immersion découverte sur les postes mais besoin de moyens supplémentaires à la blanchisserie	
Mr K. , 25 ans, salarié CDDI en blanchisserie (EI) depuis 16 mois, CAP d'agent polyvalent de restauration		Manque d'information de la part des prescripteurs		Faire une journée portes ouvertes pour les bénéficiaires et prescripteurs	
Mme P. , 58 ans, salariée CDDI dans la ressource (ACI), 15 ans d'expérience dans l'industrie		Image négative de l'IAE pour certains bénéficiaires potentiels, faible rémunération		Faire une journée portes ouvertes et mettre des annonces dans les magasins	
Mr G. , 33 ans assistant social polyvalent de secteur de Quingey, diplôme d'état obtenu en 2010, militant associatif dans le logement	Santé (addiction, problèmes psychologiques), logement, mobilité, isolement et garde d'enfants	Effet de dévalorisation des personnes qui sortent sans solution de l'IAE, manque de plus-value financière par rapport aux minimas sociaux	complexification des procédures de travail, 1/3 des personnes orientées ne se rendent pas à Tri, difficultés trop lourdes pour accéder à un CDDI	plus de souplesse dans le temps de travail, proposer des logements à proximité de Tri, mise en place d'un transport domicile-travail, formation-action préalable au recrutement	
Mme N. , 42 ans Conseillère PE depuis 2002, expériences professionnelles dans les ressources humaines, référente IAE à l'Agence de Planoise (Besançon)	Santé (addiction, problèmes psychologiques), mobilité et isolement	Manque d'orientations des conseillers PE, Une part significative des demandeurs d'emplois orientée IAE ne finalise pas la démarche vers la SIAE	Des exigences croissantes sur les postes, des problématiques individuelles de plus en plus lourdes, une orientation prioritaire des personnes les plus en difficultés vers la Régie des Quartiers	Allongement du temps d'agrément, diversification des postes d'insertion dans les métiers en tension, formation-action préalable au CDDI	

Annexe 18 : Modélisation du système de recrutement des CDDI



Annexe 19 : Analyse SWOT de l'association Tri pour le projet « un CDDI pour ceux qui en ont le plus besoin »



Annexe 20 : Le Diamant de Marchesnay pour aider à la détermination des stratégies de mise en œuvre du projet

Actions destinées à donner du sens au dispositif d'insertion



1.1

Définir des orientations stratégiques en matière d'insertion



1.1

Changer de convention collective



2

Dispositif innovant de remobilisation des personnes très éloignées de l'emploi

Actions liées au changement des pratiques professionnelles



3.1

Former les professionnels et mettre en place un groupe d'analyse de la pratique



3.2

Co-construire des fiches processus pour l'accompagnement du public très éloigné de l'emploi

Les actions de communication



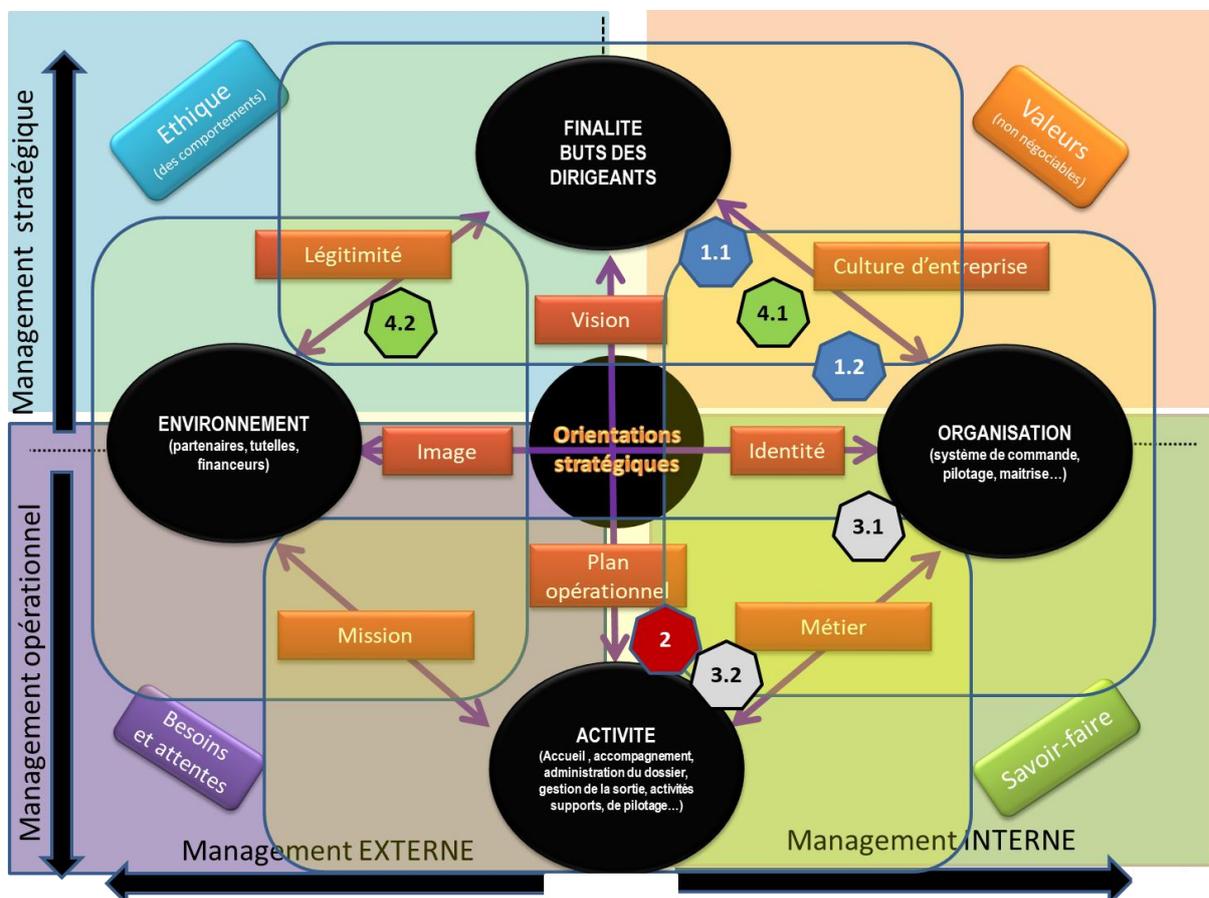
4.2

Communication interne (journal interne ...)

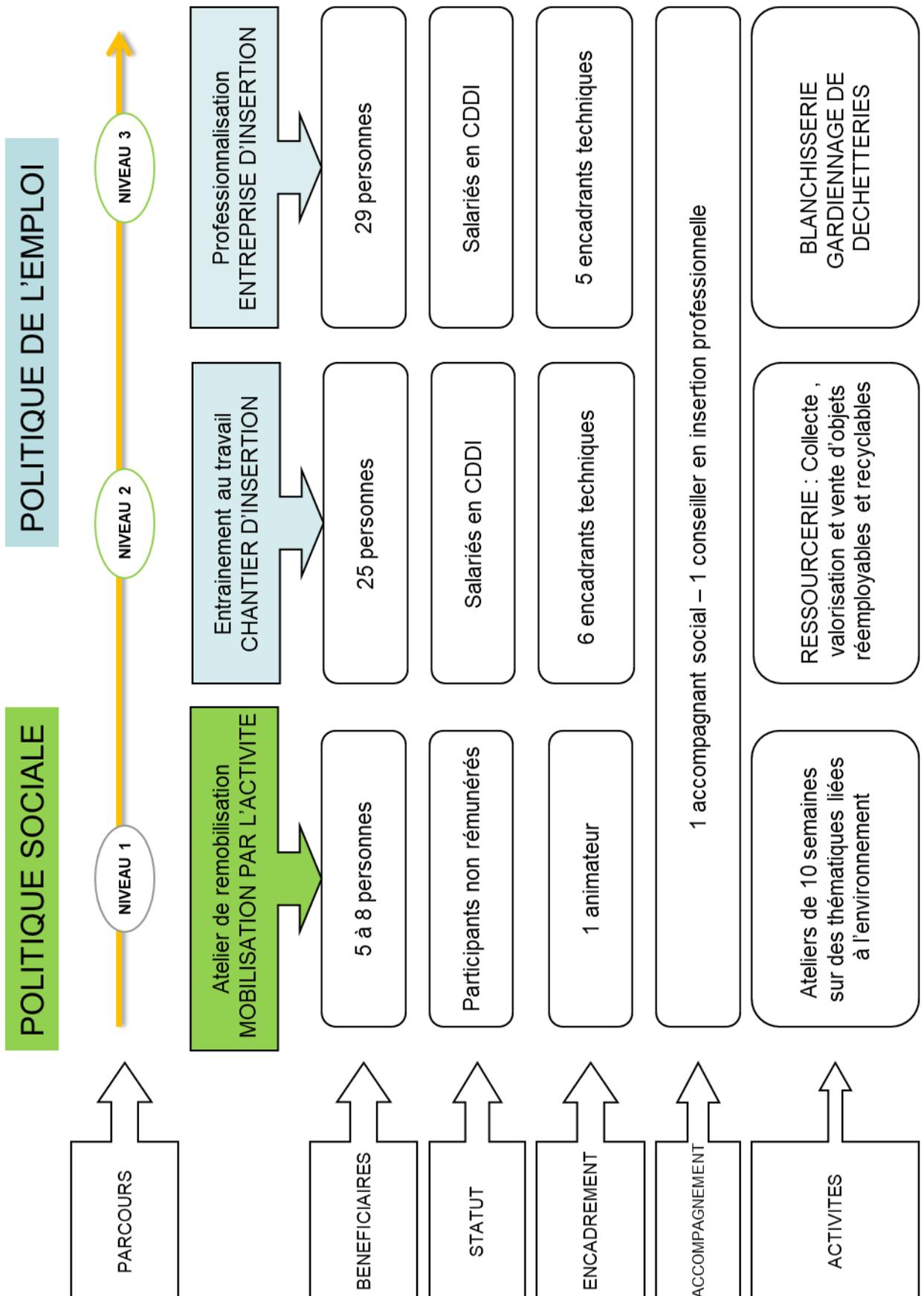


4.2

Communication externe (colloque ...)



Annexe 21 : Un panel d'outils pour un parcours d'insertion individualisé



Annexe 22 : Modèle de fiches processus pour le parcours d'un bénéficiaire au sein du dispositif d'insertion de l'association Tri

FICHE PROCESSUS : PARCOURS D'UN BENEFICIAIRE AU SEIN DE L'ASSOCIATION TRI		
ETAPE N° 1: REPERAGE DES BENEFICIAIRES		
Créé le :	Diffusé le :	Version :

QUI	FAIT QUOI	COMMENT/AVEC QUOI	COMMENTAIRES

FICHE PROCESSUS : PARCOURS D'UN BENEFICIAIRE AU SEIN DE L'ASSOCIATION TRI		
ETAPE N° 2 : CONTRACTUALISATION AVEC LE BENEFICIAIRE		
Créé le :	Diffusé le :	Version :

QUI	FAIT QUOI	COMMENT/AVEC QUOI	COMMENTAIRES

Annexe 23 : Diagramme de GANT du programme d'actions « un CDDI pour ceux qui en ont le plus besoin »

	oct-19	nov-19	déc-19	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21	mai-21	juin-21	juil-21	août-21	sept-21	oct-21	nov-21	déc-21		
Donner du sens au dispositif d'insertion	Validation du Conseil d'administration																												
	Plan d'actions RPS																												
	Visites et entretiens externes																												
	Rédaction du projet associatif et objectifs																												
Expérimenter un dispositif de remobilisation	Changement de convention collective																												
	Validation du Conseil d'administration																												
	Elaboration dossier de subvention																												
	Constitution et premier comité de pilotage																												
	Recrutement de l'animateur																												
	Recrutement des bénéficiaires																												
Changer les pratiques professionnelles	Ateliers de remobilisation																												
	Présentation au comité de direction																												
	Présentation aux encadrants et accompagnants																												
	Formation encadrant technique de base																												
	Co-construction des fiches processus																												
Communiquer	Colloque "personnes très éloignées de l'emploi"																												
	Plaquette de présentation du dispositif d'insertion																												
	Newsletter pour les prescripteurs																												
	Couverture médiatique des ateliers de remobilisation																												
Communication interne																													

FAIVRE	Damien	Septembre 2019
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p align="center">ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTESS de Bourgogne – IRTS de Franche-Comté</p>		
<p align="center">AGIR SUR LES REPRESENTATIONS SOCIALES DES ACTEURS DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE : UN LEVIER EFFICACE POUR AMELIORER LE RECRUTEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES LES PLUS ELOIGNEES DE L'EMPLOI</p>		
<p>Les structures d'insertion par l'activité économique ont pour objectif de faciliter l'intégration sociale et professionnelle de personnes en difficultés en prenant appui sur des activités économiques. L'association Tri, implantée en milieu rural, propose 53 postes d'insertion dans le domaine des déchets et de la blanchisserie. L'analyse de l'évolution du public accueilli révèle qu'elle recrute et accompagne de moins en moins de personnes très éloignées de l'emploi alors qu'aucune injonction émanant des pouvoirs publics ou de l'institution n'a été formulée dans ce sens.</p> <p>Un travail d'enquête, basé sur des entretiens semi-directifs auprès des acteurs du dispositif d'insertion (encadrants, accompagnants prescripteurs et bénéficiaires), montre le poids des représentations sociales dans cette dynamique et conduit à établir l'hypothèse opérationnelle que c'est en agissant sur celles-ci que l'on pourra améliorer le recrutement et l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi.</p> <p>L'exploration du concept de ces représentations permet de les définir comme des mécanismes socio-cognitifs issus des interactions qui s'établissent entre un objet, un sujet et un groupe social. Elles sont composées d'éléments centraux à forte valence et d'éléments périphériques sur lesquels il est possible d'agir pour les transformer. A partir de cette analyse, quatre leviers d'actions ont été identifiés pour modifier les représentations sociales des acteurs et ainsi, intégrer de plus en plus de personnes très éloignées de l'emploi : Donner du sens au dispositif d'insertion, expérimenter une action de sas préalable, changer les pratiques professionnelles des encadrants et des accompagnants et communiquer.</p>		
<p>Mots clés : Dispositif d'accompagnement, insertion par l'activité économique, management, projet associatif, public très éloigné de l'emploi, représentations sociales, sas préalable à l'insertion</p>		
<p align="center"><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		